

60^{1956 2016} apd

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 317 MARZO 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

30
RÁPIDA INNOVACIÓN
De la inversión pasiva
a la gestión activa

34
METODOLOGÍA *AGILE*
...Más allá de las empresas
de desarrollo de *software*

36
REVOLUCIÓN DIGITAL
Entrevista con Antonio Iglesias,
director en Efron Consulting

MONOGRÁFICO
**INNOVACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

Acierta en
tus decisiones

Posicionamiento
soluciones

Panorama
tecnológico

Tendencias TI

Networking

Análisis
competidores

Mejores
prácticas



“Penteo te proporciona el conocimiento de las TIC y el apoyo para crecer”



COMUNIDAD TI PARA CIO'S
Y EJECUTIVOS TI



TENDENCIAS Y CONOCIMIENTO
PARA PROFESIONALES TI



PROCESOS DE COMPRA TI



POSICIONAMIENTO SOLUCIONES
Y SERVICIOS TI



POTENCIA TU ÁREA TI



ANÁLISIS DE MERCADO



ACOMPAÑAMIENTO EN
PROYECTOS



ACERCAMIENTO AL MERCADO TI

I+D+i... +d

En una ocasión Bill Gates afirmó que “la clave del éxito en los negocios está en detectar hacia dónde va el mundo y, sobre todo, llegar allí el primero”. Sin lugar a dudas, él dio con ella, pues ya en 1999 atisbó que internet, la tecnología y los servicios de información, serían capaces de transformar, en un futuro próximo, las empresas y la sociedad en general. Y lo supo aprovechar muy bien de la mano del gigante de *software* Microsoft.

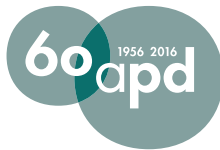
Efectivamente, la digitalización ha pasado a convertirse, 16 años después de aquella predicción, en la cuarta variable de la fórmula del éxito para cualquier compañía con ambición de seguir siendo competitiva. De hecho, la mayoría de los analistas coinciden en señalar que la movilidad, el *Big Data*, la computación en la nube, las redes sociales, etc., se encuentran entre los factores que están generando en estos momentos mayor disrupción y que están provocando el replanteamiento de los modelos de negocio.

Por su parte, y aunque representada por una “i” minúscula, no podemos obviar en este sumatorio el término por excelencia que sigue dominando el entorno empresarial, “innovación”, ahora especialmente ligada en la mayoría de los sectores a la transformación digital. El efecto multiplicador de estas dos variables es exponencial. En gran medida, asistimos a una innovación dirigida a favorecer la competitividad de las compañías a través de la aplicación de soportes y plataformas digitales que les permitan operar en el mercado cada vez con mayor seguridad y eficiencia, pero también a una innovación enfocada a satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor del siglo XXI, para quien el mundo *offline* ya no es la única opción.

Antes de finalizar estas líneas, es importante incidir en otro aspecto crucial: la transformación digital de nuestras compañías fracasará si no nos acompañan nuestros profesionales en este camino. Para ello, será fundamental establecer las políticas formativas adecuadas en habilidades digitales, al tiempo que fomentar entornos de máxima colaboración que hagan posible, a su vez, una transformación cultural mediante la vinculación de talento, procesos, datos y dispositivos en toda la organización.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta a los cambios” Charles Darwin

EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

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

En este número ha colaborado: Adrián Díaz-Caneja (Canal CEO) / **Maquetación:** Lourdes González

(Artes Gráficas G3) / **Directora de Publicidad:** Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

N.º 317, MARZO 2016 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista_apd@apd.es

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Monográfico

- 12 El desafío de los datos
Alberto García Erauzkin
- 14 ¿Algún día tendremos una política de estado por la I+D+i?
Víctor Cruz
- 16 El cliente como centro de la innovación
Todd Hooper
- 18 imaginBank. La apuesta de CaixaBank por la innovación y la transformación digital
- 20 Nuestra sociedad se ha hecho digital
Luis Ignacio Vicente del Olmo
- 22 Empresas impulsadas por datos. Nuevas posibilidades de crecimiento con el análisis visual
José María Alonso
- 25 Bankia Índicex. ¿Está tu empresa preparada para la competición digital?
Javier Tomé
- 28 La Oficina sin Papeles, ¿utopía o realidad?
Luis del Barrio

En el próximo número

DIRECTIVOS ESPAÑOLES
POR EL MUNDO



14



05



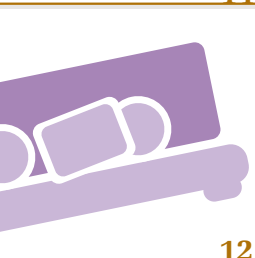
18



36



34



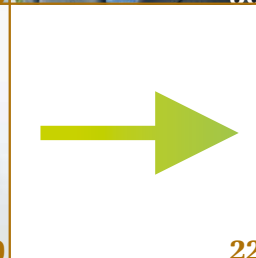
12



30



40



22



44

APD

Canal CEO

05 Entrevista con Benito Vázquez, CEO de everis: "Talento es la combinación de gente buena y buena gente"

Actualidad

06 Ciclo de Conferencias en Barcelona: "Entorno Digital 2016"

10 Almuerzo-Coloquio en Las Palmas de Gran Canaria con Rosa García, presidenta de Siemens en España: "El siglo XXI ha hecho que la economía global esté muy conectada"

EMPRESA

Invertir en el S. XXI

30 La inversión en innovación y transformación digital
HyunHo Sohn, gestor del fondo Fidelity Funds Global Technology Fund

Transformación de Negocio

34 Metodología *Agile* y su aplicación en la banca

Modelos de Competitividad

36 "El mundo digital nos exige ser ágiles, rápidos, pero no imprudentes"
Entrevista con Antonio Iglesias, director del Centro de Competencia de Mejora Operacional de Efron Consulting

Estrategia

40 "La transparencia, como inversión, es rentable en el largo plazo"
Entrevista con María Rubiños, responsable de Reputación e Intangibles en Kream

FIRMAS

08 La sociedad del atajo
José Manuel Velasco

33 Primeros retos del 2016
Juan Carlos Ureta

salaVIP

Máxima Precisión

44 Globemaster. El primer master chronometer del mundo.

Motor

46 La nueva Clase E de Mercedes-Benz. La berlina *Business* más inteligente.

Lecturas

48 Sin miedo al cambio. 7 historias y 70 consejos para profesionales en transición.
Pablo Foncillas
Digitaliza tu negocio
David Villaseca



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

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

Vicepresidentes

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

Interventor

**Ignacio Eyries García de
Vinuesa**, Director General
de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de
Garrigues

Consejeros

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

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

Vocales

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

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

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Altamira Asset Management
- Argente Gestión de Riesgos Correduría de Seguros
- Aritex Cading
- Betanzos Hb
- Bial Industrial Farmacéutica
- Bird & Bird Spain
- Construcciones Grávalos
- Consulnor Servicios Financieros Sociedad de Valores
- Cotrading
- Crisol de Frutos Secos
- Grupo de Iniciativas Regionales de Automoción
- Grupo Ferrer Internacional
- Grupo Persona Metaplacement
- Hervel Electroquímica
- Hotel Amara Plaza
- Huttenes Albertus Spain
- Jae Ingeniería y Desarrollos
- Javier Carro González
- José Blanco Fernández
- Joseba del Castillo Aira
- Michelin España y Portugal
- Mlex Legal Firm
- Mobile Global Payments
- Mytaxi Iberia
- Sapa Holdings Spain
- Seguridad Alimentaria del Noroeste
- Soluciones Cuatroochenta
- Tenneco Automotive Ibérica
- Tirso CSA
- Trops
- Urzante
- Uve
- Ventura 24
- Vibopa Promociones Inmobiliarias
- Wärtsilä Ibérica



Ver el VIDEO de la entrevista en
canalceo.com

**canal
ceo**
una iniciativa de **apd**



BENITO VÁZQUEZ
CEO de everis

“Talento es la combinación de gente buena y buena gente”

Benito Vázquez fue uno de los cinco integrantes que en 1996 fundaron everis. Por aquel entonces, muy probablemente, ninguno de ellos imaginaba lo que sucedería 20 años después. A día de hoy, este gallego dirige una empresa con más de 15.000 empleados que trabaja en más de una docena de países para grandes multinacionales.

Vázquez sentencia que este ha sido un proceso que han vivido con mucha “normalidad y naturalidad” y del que han sabido ver lo excepcional solo con el paso de los años. Eso sí, apreciados los logros, reconoce “cierto orgullo por pertenecer a esta familia y por haber tenido el privilegio de hacer este recorrido”.

“La empresa debe preocuparse por atraer, seducir, inspirar, educar, instruir y retener perfiles que combinen cerebro y actitud”

El modelo de empresa de esta consultora para llegar a cotas tan altas ha sido algo que el equipo fundador ha tenido claro desde el comienzo. Se trata de una serie de valores y principios muy asentados unidos al talento, un concepto clave en la compañía para poder ofrecer

a sus clientes una propuesta de valor. Por eso, la empresa debe preocuparse por “atraer, seducir, inspirar, educar, instruir y retener” perfiles que combinen cerebro y actitud. En palabras de su CEO, “esa combinación de gente buena y buena gente”.

Para Vázquez, en ese binomio de inteligencia y actitud, es más sencillo trabajar lo primero que lo segundo. “El cerebro no creo que nos distinga, lo único que hay que hacer es tenerlo activado y sacarle un rendimiento razonable”. Sin embargo, el factor emocional es “más complicado” de mantener, preservar y de poner en valor, sobre todo cuando la compañía crece. Por eso, explica Benito, en everis han tratado siempre de aunar en el desarrollo de carrera la parte más profesional —“el cerebro siempre necesita más complejidad”—, con el desarrollo personal en torno a los valores de la empresa.

CICLO DE CONFERENCIAS

Entorno Digital 2016

Organizados por la Zona Mediterránea de APD, tres ciclos sobre el entorno digital celebrados entre los pasados meses de febrero y abril en Barcelona reunieron a cerca de 700 directivos para debatir sobre innovación, tecnología y talento de la mano de tres invitados de excepción: Isaac Hernández, Country Manager de Google for Work para España y Portugal; Sarah Harmon, directora de LinkedIn para España y Portugal; y Eduardo Navarro, director general comercial digital de Telefónica.

EL VALOR DEL CONOCIMIENTO: "DONDE HAY UN SUEÑO, HAY UN CAMINO"

Tecnología + Personas = Innovación. Esta es la fórmula que Isaac Hernández reveló a los asistentes al primer encuentro del Ciclo, inaugurado por Emilio Cuatrecasas, Presidente de Honor de la Zona Mediterránea de APD, cuyo objetivo principal, declaró, es "concienciar a las empresas de la importancia de adaptarse a los cambios que vienen de la mano de las nuevas tecnologías y aprovechar las oportunidades que supone esta transformación".

Durante su ponencia, Hernández calificó de "tormenta perfecta" la confluencia de las nuevas tecnologías que rodean a la digitalización (*Big Data*, la computación en la nube, las redes sociales...), que interaccionan y se potencian entre sí provocando cambios a una velocidad exponencial". Asimismo, hizo especial hincapié en el apartado de las personas asegurando que "son las generadoras de ideas, y las ideas son la fuente de la innovación". En este sentido, explicó que Google es, con respecto a su capital humano, una compañía no jerárquica, con una organización dinámica y flexible.

“La fórmula que aplicamos en Google para mantenernos como compañía puntera en innovación es mantener el enfoque en el desarrollo de tecnología y de las personas”

Isaac Hernández
Country Manager de Google for Work para España y Portugal



Emilio Cuatrecasas junto a Isaac Hernández, durante la inauguración del primer encuentro del Ciclo celebrado en el Auditori Banc Sabadell.

EL TALENTO TRAS LOS DATOS



Imagen de Sarah Harmon junto a Joaquim Montsant, director territorial de CESCE, en la apertura del encuentro.

“Los datos son el mayor activo de LinkedIn a partir del cual aspiramos a convertirnos en escaparate de la oferta y demanda de profesionales en el mundo”

Sarah Harmon
Directora de LinkedIn
para España y Portugal

Celebrado en el Auditorio del COEC en Barcelona, el segundo encuentro contó con la presencia de Sarah Harmon, quien afirmó con contundencia que el éxito de las compañías “dependerá cada vez más de la gestión masiva de datos y de la capacidad para analizarlos y sacar conclusiones para predecir tendencias y encontrar oportunidades de negocio”. Sobre el panorama inmediato que tendrán que afrontar los profesionales de Recursos Humanos, reveló que LinkedIn está registrando un crecimiento importante de la demanda de competencias digitales en perfiles que no son puramente tecnológicos.

DISRUPCIÓN EXPONENCIAL

Descrito por Emilio Cuatrecasas como “el alma digital de la Telefónica que soñó César Alierta”, Eduardo Navarro incidió durante su exposición en la importancia de las transformaciones que nos llegan de la mano de la tecnología y el entorno digital. De hecho, destacó que en su compañía, la oferta de servicios digitales es ya más importante que la de servicios tradicionales. Igualmente, subrayó que la oferta actual de Telefónica está basada en otorgar al cliente el control de su vida digital, generar confianza y priorizar la transparencia, la privacidad y la seguridad.

“La etapa que estamos viviendo es comparable a la Revolución Industrial por el impacto de la disrupción tecnológica”

Eduardo Navarro
Director General Comercial Digital
de Telefónica

De izda. a dcha.:
Luis Conde,
Kim Faura,
Carlos Colomer,
Eduardo Navarro,
Emilio Cuatrecasas
y Mercè Faixes, en
el entorno del Palau
Macaya.



La sociedad del atajo

El cerebro es un órgano tan inteligente que busca siempre la opción que cause en él un menor consumo de energía. En ocasiones, nuestra máquina de pensar entra en competencia con otra víscera imprescindible, el estómago, responsable de la recarga de energía que el cuerpo consume. De hecho, el cerebro registró su mayor etapa de desarrollo cuando el ser humano comenzó a utilizar la tecnología (el fuego y las herramientas de cortar) para cocinar alimentos más ricos en proteínas (las carnes) que los vegetales; liberó así flujo sanguíneo que pasó de sintetizar nutrientes a ideas.

En los últimos cien millones de años el cerebro ha tenido una evolución acelerada en comparación con los miles de millones de años anteriores. El desarrollo de los circuitos descendentes, los que van desde el neocórtex hasta la base del cerebro, la zona subcortical, donde se asienta la mayor parte del 'cableado neuronal', se debe básicamente a la necesidad de gestionar las emociones, cuyo puesto de mando se ubica en la amígdala, y los instintos básicos que configuran el denominado cerebro reptiliano. Mientras los circuitos ascendentes favorecen el pensamiento a corto plazo, los

impulsos y la toma rápida de decisiones, los descendentes estimulan la autoconciencia, la reflexión, la deliberación y la planificación.

Por los circuitos ascendentes circulan las respuestas instintivas provocadas por las emociones, aquello que en el lenguaje popular se entiende como "lo que te pide el cuerpo". El sometimiento a las emociones puede llegar a provocar el secuestro

La intolerancia, la resistencia al cambio y los miedos son reacciones defensivas ante lo nuevo provocadas por los modelos culturales y de comportamiento que se alojan en los circuitos subcorticales

de la amígdala, una circunstancia que es puntual (todos la sufrimos en algún momento) o estructural. En este segundo caso, las personas se muestran incapaces de gestionar sus emociones y son víctimas de las respuestas químicas que este estado produce. Por ejemplo, es una evidencia científica que la tristeza produce un debilitamiento de las defensas inmunológicas.

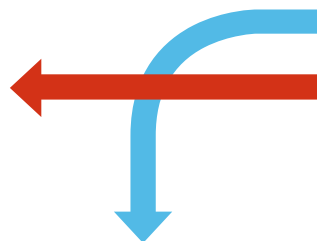
La intolerancia, la resistencia al cambio y los miedos son reacciones defensivas ante lo nuevo provocadas por los modelos culturales y de comportamiento que se alojan en los circuitos subcorticales. La mejor forma de combatirlos es estimulando los circuitos descendentes, tarea que requiere un mayor esfuerzo y, en consecuencia, conlleva un mayor consumo de energía por parte del cerebro. El pensamiento lateral es la victoria de los circuitos

descendentes sobre la tendencia a la repetición o a la imitación.

No son pocos los que confunden menor consumo de energía con pensar poco, ni minoría aquellos que se dejan llevar por digestiones largas en las que el cerebro se queda aletargado. Estómagos agradecidos, que diría en su época el periodista deportivo José María García, aunque en su juicio tuviese mucho peso quién pagase la factura de la comida.

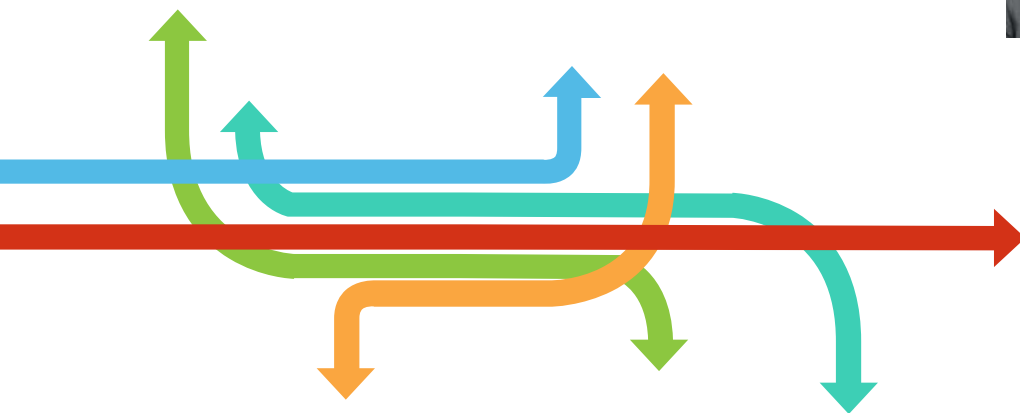
Tampoco forman un grupo reducido quienes interpretan que la mejor forma de recorrer una distancia entre dos puntos es el camino más corto. Esa querencia por el atajo está muy asentada en la cultura hispana que tiene al Lazarillo de Tormes como un héroe más que como un villano y que celebra con sonrisas la pillería cuando no se es víctima de ella.

César García Muñoz, profesor de la universidad pública del Estado de Washington, alertaba en La Página Cuarta de El País sobre "la enfermedad del clientelismo". A su juicio, "la longevidad del fenómeno clientelista en una sociedad como la española solo puede explicarse



José Manuel Velasco

Presidente electo de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management



como una carencia de capital social (usando el término del sociólogo francés Pierre Bourdieu, referido a la suma de los recursos con los que cuenta cada individuo en virtud de sus relaciones personales) de una mayoría de la población que carece de acceso a los centros de poder mediante un mercado libre, unas instituciones políticas representativas o un sistema legal igual para todos. Al individuo sin capital social no le queda más remedio que conectarse a redes de influencia buscando un atajo que le permita saltarse las barreras sociales. Este atajo puede consistir en entrar a formar parte de un partido político o, si se ofrece la posibilidad, aprovechar las conexiones familiares que uno tiene a mano”.

Algunos de los atajos más buscados por el español son hacerse rico sin tener que trabajar y para no tener que trabajar más y, de rabiosa actualidad, eludir el pago de impuestos al tiempo que se reclama la mejor de las atenciones en la sanidad o en la educación públicas, o en ambas. Como el propio profesor escribe, ¿quién no ha buscado un enchufe en alguna ocasión para

saltarse una lista de espera en la sanidad pública?

El atajo conecta con los circuitos ascendentes del cerebro en la medida en que canaliza el instinto de supervivencia. Esa satisfacción que algunos experimentan cuando un contacto les hace sentirse poderosos, que no privilegiados, alimenta en la amígdala la sensación del deber cumplido. Ese mismo flujo neuronal facilita la creación de una moral a la medida para explicar los ahorros éticos del camino corto emprendido o ya recorrido. La defensa de la propia sangre es a menudo el manantial que provee el líquido moral para calmar la sed provocada por la escasez de moralidad.

El profesor de ciencia política Francis Fukuyama sostiene que en el Estado clientelar se produce una especie de equilibrio de muy baja calidad, de tal suerte que los políticos y los ciudadanos se conforman con una situación que es a todas

luces manifiestamente mejorable. Un ecosistema que se mueve por favores y jugadores de ventaja marginal al talento “al no favorecer a los

mejores, sino a los que están más cerca de un grupo económico o del poder político”, en palabras del economista español Carlos Sebastián, autor del libro “España estancada”.

España se manifiesta en ocasiones como un gran atajo colectivo, una autopista que acepta todo tipo de vehículos éticos que chocan sistemáticamente contra los bordes del sistema, poniendo al pretil al servicio de los que no respetan las

normas del tráfico democrático. Este país no necesita más cerebros, sino ciudadanos que utilicen más y mejor los circuitos descendentes, que no tengan miedo a pensar fuera de la caja pero dentro de la ley y que estén dispuestos a recorrer el camino sin salirse de la ruta por larga que esta sea.

Algunos de los atajos más buscados por el español son hacerse rico sin tener que trabajar y para no tener que trabajar más y, de rabiosa actualidad, eludir el pago de impuestos al tiempo que se reclama la mejor de las atenciones en la sanidad o en la educación públicas, o en ambas.

ALMUERZO-COLOQUIO CON ROSA GARCÍA, PRESIDENTA DE SIEMENS EN ESPAÑA

“El siglo XXI ha hecho que la economía global esté muy conectada”

La presidenta de Siemens en España, Rosa García, fue la invitada de excepción en el Almuerzo-Coloquio organizado por APD en colaboración con Corporación 5, que tuvo lugar el pasado 2 de marzo en el Hotel Santa Catalina de Las Palmas de Gran Canaria y en el que se habló sobre la importancia de la digitalización.



Bajo el título “Claves para aumentar la competitividad de la empresa”, la presidenta de Siemens en España realizó su exposición ante medio centenar de asistentes, entre los que se encontraban personalidades de la talla del Consejero de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias, Pedro Ortega Rodríguez. Comenzó su discurso asegurando que “invertir en tecnología y, en especial, en digitalización, es el camino para ser competitivo y relanzar la economía, ya que la digitalización será clave para modernizar sectores como el de las infraestructuras o la movilidad y el transporte”. Asimismo, subrayó que “esta apuesta es clave también para mejorar la eficiencia y competitividad de la industria, que tiene por delante el reto de producir de

forma diferenciada al mismo precio que en masa, para lo que la digitalización de los procesos es esencial”. Por último, García incidió en el hecho de que “la digitalización es fundamental, igualmente, para mejorar la resiliencia de las ciudades”. En este sentido, destacó que la tecnología de Siemens permite, entre otras cosas, mejorar las infraestructuras existentes para que funcionen en entornos hostiles, crear redes capaces de funcionar como parte de un sistema global e independientemente, o instalar *smart grids*.

Francisco Torres, director de APD en Canarias; Agustín Manrique de Lara, presidente de CCE; José Carlos Francisco, presidente de honor de APD en Canarias y presidente de CEOE Tenerife; Rosa García; Juan Miguel Sanjuan y Jover, presidente de APD en Canarias y presidente de Satocan; y Juan José Flores Mederos, director de Telefonía en Canarias.

Durante su exposición, Rosa García quiso hacer hincapié en la necesidad de invertir de forma constante en I+D+i y en tecnología para ser mejores

Monográfico

INNOVACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El desafío de los datos



Imagínese que decide cambiar el sofá del salón y esa noche empieza a buscar por internet, visita las primeras webs que le salen en la búsqueda, coteja sus características en blogs, analiza las recomendaciones de usuarios y compara precios. Se va haciendo su composición de lugar y el fin de semana decide ir en metro a la zona comercial. Comerá fuera de casa y luego pasará la tarde visitando los comercios de su gusto para analizar *in situ* las opciones preseleccionadas. Al final, se decide por una de ellas, paga con su tarjeta y en pocos días tiene el nuevo sofá a su disposición.



Alberto García Erauzkin
Presidente de Innobasque
y de Euskaltel

Cuando parecía que todo había terminado, empezará a recibir tanto mensajes en su correo electrónico, como anuncios en las pantallas de su teléfono acerca de sillones, alfombras, lámparas, muebles en general, créditos al consumo, ofertas especiales, etc.

Es un ejemplo obvio, pero real, de que nuestros datos son agregados, y que se analizan para hacer predicciones sobre nosotros, si bien tenemos la sensación de que gran parte de esa “oferta predictiva” actualmente no da en la diana, de que recibimos demasiado “spam” (información no deseada). En este sentido, parece que técnicamente queda mucho por hacer para mejorar su eficacia.

La fusión del mundo virtual con el físico (IoT)

Se le ha llamado Internet de las Cosas, y es la conversión de cualquier objeto físico en objeto inteligente a partir de cualquier dispositivo (cámaras y pantallas, máquinas industriales, electrodomésticos, vehículos, edificios, hospitales...) integrado con electrónica, *software*, o sensores, y

conectado en red para facilitar la recogida y el intercambio de datos.

La hipótesis de trabajo es que los datos recogidos en bruto, una vez tratados, se acaben convirtiendo en conocimiento. Una tarea ardua –no exenta de dificultades debido a todas las implicaciones de interoperabilidad, estandarización de sistemas, integración de plataformas y máquinas, sin pasar por alto todo lo relacionado con la seguridad y las regulaciones–, en la que los gigantes de la computación se están preguntando por dónde se darán mayores y mejores oportunidades y, en consecuencia, hacia dónde deberían dirigir sus inversiones. ¿Será a través de centros de procesamiento rápido de grandes volúmenes de datos, o a partir de soluciones en la nube para dar respuesta a necesidades de menor escala? ¿O será a través de un mix de ambas que las retroalimente? Quien más acierte dispondrá de una posición privilegiada, y quizá más que privilegiada.

Pero, demos un paso atrás. ¿Quién suministra los datos? Por un lado, las empresas y las instituciones de todo tipo. Por otro, los individuos. Y en

último lugar, el entorno, las variables de la naturaleza. Las interacciones entre instituciones, empresas, personas y el propio planeta, son la fuente que nutre el conocimiento.

Este conocimiento, que en algunos casos tiene escala global, se está convirtiendo en un elemento cada vez más valioso. Desde el punto de vista empresarial equivale a decir que el conocimiento se está convirtiendo en una fuerza productiva. En este sentido potenciar la productividad a través de una mejora de los conocimientos será una fuente de ganancias extraordinarias.

Volvemos, así, a una expresión que ya suena a antigua "Sociedad del Conocimiento". Pero, quizá, nunca como hasta ahora habíamos sido capaces de vislumbrar con esta claridad su alcance (mercantil y social). Ahora bien, Sociedad del Conocimiento significa algo más que Economía del Conocimiento.

Asimetría de la información

En 2001, los economistas Joseph Stiglitz, George Akerlof y Michael Spence recibieron el Premio Nobel de Economía por sus análisis de los mercados con información asimétrica. Fueron merecedores del galardón por haber demostrado que la información asimétrica puede proporcionar la clave para comprender muchos fenómenos de mercado, como el desempleo y las

políticas crediticias. Stiglitz y sus colegas mostraron que para lograr equilibrios eficientes es preciso implementar estrategias que garanticen a los agentes económicos menos informados la oportunidad de extraer indirectamente información de los que están mejor informados.

Lo que actualmente está modificando nuestro sistema es la introducción de capas de información a toda actividad, tanto directa como indirectamente. Casi todo lo que nos rodea va a tener capacidad para recoger o enviar información acerca de nuestro comportamiento, tanto con nuestra participación activa como pasiva.

El desafío

Todos estos datos agregados, los datos de nuestras vidas y de todo lo que nos rodea, podrían ser la base de una fuente ingente de oportunidades para mejorar nuestra calidad de vida personal, y así acometer los desafíos sociales con mayor eficacia y eficiencia. Pensemos en la oportunidad que se ofrece desde esta perspectiva para la reducción del consumo de carbono, o, yendo más a clave local, para mejorar la atención a personas mayores, el transporte público, la salud pública, la seguridad en nuestras ciudades, etc. Pero, ¿dónde estarán los datos y el conocimiento, y al servicio de quién o de qué?



Casi todo lo que nos rodea va a tener capacidad para recoger o enviar información acerca de nuestro comportamiento, tanto con nuestra participación activa como pasiva

¿Algún día tendremos una política de estado por la I+D+i?

Abril de 2016. Cinco meses después del resultado de las elecciones, y seguimos con un Gobierno en funciones. Son muchas las incógnitas que se ponen sobre la mesa en relación al rumbo que debe seguir el país; una de ellas es la política de I+D+i, estable, coherente con los objetivos de competitividad de España y acorde a las directrices de Europa para salir de la temida crisis económico-financiera.

Pero, ¿realmente será así?



Víctor Cruz
Director de Estrategia de
Servicio en F. Iniciativas

Si echamos la vista atrás en la última legislatura, con ánimo de resumir los cambios legislativos que se han venido dando en lo relativo al fomento de la I+D+i, uno de los principales caballos de batalla han sido los incentivos a la I+D+i.

A diferencia de otros países de la Unión Europea, todavía no existe una cultura privada de la I+D+i. Somos un país eminentemente de servicios, y es preciso una ayuda externa para que el sector privado realice este cambio de modelo, en busca de la mejora de la competitividad.

Analizando los cambios, en plena crisis, en agosto de 2012, el actual Gobierno en funciones decide derogar las bonificaciones de personal investigador. Una medida que, sin previo aviso, supuso un jarro de agua fría para el tejido innovador de España, sobre todo la pyme.

A finales de 2012 y con la Ley de Presupuestos Generales del Estado, el mismo Gobierno decide reintroducir dichas bonificaciones con mejoras importantes respecto al anterior redactado. ¿Rectificación de un error o presión por parte de Europa? En 6 meses de diferencia entre una medida y la otra, es complicado

saber la motivación de las decisiones tomadas, que no hicieron más que sembrar incertidumbre.

Ya en 2013, aparece una de las medidas estrella: la monetización de las deducciones por I+D+i, o el llamado cheque fiscal, que permitía adelantar estos créditos fiscales a empresas en dificultades. Ha sido muy aplaudida, y aunque es un sistema que ya funciona en otros países vecinos, como Francia, es todo un logro su incorporación a la normativa estatal.

Posteriormente, y en el último año de legislatura, en 2014, se regula el procedimiento para la aplicación de las bonificaciones del personal investigador casi dos años después de su reincorporación. Esto obliga a establecer un esquema de retroactividad que complica sobremanera la aplicación y control del incentivo.

Este mismo año se introduce el Sello de Pyme Innovadora, un reconocimiento que permite a las pymes innovadoras gozar de un trato de favor en algunos ámbitos como licitaciones, aplicación de incentivos o consecución de ayudas.

Y por último, casi en tiempo de des-cuento, en 2014 también, se redacta

y publica la nueva Ley del Impuesto sobre Sociedades, que incorpora grandes mejoras al sistema, como puede ser un nuevo redactado sobre la deducibilidad de actividades relacionadas con el sector TIC, abriendo la puerta a un mayor encaje de la Investigación y el Desarrollo. En estos cuatro años de legislatura, pasando una de las peores crisis que España recuerda en democracia, se ha mantenido la senda hacia la mejora de las políticas de I+D+i para que España se acerque a la media de la Unión Europea de un 2,03% del PIB destinado a I+D+i.

Queda mucho por hacer...

siendo preciso que las Administraciones Públicas adopten un compromiso inequívoco en materia de I+D+i, con una máxima simplificación y seguridad jurídica del sistema de incentivos fiscales en pos de su optimización y en beneficio del tejido productivo español. Esto solo se puede conseguir con una política de I+D+i a largo plazo, ya que el cambio de modelo productivo de un país no puede depender del color del gobierno que lo lidere. Por lo tanto, la pregunta que muchos nos hacemos en esta situación de incertidumbre es: ¿y ahora qué?

A diferencia de otros países de la Unión Europea, todavía no existe una cultura privada de la I+D+i. Somos un país eminentemente de servicios, y es preciso una ayuda externa para que el sector privado realice este cambio de modelo, en busca de la mejora de la competitividad.

Uno de los compromisos que se han puesto sobre la mesa y que ha provocado más ruido que otra cosa, es el acuerdo entre PSOE y Ciudadanos denominado “Acuerdo para un Gobierno Reformista y de Progreso”. Son muchas las propuestas que aquí se realizaban, tales como la eliminación de trabas para emprendedores y la creación de empresas, mejoras en la financiación pública a través de fondos de inversión público-privados, estimular la financiación privada reformando el sistema de deducciones fiscales por I+D+i, crear una agencia de apoyo a las PYMES, etc. Una de las características que ha presentado este país en el ámbito político ha sido el “borrón y cuenta nueva” en el momento que se ha dado un cambio de color en el gobierno. Modificaciones o cambios que desde una perspectiva aséptica pueden haber significado una mejora o avance en el buen camino, son derogadas o modificadas únicamente porque tienen la firma del anterior Gobierno. Ya toca que nos fijemos en nuestros hermanos mayores de la Unión Europea y empecemos a establecer Políticas de Estado a largo plazo, que se mantengan por el bien del país y que no estén sometidas a los cambios de timón del Gobierno de turno.

Y solo hemos
hablado de I+D+i...

I ♥ I+D+i

El cliente como centro de la innovación

El próximo 8 de julio, CORREOS cumplirá 300 años. Nos disponemos a celebrar este aniversario con todos vosotros porque, en este discurrir histórico, nuestra empresa siempre ha acompañado a los ciudadanos aportando su visión de futuro. Llegar a este aniversario es fruto de mucha innovación aplicada.



Todd Hooper
Director Adjunto
de Operaciones de
CORREOS

Fuimos los primeros en introducir el telégrafo eléctrico, los primeros en proporcionar servicios telefónicos, los primeros en incorporar mujeres a nuestra plantilla y, antes, establecimos el sello como forma de pago, lo que permitió que las comunicaciones se multiplicaran por millones. El sello fue el Internet del siglo XIX.

En la actualidad, CORREOS es el operador postal más avanzado tecnológicamente entre los operadores de las sociedades desarrolladas. Uno de los primeros en informatizar todas sus oficinas, el primero en implantar la tecnología RFID (Radiofrecuencia Pasiva) para medir la calidad de sus envíos, y el único que ha dotado a todos sus carteros, más de 25.000, de APDs de última generación con las que prestar servicios de valor añadido y reconocimiento de firma digital. Llegamos a gestionar 15 millones de transacciones electrónicas diarias. Todo lo expuesto anteriormente nos permite afirmar que la innovación en CORREOS forma parte de nuestro ADN e impregna a toda la organización. Una empresa no puede sobrevivir 300 años si no tiene la capacidad de reinventarse permanentemente. Ya en el siglo XXI, a finales de 2012, pusimos en marcha un plan estratégico que bajo la denominación

de “Plan de Acción 100-300-1.500” recogía las medidas para dotarnos de las condiciones necesarias para implantar la innovación como eje de transformación de la compañía. Como parte de esta estrategia, para el Área de Oficinas, la innovación ha supuesto modificar por completo el modelo comercial para conseguir un cambio sustancial en la experiencia de nuestros clientes. Así, CORREOS ha transformado 70 oficinas al nuevo modelo y cambiaremos otras 350 más en el año 2016. El objetivo es poner al cliente en el centro de nuestra acción y las acciones llevadas a cabo en estos puntos de atención son un modo palpable de lo que eso significa: dar más tiempo y de mayor calidad a nuestros clientes. Esto es, aplicar la metodología *Lean* en todos los procesos; modificar la forma de los mostradores y, por tanto, la forma de trabajar en el *back office* y en el *front office*; que el cliente pueda resolver por sí mismo los trámites más sencillos; elegir lo que necesita teniéndolo todo a la vista pero estando disponibles para asesorarle en lo realmente importante... La nueva forma de atender a nuestros clientes y la nueva imagen de oficina que rompe con la que conocíamos hasta ahora se llama “**Tu Correos**”.

Hemos logrado reinventar la experiencia del cliente. Pero para que esta transformación tenga un impacto real y duradero, es preciso contar con el compromiso de toda la empresa y calar en la cultura de la misma. No basta con una idea y estrategias adecuadas.

Las tiendas “**Tu Correos**” suponen un rediseño de toda la atención al cliente en la empresa que tiene como resultado una mayor agilidad, mejora de imagen, reducción en el tiempo de atención y rebaja de las esperas junto con el uso de la tecnología móvil.

Los nuevos servicios que se prestan en este modelo incorporan el espacio abierto 24 horas 7 días a la semana para acceder permanentemente a la recogida y envío de paquetes, encuentran la ampliación de venta en autoservicio y nuevos productos ordenados por áreas temáticas (productos de conveniencia, accesorios de viajes, infantiles, el rincón del coleccionista) que se van modificando de acuerdo al entorno y aceptación de los mismos por parte del cliente.

El empleado, clave en la innovación de una organización

Creo que la tesis que “*el éxito depende de las personas*” se puede aplicar a muchas otras transformaciones, no solo a la digital. De hecho, creo que la capacidad de implicación de las personas que trabajan en otras áreas de la empresa es condición necesaria para el éxito de cualquier innovación o proyecto transformacional. La empatía y la inteligencia emocional no podrán ser nunca sustituidas por una máquina.

Evidentemente, en nuestro caso, el Área de Oficinas es la impulsora y provocadora de la innovación para el nuevo modelo de oficina en el que todo está orientado al cliente, pero todas las demás áreas de la empresa son las que ejecutan el cambio en colaboración con esta unidad. En particular, cabe mencionar el Área de RRHH como vía importante de comunicación y formación, lo cual nos permite contar con la colaboración fundamental del personal asignado.

Es el empleado quien vive de primera mano la innovación en las empresas. La transformación de CORREOS trasciende tanto a sus empleados, como a la organización de los procesos de las oficinas, las tareas de los mismos, las herramientas que utilizan para ello, y la propia interacción entre el empleado y el cliente. Creemos que la mejor manera de transformar la experiencia del cliente empieza con la transformación de la experiencia del empleado. Todo un reto.

El ciudadano español está preparado y merece un alto nivel de servicio (“best-in-class”) de sus oficinas de CORREOS, no solo por la importancia que tienen estos puntos de contacto físico por todo el territorio español, sino también porque CORREOS lleva tiempo transformándose. Recordemos que con 300 años de existencia, son muchas las generaciones de cambio emprendidas. Hoy día es una empresa mucho más capacitada y ejercitada en la transformación, un cambio que se puede ver también en el modelo de oficina, uno de los más avanzados del mundo que forma parte del nuevo CORREOS.

CULTURA Y TRANSFORMACIÓN EN CORREOS

El alcance de la transformación en una empresa como CORREOS, con 2.400 puntos de venta y más de 10.000 empleados en ellos, va a estar definido por la cultura y las prácticas incrustadas en la organización. Pero la reinención de la empresa es imparable. De hecho, muchos de nuestros empleados están deseando ver la innovación en sus puestos de trabajo y en su capacidad de responder a las necesidades del cliente.



La apuesta de CaixaBank por la innovación y la transformación digital

En el contexto actual de cambio rápido y continuo, surgen nuevas oportunidades y expectativas: las personas tienen nuevos hábitos de consumo y buscan servicios que les den respuesta, mientras que las empresas tienen que adaptarse al nuevo entorno de forma eficiente para seguir siendo competitivas y rentables.

CaixaBank asume la innovación como un reto estratégico y un rasgo diferencial de su cultura. La apuesta por la tecnología ha sido constante en la historia de la entidad, que inició muy temprano la incorporación de las nuevas tecnologías. Actualmente presidida por Isidro Fainé y cuyo consejero delegado es Gonzalo Gortázar, cuenta con 4,8 millones de clientes *online* activos y con una cuota de mercado del 31,9% en banca *online* en España. Además, tiene 2,8 millones de clientes de banca móvil activos. Ser líderes en banca digital es uno de los retos que la organización tiene planteado en su Plan Estratégico 2015-2018. Para CaixaBank, la banca digital va más allá de la aplicación de la tecnología a los servicios financieros. Se trata de un cambio profundo de la cultura empresarial que debe estar presente en todos los niveles de la entidad financiera. Los canales digitales –Internet, móvil, redes sociales y cajeros– posibilitan ofrecer al cliente una banca de calidad, accesible y disponible en cualquier lugar y hora.

Además, facilitan una relación más estrecha y eficiente con los clientes. La entidad ha desarrollado un modelo de innovación particular en el que la tecnología se aplica siempre buscando mejorar el servicio al cliente. Para ello, utiliza todas las herramientas de la sociedad digital, pero en el centro del proceso de innovación no está la tecnología, sino el cliente.

Tecnología para asesoramiento financiero personalizado

La innovación permite desarrollar nuevas formas de relación de los clientes con la entidad, facilitarles el asesoramiento personalizado que requieren, y disponer de servicios y productos de alto valor añadido que cubran sus necesidades. Por ejemplo, CaixaBank ha implantado soluciones móviles para los empleados con plena funcionalidad fuera de la oficina y tecnologías de firma digital que simplifican los procesos. De esta forma, los gestores de la entidad pueden desplazarse al domicilio de los clientes para



UN SERVICIO DIFERENCIADO

El 75% de los *millennials* quiere un banco que antes del lanzamiento de imaginBank no existía: un banco sin colas y sin papeleo, con un servicio simple y fácil de usar. imaginBank responde a una clara oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado a una parte de la sociedad que valora, ante todo, la inmediatez, la usabilidad, la transparencia y los precios muy competitivos.

ofrecer asesoramiento y finalizar *in situ* el proceso de contratación. Otros ejemplos de servicios digitales que refuerzan la relación entre clientes y gestores de CaixaBank son el servicio de conferencia y chat, y el “Muro” para clientes de empresas, banca privada y banca personal. Todos ellos facilitan la comunicación para un contacto continuo y un asesoramiento de calidad.

Primer banco *mobile only*

Por otro lado, CaixaBank lleva a cabo otros proyectos de innovación que suponen el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Es el caso de imaginBank. imaginBank es el primer banco *mobile only* que se ha lanzado en España y el primero del mundo en el que la operativa se realiza exclusivamente a través de *apps* para móviles y para redes sociales. En este caso, se ha estudiado con detalle la demanda de los clientes entre 18 y 35 años. Se trata de un perfil de cliente en el que los *smartphones* tienen una tasa de penetración prácticamente absoluta, que es “nativo digital” y que está acostumbrado al uso de herramientas tecnológicas para la gestión de todo tipo de asuntos personales. imaginBank ha creado

su propuesta de servicio basándose en los elementos más relevantes para este segmento de público: digitalización, movilidad, simplicidad, servicios principales gratuitos, herramientas para la gestión personal de las finanzas y garantía de seguridad. Además, los clientes quieren aumentar su conectividad, su comodidad, reducir tiempos de espera, simplificar los procesos, tener mejor información del coste, y esperar un servicio excelente, personalizado e innovador.

imaginBank supone cambiar la forma en la que los ciudadanos planifican sus finanzas y se relacionan con su banco, ya que permite gestionar íntegramente la relación con el banco de forma digital y proporciona servicios básicos sin costes de mantenimiento ni condiciones de vinculación. imaginBank se dirige a aquellas personas que quieren tener una relación digital con su banco y abre la opción a vincular a esos clientes cuando necesiten asesoramiento financiero o productos más complejos. Para relacionarse con su entidad, los jóvenes utilizan mucho más la tecnología que la oficina; aun así, los clientes de imaginBank tendrán una oficina de referencia a la que consultar en caso de necesitar asesoramiento personalizado y productos financieros no incluidos en la oferta de esta nueva banca.

La innovación permite desarrollar nuevas formas de relación de los clientes con la entidad, facilitarles el asesoramiento personalizado y disponer de servicios y productos de alto valor añadido

Nuestra sociedad se ha hecho digital

Aunque desde un punto de vista académico, se sigue discutiendo sobre cómo cuantificar este proceso, ya no hay duda de que la I+D+i en el sector de las TIC es la gran palanca que tenemos que accionar para la transformación digital que está cambiando nuestra vida. Nunca un solo sector, como hoy el de las TIC, ha tenido un impacto tan grande en el desarrollo económico y social. Tal vez parte del secreto es que concentra a las empresas más innovadoras del mundo y es responsable de la tercera parte del esfuerzo en I+D mundial.



Luis Ignacio Vicente del Olmo

Return on Innovation Manager & Head of Telefonica Patent Office Telefonica S.A.

Casi sin darnos cuenta, nuestra sociedad se ha hecho digital. Según el Informe sobre la Sociedad de la Información en España 2015, promovido por la Fundación Telefónica y presentado el pasado 5 de abril, ya se conectan a internet el 78% de los españoles entre 16 y 74 años. El 82% lo hacemos todos los días. El 88% nos conectamos a través del móvil (6 puntos más que hace un año), y de estos dispositivos, el 87% son smartphones en los que tenemos de media 30 aplicaciones.

Madurez digital

Respecto al uso de estas tecnologías, estamos madurando. Hemos disminuido ligeramente el uso de las redes sociales buscando una “utilización más racional”. Por el contrario, se está incrementando el acceso a plataformas de comercio online y de formación, al igual que el consumo de vídeos y música, aunque en este punto también estamos asistiendo a un cambio relevante para acceder a contenidos de ocio. Otro aspecto que demuestra nuestra madurez digital es que el 82% de la población considera la privacidad como el valor a proteger: hay que recuperar el control de nuestros datos en la red.

En cuanto a conexiones, España lidera el despliegue de fibra óptica en el mundo y nuestra cobertura 4G llega al 76% de los hogares.

Por lo tanto, una primera conclusión es que ya tenemos una sociedad digital que ha cambiado de manera radical su forma de relacionarse y de entretenerse, y que está ahora modificando la forma de acceder a los bienes y servicios.

Si analizamos en líneas generales cómo hemos llegado hasta aquí, deberíamos partir de esa necesidad innata de la población española de comunicarse desde cualquier lugar. Esta motivación se ha catalizado gracias al despliegue de infraestructuras y al dinamismo de un mercado que es vanguardia en muchos frentes. Pasando al plano más colectivo de esta transformación digital, nuestro país también está liderando la implantación de las “smart cities”. Es en las ciudades donde ocurren las innovaciones. La conexión entre el mundo digital y el mundo físico se realizará a través de plataformas que recopilan datos del contexto y se los proporcionan a aplicaciones que ofrecen valor a los ciudadanos. Si desarrollamos plataformas abiertas e interoperables que faciliten el desarrollo de aplicaciones por parte de

emprendedores que se puedan utilizar en varias ciudades, estaremos fomentando un ecosistema de base urbana que desarrollará apps que promuevan la movilidad, fomenten la participación ciudadana, apoyen el ahorro energético...

La Unión Europea está potenciando una tecnología de plataforma de referencia que cumple estos requisitos, llamada FIWARE, de la que Telefónica ha sido uno de sus impulsores junto a otras empresas europeas. Si la transformación digital de las ciudades es una gran oportunidad para el desarrollo social, será su aplicación en la industria lo que nos permitirá un mayor impacto en la productividad. Estamos ante la denominada cuarta revolución industrial.

Iniciativas de colaboración

Aunque es obvio el gran impacto de esta transformación digital, la obtención de beneficios no es tan evidente. Necesitamos ser ágiles a la hora de fomentar iniciativas de colaboración

público-privada que permitan aprovechar las oportunidades, como las promovidas por la Secretaría General de Industrial del Gobierno de España. Una de sus primeras acciones ha sido elaborar un plan de Industria Conectada 4.0. en colaboración con Indra, el Banco Santander y Telefónica. También la EOI ha promovido un análisis sobre la aplicación del Internet de las Cosas al tejido industrial. Como resultado de estos informes se aprecia que nuestro país está en la mejor disposición para el desarrollo de determinadas tecnologías catalizadoras que, aplicadas a los diferentes sectores industriales, contribuyan a incrementar su productividad.

Estar a la altura

Además, me gustaría mencionar los trabajos de la Comisión de Industria 4.0 de AMETIC, de la que formamos parte, y el gran esfuerzo que está realizando Telefónica para estar a la altura desplegando nuevas redes, desarrollando nuevos productos y tecnologías, o mediante su programa global Telefónica Open Future, a través del cual acaba de lanzar, por ejemplo, el Bizkaia Open Future, en colaboración con la Diputación Foral, para apoyar proyectos de pymes en este campo de la Industria 4.0. Estamos asistiendo, pues, a una digitalización de la sociedad que es posible porque España tiene una de las mejores redes de Europa y los españoles estamos abiertos a asumir las nuevas tecnologías que facilitan nuestra manera de relacionarnos. Aquí ya somos referencia. También España se está consolidando como referencia en Smart Cities. Si nos especializamos en este punto podemos llegar ser referencia también en Industria Conectada 4.0. La oportunidad es enorme si lo pensamos en incremento del PIB y en la generación de empleo de alta cualificación.

TRANSFORMACIÓN MUNDIAL

Si revisamos lo que está ocurriendo en el mundo, hoy hay en China más de ocho millones de empresas que basan su negocio en apps para la distribución de bienes y servicios.

En África, las TIC han revolucionado los servicios financieros y es posible hacer pagos y cobros a través del teléfono móvil en un entorno en el que el papel moneda es escaso. Estos mismos teléfonos celulares también avisan cuando es posible recoger los medicamentos que se requieren para superar las plagas que arrasan el continente africano.

En Latinoamérica, Telefónica creó hace un año, en colaboración con el gobierno chileno, un centro de I+D en Santiago especializado en Industria 4.0 que ya hoy está desarrollando aplicaciones para la agricultura y para el sector minero.



Nuevas posibilidades de crecimiento con el análisis visual

En los últimos años el tiempo disponible para tomar decisiones en las organizaciones se ha reducido drásticamente. Según un estudio de la consultora IDC, un 42% de los directivos ven limitado a 24 horas el tiempo para decidir sobre su negocio. En muchos casos, porque disponen de una elevada cantidad de información que no pueden asimilar. Este marco ha impulsado un nuevo punto de partida en la gestión de las organizaciones, que deben aprender a manejar este volumen ingente de datos y así obtener conocimiento para el crecimiento de su negocio.

Nos encontramos ante un nuevo abanico de posibilidades con el que los negocios pueden conseguir más eficiencia y productividad. Para ello, es necesario reunir toda la inteligencia colectiva de la organización, conectar a las personas y sacar a la luz nuevas tendencias y relaciones que faciliten la toma de decisiones no solo en los primeros puestos, sino en todos los niveles. Afortunadamente, la tecnología nos ofrece la posibilidad de hacer análisis visuales que nos ayudan a una mejor comprensión global de la organización y su entorno. En este sentido, Qlik ofrece una plataforma que permite a cualquiera investigar todas las posibles asociaciones que existen en los datos, a través del conocimiento de todas las personas de la organización. Con esta tecnología se puede dar respuesta a lo que sucede, al por qué sucede y a cómo será en el futuro. De hecho, podemos decir que cuanto más gente utilice la analítica para tomar decisiones basadas en los datos, más fuerte será la inteligencia

colectiva de la organización y, por lo tanto, más ágil y eficiente el negocio. Las organizaciones impulsadas por datos comparten una serie de características que las hacen más eficientes y productivas. Desde Qlik hemos definido diez:

Se centran en las personas. Al contrario de lo que se piensa, las empresas que basan su crecimiento en los datos se centran en las personas y no en los datos en sí mismos. Estos son, efectivamente, un activo importante en la toma de decisiones y una fuente clave para obtener conocimiento dentro de la organización, pero las personas son las que valoran si una decisión es acertada o no. Por este motivo, las empresas deben capacitar a todos sus empleados con herramientas que les permitan exprimir al máximo los datos y su conocimiento.

Deciden con agilidad. Las empresas impulsadas por datos se diferencian del resto por su gran agilidad en



los procesos de toma de decisiones, lo que les permite tener una mejor capacidad de respuesta ante los entornos dinámicos de los negocios y la competitividad de los mercados.

Exploran todos sus datos. Cada vez más las organizaciones cuentan con un mayor volumen de datos de distintas fuentes, tanto internas como externas. Las empresas impulsadas por datos proporcionan un marco con el que los usuarios pueden analizar todos los datos independientemente de la fuente y de forma libre, sin importar la estructura. Cuantos más datos se combinan, por mucho que parezcan dispares, mayor visión se consigue sobre la organización.

Se equivocan rápido. La analítica tradicional no está pensada para fomentar la experimentación ni para navegar entre los datos, más allá de un círculo técnico de analistas de información. Las organizaciones deben permitir a todas las personas explorar sus datos, asumir riesgos y equivocarse. Los fallos en los análisis ayudarán a mejorar la capacidad de resolución de problemas y, por ende, se impulsará la innovación.

Los datos son, efectivamente, un activo importante en la toma de decisiones y una fuente clave para obtener conocimiento dentro de la organización, pero las personas son las que valoran si una decisión es acertada o no

Abiertas a cualquier hipótesis sobre sus datos. Ante un volumen de datos ingente, muchas organizaciones utilizan la analítica simplemente para obtener respuesta a lo que sucede en el negocio. Sin embargo, no deben marcarse límites. Las empresas impulsadas por datos utilizan hipótesis para explicar las tendencias dentro de su negocio. De este modo no solo pueden responder a lo que ha sucedido, sino también al por qué y a lo que es probable que ocurra a continuación.

Extienden la analítica a todos los niveles. Según un estudio de la consultora Gartner¹, las herramientas de analítica no llegan a más del 25% de los usuarios no técnicos de una organización. Con el objetivo de ampliar el uso, la analítica debe dar respuesta a las necesidades y las demandas de los usuarios de negocio, desde un director de RRHH a un *controller* o un responsable de marketing. Así se conseguirá una inteligencia de negocio mayor, que acumule todo el conocimiento de la organización.

Impulsan la analítica en el centro de la toma de decisiones. A medida



José María Alonso
Director General de
Qlik Iberia



Tenemos a nuestra disposición más datos que nunca. Ahora las organizaciones son capaces de impulsar cambios, optimizar sus negocios y, en definitiva, mejorar su toma de decisiones, desde una base contrastada y que acumula todo su conocimiento.



que más personas en las organizaciones optan por utilizar la analítica, las empresas también invierten para extender las herramientas de análisis a todos los puntos donde se toman decisiones. Esto significa que capacitan a los usuarios para que utilicen la analítica en aplicaciones, intranets y extranets, así como en dispositivos móviles a los que cada vez se está dedicando más tiempo. De hecho, según un estudio reciente de Qlik, el 45% de los usuarios empiezan una tarea en un dispositivo, por ejemplo un ordenador de mesa, y la continúan en otro distinto al cabo de una hora, como un Smartphone.

Sus datos van más allá de los límites de la empresa. La inteligencia colectiva de una organización no se limita únicamente al conocimiento de los empleados, sino que también abarca todo su ecosistema externo de partners, clientes, proveedores, etc. Por lo tanto, la toma de decisiones, la capacidad de impulsar cambios y resultados de negocio a través de los datos, no debe ser dominio exclusivo de las personas de la organización, sino que ha de ir más allá.

Adoptan la gobernanza. La gobernanza se ha percibido en muchas ocasiones como un freno para la innovación y la agilidad de un negocio, pero sin ella las organizaciones se enfrentarían a riesgos innecesarios. Su uso es clave para capacitar a los usuarios adecuados con herramien-

tas de análisis de datos con las que mejorar su toma de decisiones. Teniendo esto en mente, la gobernanza debe centrarse menos en la potencia y en la vigilancia, y más en la apertura de aplicaciones y analíticas hacia la comunidad de negocio.

Definen nuevos modelos de negocio.

Las organizaciones impulsadas por datos reconocen que el objetivo de la analítica no solo es tomar decisiones de forma más rápida, sino también descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, definir nuevos modelos de negocio y nuevas formas para reducir riesgos. Más de la mitad de las empresas con proyectos de Big Data, según la consultora Gartner, centran el uso de sus datos en la generación de nuevas ideas de negocio o en el diseño de procesos para optimizar las ventas, por poner algunos ejemplos. Estos conocimientos, finalmente, son los que permitirán definir nuevos modelos de negocio con los datos en el centro de todas las operaciones de negocio.

Tenemos a nuestra disposición más datos que nunca, que dan como resultado una nueva sociedad más informada. Ahora las organizaciones son capaces de impulsar cambios, optimizar sus negocios y, en definitiva, mejorar su toma de decisiones, desde una base contrastada y que acumula todo su conocimiento. Este nuevo modelo de empresas, impulsadas por datos, se focaliza en las personas. La clave estará en dotarnos a nosotros mismos y a nuestros equipos de una tecnología de análisis visual que consiga sacar lo mejor de cada uno de nosotros.

¹Gartner; Market Trends: Business Intelligence Tipping Points Herald a New Era of Analytics; Dan Sommer; Noviembre 2014.



BANKIA ÍNDICEX

¿Está tu empresa preparada para la competición digital?

Índicex es una herramienta online de autodiagnóstico que permite a las pymes medir y evaluar, en tiempo real y de forma gratuita, su competitividad digital. Para ello, analiza más de 100 parámetros agrupados en nueve áreas: posicionamiento SEO, movilidad, experiencia de usuario, marketing digital, contenidos, redes sociales, e-commerce, analítica web y seguridad.



Javier Tomé
Director de Comunicación
Digital en Bankia

Impulsada por Bankia, Índicex se ha convertido en una de las herramientas más innovadoras y completas disponibles actualmente sobre competitividad digital. Es la única que agrupa en una sola plataforma el análisis en tiempo real de un centenar de parámetros sobre digitalización en internet, con un lenguaje adaptado a pymes y autónomos.

La herramienta es muy sencilla de utilizar. Basta con introducir el nombre de la web a analizar en www.bankiaindicex.com para recibir un informe básico al instante. Además, las empresas que se registran tienen la opción de conseguir en unos minutos un informe completo de más de 40 páginas que permite averiguar los puntos fuertes y débiles de su competitividad digital.

Además del diagnóstico individual sobre la competitividad de cada uno de los parámetros analizados, uno de los aspectos más interesantes para las empresas son las recomendaciones recogidas en el informe final, con las claves para optimizar su estrategia *online*. Esta herramienta también ofrece el acceso de las empresas registradas a un área privada en la que pueden autoevaluar-

se tantas veces como quieran. Esto les permite comprobar su evolución, ya que todos los informes realizados están siempre disponibles.

Sello Índicex

Índicex certifica oficialmente la nota obtenida mediante el Sello Índicex, que puede insertarse en la web analizada para mostrar la competitividad digital del *site*. La inserción del Sello en la web del negocio es muy sencilla y solo puede realizarla la propia empresa. La nota final obtenida es una media ponderada de los resultados en cada una de las nueve áreas de medición nombradas anteriormente, si bien no todas tienen el mismo peso en la valoración global. Este sistema ha sido establecido por un comité de expertos, y se va adaptando periódicamente en función de la tendencia de cada momento en el ámbito de la competitividad digital.

Índicex certifica oficialmente la nota obtenida mediante el Sello Índicex, que puede insertarse en la web analizada para mostrar la competitividad digital del *site*

Áreas de medición de la competitividad digital

Posicionamiento SEO Aparecer en una buena posición en las búsquedas por internet –sobre todo en Google, el buscador más utilizado– es vital para una empresa, puesto que ayuda a su conocimiento y aumenta las posibilidades de mejorar las ventas de productos o servicios. Las estrategias de marketing de las empresas deben incluir entre sus prioridades la utilización de técnicas SEO (Search Engine Optimization; esto es, Optimización de Motores de Búsqueda) para conseguir situarse entre los primeros lugares de las búsquedas relacionadas con el negocio.

Movilidad La primera impresión que un potencial cliente tiene de la empresa es clave para no perderlo, y cada vez hay más usuarios que utilizan *smartphones* y *tablets* para acceder a internet. Por ello, es esencial una correcta adaptación de la web a estos dispositivos –con formatos específicos para estos entornos– y evitar de esta forma un error en el que todavía incurren muchas empresas.

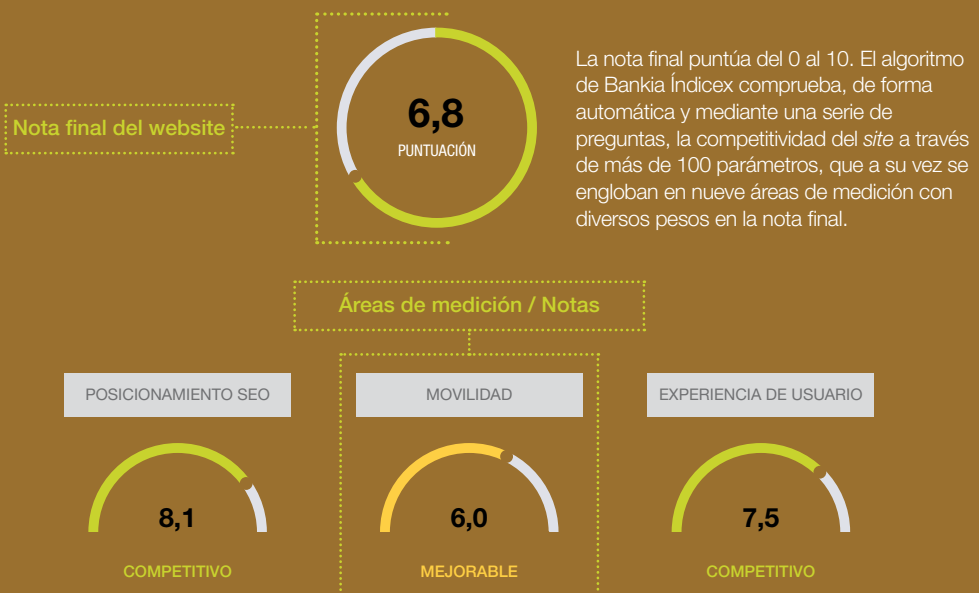
Experiencia de usuario La usabilidad web es una disciplina relacionada con la mejora de la experiencia y la percepción que tienen los usuarios cuando interactúan con una web. Es clave que la impresión de un usuario frente al *site* de una empresa sea positiva y agradable, y eso debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar la página web,

de forma que la navegación sea rápida, intuitiva y, en definitiva, satisfactoria.

Seguridad Sin seguridad no hay confianza. Y sin confianza no hay negocio. Cualquier empresa es susceptible de sufrir el acoso de los ciberdelincuentes, por lo que es indispensable eliminar los fallos de seguridad de la web y minimizar el nivel de riesgo. Es fundamental aplicar mecanismos de protección eficaces para proteger tecnológicamente a la empresa, sus procesos y a todos los agentes implicados, como clientes, empleados y proveedores.

Marketing digital El marketing digital engloba todas las acciones dirigidas a impactar en los clientes potenciales de la empresa en un entorno digital, empezando por el enfoque de

Índice de competitividad digital



la propia web y pasando por las campañas publicitarias en otras páginas. Internet permite llegar a conocer muy bien al cliente potencial. La red contiene información sobre los hábitos de búsquedas, orígenes geográficos, edad, sexo o intereses de los posibles compradores. Se trata de una información muy valiosa, si se administra adecuadamente, que puede ayudar a elaborar una acertada estrategia de ventas.

Contenidos Los contenidos web son básicos a la hora de desarrollar la estrategia digital de un negocio. El objetivo es generar interés entre los clientes potenciales, además de ayudar a un mejor posicionamiento en los buscadores. Según la mayoría de los expertos, es recomendable aprovechar todos los formatos disponibles

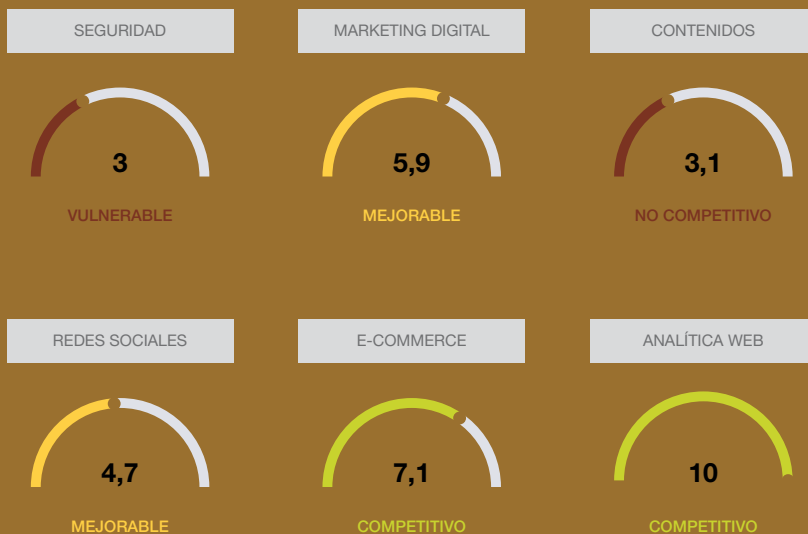
en internet, como imágenes, vídeos e infografías, y utilizar herramientas complementarias para enriquecer la web, como puede ser un blog corporativo o un chat.

Redes sociales Las redes sociales son una de las herramientas más importantes para mejorar la imagen de marca de una empresa, incrementar su notoriedad y promocionar sus productos y servicios. La mayor parte de los usuarios siguen a marcas comerciales e interactúan con sus perfiles corporativos. Es aconsejable no descuidar ese ámbito.

E-commerce El comercio electrónico es un sector que está en auge y seguirá creciendo en los próximos años. Comprar a través de internet ya es una práctica habitual de los

usuarios, y es imprescindible para cualquier empresa facilitar la venta de sus productos o servicios a través de la web si quiere ser competitiva. Los clientes deben poder comprar y pagar de forma sencilla, rápida y segura a través de la página web, una norma que no solo es aplicable a las grandes empresas, sino también a pymes y autónomos.

Análítica web La analítica web analiza las visitas que llegan al *site* y sus principales características: de dónde proceden, cuánto tiempo permanecen en la web, si repiten visita, etc. Esta información permite evaluar si las acciones de marketing directo son efectivas o si, por el contrario, hay que plantearse otra estrategia *online* para adaptarse mejor a los usuarios y clientes.



La Oficina sin Papeles, ¿utopía o realidad?



La Oficina sin Papeles es un concepto tan antiguo que se remonta a 1940, cuando se da a conocer la idea de la oficina del futuro. En 1975, un artículo publicado en *Business Week* predecía su inminente adopción. Si bien con la llegada de los ordenadores personales al entorno laboral la idea tomó renovado impulso, los modernos y cada vez más asequibles sistemas de impresión y fotocopiado causaron el efecto contrario.

Al margen de mejorar la accesibilidad y la productividad, la Oficina sin Papeles contempla, además, un objetivo relevante: minimizar o eliminar el uso del papel, con los consiguientes beneficios para el medioambiente; un aspecto a tener en cuenta si consideramos que en España se utiliza cada año, solo para la producción de papel destinado a la impresión de facturas, un bosque del tamaño de 700 campos de fútbol.

Sobre los beneficios

Siendo la información la materia prima fundamental en la toma de decisiones de cualquier organización, la mayoría de las empresas archivan sin discriminación todos los documentos que producen y que

reciben, aun a sabiendas de que cuando quieran acceder a un dato valioso no conseguirán extraerlo con la agilidad necesaria. Esto nos lleva a identificar un primer beneficio fundamental de la Oficina Sin Papeles: la disminución del tiempo de localización de la información, y la disminución del espacio y coste de almacenaje y de sus procesos asociados. En el ámbito de la organización, de los procesos y de los servicios, cabe destacar otros muchos beneficios de una Oficina Sin Papeles: procesos y servicios más eficaces y eficientes; disminución del tiempo de respuesta aumentando la calidad y rapidez de los servicios; optimización de los recursos y aumento de la productividad; disminución de errores

y costes; rápido acceso a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar; mayor control y seguridad de la información; eliminación de documentos duplicados y disminución de copias y versiones de un mismo documento; mejora del entorno de trabajo y de la comunicación en la organización... Y por los que respecta a la preservación del medioambiente: ahorro de papel; reducción de los costes de eliminación de residuos; y un menor impacto ambiental por disminución de la utilización de recursos naturales empleados en la fabricación del papel, por disminución de la contaminación producida por los productos blanqueadores del papel, por disminución de la energía y costes empleados en imprimir y fotocopiar, por reducción de residuos contaminantes como tóner y cartuchos de tinta, o por reducción de costes y contaminación asociada a los procesos de transporte de los documentos (mensajería, valijas, etc.).

¿Por dónde empezar?

La cartería digital

La base de la transformación digital es la creación de un sistema de gestión documental eficiente, que necesariamente debe afianzarse sobre un proceso de archivo digital eficaz y coherente que empieza justo en el momento de la recepción de los documentos. Mientras que la cartería tradicional realiza procesos 100% "físicos", la cartería digital transforma los documentos recibidos en *ítems* digitales mediante tecnologías de escaneo de documentos y captura de datos para su posterior distribución en formato digital. Por otro lado, y al margen de los tradicionales flujos de papel, la mayoría de las organizaciones están recibiendo información por otros canales y en formatos electrónicos, a través de sus webs corporativas o redes sociales (CVs, reclamaciones, solicitudes, etc.).



Luis del Barrio

Director de Marketing y Relaciones Externas de The Mail Company

¿Y los paquetes?

No obstante, y en el mundo actual, mientras que los esfuerzos de las organizaciones están centrados en un tratamiento más eficiente de los datos y la reducción o eliminación del papel, se presenta un nuevo reto para las organizaciones: la creciente llegada de paquetería y su gestión. Un estudio de julio de 2015 elaborado por *Swiss Post Solutions* en EEUU indica que el 75% de los empleados reciben ya paquetes personales en su lugar de trabajo al menos una o dos veces al año. Y, alarmantemente, un 20% afirmó recibir paquetes personales una o dos veces por semana. Solo el 1% de las empresas encuestadas indicó que no permitía la recepción de paquetes personales, por lo que esta práctica puede considerarse como una realidad instaurada en las organizaciones. Si a lo anterior añadimos que las propias empresas son receptoras de paquetes de ámbito profesional de forma creciente –muchos aprovisionamientos, antaño masivos, están siendo reemplazados por compras puntuales cuando se presenta la necesidad, gracias a la agilidad y economía que representa el *e-commerce*–, toda solución de Cartería eficiente deberá abarcar la dualidad de los procesos físicos y digitales, garantizando una trazabilidad integral, y una visibilidad de todos los procesos e información de gestión (volúmenes de negocio vs volúmenes personales), que permitan una toma de decisiones eficaz ante cada escenario.

La inversión en innovación y transformación digital

Tras las revoluciones agrícola e industrial, que supusieron grandes cambios técnicos, nos encontramos en una tercera fase de rápida innovación conocida como la “revolución de la información”. Los servicios en la nube, el internet de las cosas, la realidad virtual, la inmuno-oncología y las pruebas genéticas, son algunas de las grandes innovaciones actuales que abren numerosas oportunidades a los inversores.



La inversión en tecnologías de la información está de moda. Los índices Nasdaq y del sector biotecnológico marcaron máximos históricos en 2015 y la capitalización de las empresas de tecnología y biotecnología estadounidenses ha superado recientemente a la de todas las empresas que cotizan en los mercados emergentes. Pese a que las actuales valoraciones exigen cierta cautela, también existen atractivas oportunidades de inversión.

Un sector del que pueden surgir oportunidades es el de los servicios en la nube (*cloud computing*). El concepto de “la nube” (una red de servidores remotos para almacenar, gestionar y procesar datos) existe desde hace años, pero es ahora cuando aparecen aplicaciones comerciales. Este sistema de almacenamiento está reem-

plazando a los soportes físicos, como demuestra el crecimiento de Netflix y Spotify. Se estima que en 2018 más del 50% del *software* y el almacenamiento corresponderá a los servicios de las TI en la nube. Los ganadores de esta revolución serán aquellas compañías que ofrezcan a las empresas soluciones de *software* avanzadas y seguras. De hecho, las empresas ya invierten más en dispositivos (como *tablets* y *smartphones*) y servicios en la nube que en ordenadores, redes, servidores y almacenamiento. El internet de las cosas, que consiste en la interconexión de objetos cotidianos a través de wifi, va a ser otro tema importante en los próximos años. Un ejemplo es Nest Labs, firma de domótica que produce termostatos y detectores de humo programables y con autoaprendizaje, que Google compró hace dos

años por 3.200 M\$. El desarrollo del internet de las cosas se apoya en la caída de los precios del *hardware*, los servicios en la nube y el aumento de la conectividad global. Los fabricantes del *hardware* necesario son los beneficiarios más evidentes, pero los ganadores de segundo nivel se encuentran en todos los sectores, como el “Proyecto Jacquard” de Google y Levi’s para crear ropa inteligente. Otra tecnología que está penetrando en el mercado es la realidad virtual. Este año deberían llegar al mercado el primer casco de realidad virtual, el Oculus Rift de Facebook, a un precio de 599 dólares. Pero además de para jugar, la realidad virtual va a poder ser utilizada, por ejemplo, en la asistencia sanitaria, creando entornos virtuales para tratar fobias. El año pasado Audi introdujo un casco de Samsung en sus concesionarios para que los clientes realizaran pruebas virtuales de conducción y diseñaran el interior de los automóviles antes de la compra. La realidad virtual también puede ser utilizada en la formación de cirujanos o de policías y militares. Los ganadores de esta tecnología se repartirán entre los fabricantes de *hardware* y las empresas que integren la realidad virtual en sus productos y servicios, como NVidia, compañía de visualización digital, y Nuance Communications, especializada en reconocimiento de voz.

Los servicios en la nube están reemplazando a los soportes físicos, como demuestra el crecimiento de Netflix y Spotify. En 2018, más del 50% del *software* y el almacenamiento corresponderá a estos servicios.



HyunHo Sohn
Gestor del fondo
Fidelity Funds Global
Technology Fund

La economía colaborativa...

es otro término de moda y describe a las empresas que permiten a los propietarios de bienes y habilidades compartirlos *online*. El creciente deseo de “compartir” en lugar de poseer alterará significativamente la forma de consumir. La red de taxis Uber, valorada en 51.000 M\$, es la *start-up* privada más valiosa del mundo. Otro ejemplo es Airbnb, valorada en 255.500 M\$ y con una tasa de crecimiento anual de las ventas del 90%, que cuenta con una oferta superior a 1,5 millones de viviendas frente a los 15,5 millones de habitaciones de hotel en todo el mundo. Pero los afectados por la economía colaborativa no se han quedado quietos. Los taxistas están planteando acciones legales contra Uber y la Asociación de Hoteles de Nueva York contra Airbnb. Valorar el impacto legal sobre las empresas de consumo colaborativo va a ser tan importante como analizar la viabilidad del negocio. Pero el éxito de Uber y Airbnb extenderá el modelo a otros sectores. El capital riesgo lidera el sector, pero a medida que crezca y más empresas salgan a bolsa, aumentarán las oportunidades para los inversores particulares.

El desarrollo de la realidad virtual beneficiará a los fabricantes de *hardware* y a las empresas que la integren en sus productos y servicios, como NVidia, compañía de visualización digital, y Nuance Communications, especializada en reconocimiento de voz

Sector sanitario

La ingente cantidad de capital que ha recibido este sector facilitará la llegada de un gran número de nuevos tratamientos al mercado, muchos de ellos basados en la investigación del genoma humano (aunque la fuerte revalorización de las acciones de empresas biotecnológicas exige cautela a los inversores). Otra importante área de investigación es la inmunoncología, que utiliza el sistema inmunológico para combatir el cáncer. Los analistas de Citigroup prevén que los fármacos inmunoncológicos podrían suponer unas ventas anuales de 35.000 M\$ a medio plazo y constituir el 60% de los tratamientos contra el cáncer en 2023 (el 3% en la actualidad). Esto haría de la inmunoterapia el mayor mercado de la medicina y transformaría la forma de tratar el cáncer. Por último, las pruebas genéticas permiten una mayor prevención y un tratamiento más individualiza-

do de las enfermedades en función del perfil genético de una persona. Las pruebas genéticas ayudan a diagnosticar una enfermedad, identificar los factores genéticos que la causan, predecir su gravedad, elegir el mejor medicamento y la dosis, y destacar los factores genéticos hereditarios. Se estima que entre el 12% y el 50% de los compuestos en fase de investigación en la industria farmacéutica son potenciales medicamentos individualizados.

Estados Unidos sigue siendo el principal centro de innovación, aunque la distancia cada vez es menor con el continente asiático y, en especial, con China, algo que deben tener en cuenta los inversores. El número de solicitudes de patentes, por ejemplo, está liderado por grandes compañías de tecnología y telecomunicaciones del gigante asiático como Tencent, ZTE y Huawei.

La nanotecnología, las energías limpias, la biotecnología y las tecnologías de la información han sido las principales áreas de interés tanto del actual como del anterior plan quinquenal del gobierno chino. Aunque con desafíos pendientes, el país se ha convertido en líder de una serie de sofisticadas tecnologías como la robótica, el tratamiento de las aguas, la tecnología médica y la inteligencia artificial.

OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

Todos estos temas son una muestra de las oportunidades de inversión que va a generar la innovación. Su rápida irrupción pone en cuestión la inversión pasiva, que tiende a reflejar a los ganadores de ayer, frente a la gestión activa que, basada en un enfoque prospectivo, puede descubrir los sectores y valores ganadores de este proceso.



Primeros retos del 2016

—En nuestra anterior tribuna nos referíamos al agotamiento del modelo “monetario” que han ensayado los Bancos Centrales de forma coordinada, desde finales de 2008, para superar la crisis financiera creada por el pinchazo de la burbuja inmobiliaria y evitar una nueva Gran Depresión. El primer trimestre de 2016 ha sido una buena muestra de lo que queríamos decir, ya que, curiosamente, tanto la Bolsa japonesa como las de la Zona Euro han finalizado el trimestre con gruesas pérdidas, siendo así que el Banco de Japón y el BCE son los dos Bancos centrales que persisten en políticas monetarias extremas.

El Nikkei arrojaba, a finales de marzo, una caída de casi el 12%, y el Eurostoxx una caída del 8%. Por contra, el Dow Jones y el S&P cerraban el trimestre en positivo, con ganancias del 1,5% y del 0,8%, respectivamente, en los tres primeros meses del año.

Una explicación de ese comportamiento tan dispar está en las divisas. Tras la subida de tipos de interés simbólica que hizo la Fed en diciembre de 2015, los mensajes de su presidenta, Janet Yellen, han rebajado las expectativas de nue-

vas subidas de tipos en tanto en cuanto no haya mayor visibilidad en la economía global. Esa posición de Janet Yellen, respaldada por la reunión del 16 de febrero de su Comité de Mercado Abierto (FOMC), ha provocado una debilidad del dólar muy beneficiosa para las empresas norteamericanas, lo que ha permitido el mejor comportamiento diferencial del S&P y el Dow respecto a los índices europeos y japoneses.

La Fed se encuentra ante el dilema de normalizar su política monetaria, desvinculándose del BCE y del Banco de Japón, aun a costa de sufrir a corto plazo, como sufrió Suiza cuando en enero de 2015 desvinculó el franco del euro, o seguir “conectada” al modelo monetario, pero a riesgo de soportar un repunte de la inflación que, si llega, provocará una subida de tipos mucho mayor que la que ahora se trata de evitar. La pregunta es si un Banco Central importante puede o no desvincularse de las políticas practicadas por los demás, y la respuesta no es fácil.

Así, al empezar el segundo trimestre de 2016, los retos son mayores que nunca. La deuda acumulada global sigue creciendo,

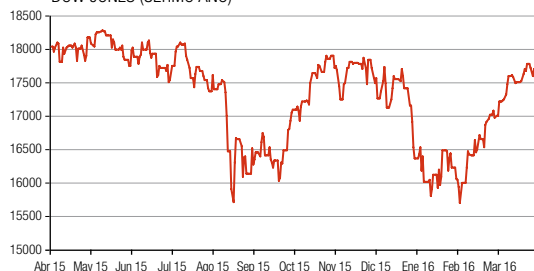
y ya está muy por encima de los niveles de 2008. Esa deuda genera inquietud, sobre todo cuando los deudores son economías que venden materias primas sometidas a una grave crisis. El sector bancario experimenta de forma simultánea una carga regulatoria creciente, una disrupción tecnológica sin precedentes y un escenario completamente anómalo de tipos de interés nominales negativos que destruyen su margen financiero. Habría que añadir, para completar el dibujo, las tensiones geopolíticas o el proceso no resuelto de la unión monetaria y política europea, amenazada a corto plazo por la salida de Gran Bretaña, y a medio plazo por una moneda única inviable en su diseño actual.

No son retos menores, sobre todo cuando, como decíamos en nuestra anterior tribuna, las políticas monetarias no convencionales parecen estar agotándose. Por ello, son comprensibles las turbulencias de las Bolsas en este primer trimestre y no deberían sorprender nuevos episodios de volatilidad recurrentes en lo que resta de año, dentro de un ajuste global complejo, pero finalmente positivo y deseable.

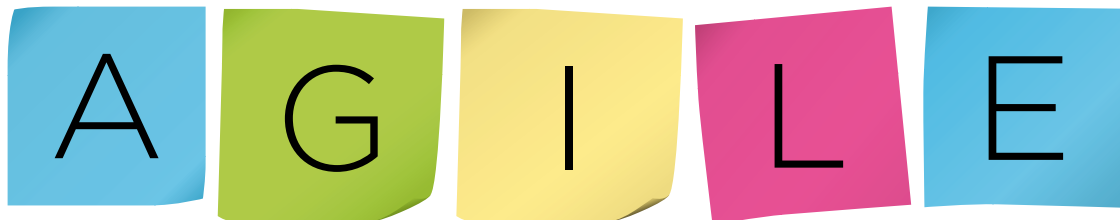
NIKKEI (ÚLTIMO AÑO)



DOW JONES (ÚLTIMO AÑO)



Metodología



y su aplicación en la banca

En el año 2001 los CEOs de las principales empresas de *software* se reunieron en las montañas de Utah (EEUU) con el fin de compartir experiencias que pudieran ser de utilidad a los allí presentes. Aquí nació el Manifiesto Agile, en el que se basa esta metodología que desde entonces ha revolucionado no solo la forma de trabajar de las empresas de desarrollo de *software*, sino cualquier sector interesado en mejorar la productividad y los productos que lanzan al mercado.

Han pasado ya muchos años desde entonces, pero *Agile* ha ido evolucionando y con capacidad de adaptación a las necesidades propias de cada momento. A pesar de los resultados positivos, la metodología *Agile* no es un todo en sí mismo, sino que debe ser complementada con orden, técnicas y herramientas, para que se puedan conseguir los resultados esperados.

Tradicionalmente, cuando una empresa quería desarrollar un *software* nuevo, mejorar su web o incluir nuevas funcionalidades en una *app* móvil, se trataba en la mayoría de los casos de un proyecto lineal

que podía durar hasta dos años. Se detectaba una necesidad en el mercado, se decidía realizar las mejoras y se llevaba a cabo el proyecto. El resultado solía ser muy parecido a lo planteado inicialmente, con una única pega: habían pasado dos años. El cambio tecnológico y los hábitos de la sociedad hacían que el producto final naciera prácticamente obsoleto. La solución solía ser intentar arreglarlo, sin mucho éxito, o volver a empezar de nuevo.

Esta situación se repetía en empresas de todos los sectores, por lo que la adopción de *Agile*, ha supuesto una auténtica revolución.

¿Cómo funciona?

Cuando se detecta una necesidad en el mercado, se plantea un proyecto que se “trocea” en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas. De esta manera, si hay que realizar cualquier modificación, solo se hacen cambios en la parte implicada y en muy poco tiempo.

Otro de los rasgos más característicos de la metodología *Agile* es el de emplear equipos multidisciplinares (o *scrums*), que trabajen juntos, codo con codo, durante todo el proceso. Así, por ejemplo, el responsable de Marketing puede dar *feedback* de cómo está resultando el producto final al técnico que está desarrollando el código. De esta manera, y junto

con las entregas más rápidas, el producto resultante es exactamente lo que el mercado está demandando. Cada *scrum* realiza sesiones diarias en las que cada miembro explica tres cosas: qué labores ha realizado, qué tiene pendiente y señalar los impedimentos (de haberlos) que no le han permitido avanzar. Estas reuniones sirven para que todos los del equipo sepan en qué punto está cada uno y saber en qué se puede colaborar para que el resto siga avanzando. En resumen, este sistema permite acortar los plazos de entrega de un producto terminado que realmente aporte valor, reducir los costes y mejorar la experiencia del cliente, entre otras muchas cosas.

El caso de la banca

El sector bancario ha podido beneficiarse de esta metodología gracias a tres factores. En primer lugar, la banca gradualmente está prescindiendo de sus sistemas “legacy” y puede adoptar proyectos *Agile*. En segundo lugar, los bancos desarrollan cada vez más la tecnología que tiene contacto directo con el cliente y necesita una adaptación rápida a sus cambios de hábitos. Y en tercer lugar, *Agile* permite captar desarrolladores y talento de primera calidad. “Diseñamos al mismo tiempo que hacemos desarrollo, probamos e implementamos, todo es mucho más rápido”, explica José Olalla, de BBVA Compass. BBVA está utilizando la metodología *Agile* como una de las

Los desarrollos con la metodología *Agile* obligan a adoptar una forma diferente de presupuestar los proyectos, ya que permiten ver si una iniciativa sale adelante o está destinada al fracaso

herramientas que impulsan su transformación. Distintos grupos de trabajo (*scrums*) desarrollan soluciones que puedan ofrecer a los clientes de manera eficaz. Cada tres meses presentan sus avances y una vez que el cliente manifiesta las posibles mejoras, se realizan las modificaciones que sean necesarias en cada caso para que el producto sea lo que el cliente realmente demanda. Los desarrollos con esta metodología también obligan a adoptar una forma diferente de presupuestar los proyectos, ya que permiten ver –rápidamente– si una iniciativa sale adelante o está destinada al fracaso.

Actualmente, en BBVA España funcionan 40 *scrums*, con más de 600 empleados. El objetivo es siempre maximizar el rendimiento y la entrega para ofrecer mejores servicios a los clientes, por lo que poco a poco estos equipos continúan aumentando en número.

Aunque esta metodología se empezó a utilizar hace dos años en España, se ha extendido a otras geografías donde el Grupo está presente, como México, Turquía, EEUU, Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

AGILE Y BBVA WALLET

Un ejemplo de un proyecto *Agile* en BBVA en España es el que creó la *app* móvil BBVA Wallet. “Con la metodología *Agile* podemos desarrollar nuevos lanzamientos rápidamente. Ahora tenemos muchas otras funcionalidades (en BBVA) como la posibilidad de bloquear y desbloquear tarjetas, contratar o cancelar una tarjeta o fraccionar un pago con tarjeta a plazos”, asegura Olalla.

“El mundo digital nos exige ser ágiles, rápidos, pero no imprudentes”

Convencido de la importancia de encontrar el equilibrio perfecto entre el negocio tradicional y las oportunidades procedentes de la revolución digital, Antonio Iglesias destaca en la presente entrevista los ingredientes clave para operar con éxito en este nuevo contexto: innovación, analítica y personas.



ANTONIO IGLESIAS

DIRECTOR DEL CENTRO DE COMPETENCIA DE MEJORA OPERACIONAL DE EFRON CONSULTING

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

La revolución digital avanza rápidamente, ¿afecta a todos los sectores? ¿Y a todas las empresas, independientemente de su tamaño?

La revolución digital ha llegado para quedarse y, antes o después, transformará a todos los sectores, sin excepción, y consecuentemente a todas las empresas con independencia del tamaño que tengan.

La transformación digital, hoy por hoy, no es una opción, es una obligación. Esta transformación supone cambios sustanciales en la estrategia, la cultura y la operativa de nuestras compañías, obligándonos a diseñar estructuras más flexibles,

definir procesos más eficientes, estandarizados y automatizados, y dedicar más tiempo y recursos a crear nuevos productos y servicios que aporten un mayor valor al cliente, el foco principal del negocio.

¿Podríamos decir que a día de hoy todavía existe una dicotomía entre el mundo físico y el mundo digital?

Las fronteras entre los dos mundos, físico y digital, se están difuminando. Debemos encontrar el equilibrio entre el negocio tradicional y las nuevas oportunidades que se abren paso de la mano de la transformación digital. En este sentido, tenemos que

integrar la digitalización en toda la cadena de valor de nuestras compañías, con tres objetivos:

- Mejorar los procesos incrementando la eficiencia.
- Facilitar una relación de confianza y fidelidad con nuestros clientes.
- Encontrar nuevas oportunidades de negocio, diseñando para ello nuevos productos y servicios.

No hay excusas. Adaptando una frase para la historia de Adolfo Suárez en su primer discurso televisado como Presidente del Gobierno en 1976 –“hay que elevar a la categoría política de normal lo que a nivel de calle es simplemente normal”– a nuestro tiempo, cuarenta años después, podríamos decir: “traslademos a la empresa lo que en la calle ya es normal, los nuevos canales digitales de comunicación”.

¿Estos nuevos canales digitales de comunicación nos introducen en un mundo global?

Efectivamente, el mundo ya es global, y en la medida que prolifera el acceso a internet en el Tercer Mundo –no olvidemos que todavía hoy 4.000 millones de personas no están en línea–, cada vez lo será más.

Las empresas que ambicionen una posición de liderazgo deben considerar el mundo como su mercado potencial y adecuar su oferta a las características de cada país.

Internet, dispositivos móviles, redes sociales... son elementos básicos en la comunicación de los clientes con nuestras compañías. ¿La omnicanalidad es importante en la relación entre el cliente y la empresa?

Así es. La omnicanalidad es el primer elemento clave para la transformación digital de nuestras compañías. La imagen de marca, la calidad del servicio y la experiencia de uso deben ser iguales, o al menos simi-

lares, en cualquiera de los canales que decida usar el cliente. En el mundo desarrollado –vivimos en una sociedad *always on*–, cualquier transacción debe poder ser llevada a cabo en cualquier momento, desde cualquier lugar y sobre cualquier dispositivo. Sin embargo, unificar el servicio al cliente y la experiencia de uso en los diferentes canales –una oficina puerta calle, una página web, el perfil de nuestra compañía en una red social o una aplicación móvil–, no es tarea fácil y tiene importantes implicaciones más allá del diseño y de la usabilidad. Bajo mi punto de vista, es importante reseñar que los clientes no buscan hablar con una máquina, sino con las personas que hay detrás. La comunicación, en muchas ocasiones, es bidireccional y no se debe perder el componente humano en la atención al cliente.

Todas estas interacciones entre el cliente y la empresa generan una importante cantidad de datos.

¿Cómo podría la empresa poner en valor esta información?

La analítica de datos se presenta como la gran herramienta para conocer y segmentar mejor a los clientes y adecuar la operativa de nuestras compañías a la realidad.

Sin embargo, la privacidad de la información es un Derecho Fundamental. ¿Puede suponer una barrera?

Es indudable que almacenar y trabajar con datos personales de nuestros clientes genera riesgos en cuanto a su privacidad, pero esto no debe suponer una barrera, siempre y cuando establezcamos los puntos de control oportunos que nos permitan minimizar dichos riesgos. No hay que olvidar que, en la actualidad, la sociedad digital se polariza en dos grandes grupos: los más jóvenes,

El uso combinado de las tecnologías digitales supone una transformación de los modelos de negocio que conlleva una enorme mejora en la productividad”

dispuestos a compartir información como su email, gustos o ubicación, si con ello perciben algún tipo de contraprestación, y el resto de la sociedad, que recela de ello.

En este sentido, ¿considera que uno de los aspectos que más preocupan a las empresas es la seguridad de la información?

Efectivamente, ninguna empresa está a salvo de un ataque informático, por lo que proteger nuestros sistemas de información con medidas fehacientes de ciberseguridad es un factor clave. El trabajador es, sin lugar a dudas, el punto más débil de nuestras empresas. Esto se debe, principalmente, al uso de redes sociales, la nube y el uso de dispositivos personales en el trabajo, y exige que nuestros trabajadores sigan unas normas básicas para no comprometer la seguridad de nuestras compañías, como por ejemplo el uso de contraseñas seguras y su actualización frecuente, no utilizar ninguna wifi pública o el borrado seguro de llaves usb antes de su reutilización. Afortunadamente, cada vez son más las empresas que llevan a cabo acciones para sensibilizar a sus trabajadores en materia de ciberseguridad, conscientes del riesgo que entraña la falta de concienciación y el desconocimiento de las normas básicas.

Pero, ¿cómo dar los primeros pasos?

El mundo digital, frente al negocio tradicional, exige ser ágil, rápido, lo que no quiere decir que seamos imprudentes. Antes de emprender cualquier camino, debemos crear prototipos, realizar pruebas y, solo si los resultados son correctos, actuar. Uno de los elementos clave para la transformación digital de nuestras empresas es la adopción de metodologías ágiles –Agile– de gestión de proyectos. Su objetivo es ganar en rapidez y flexibilidad en un entorno

“Es sencillo hablar de que hay que digitalizar un negocio, pero lo que no es tan sencillo es encontrar personas que aúnen conocimientos tecnológicos y habilidades como la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones”

cambiante y trabajar sin seguir las jerarquías tradicionales, en equipos multidisciplinares que se organizan por proyectos no por funciones.

A la hora de constituir estos equipos multidisciplinares, ¿existen profesionales cualificados en nuestras organizaciones para emprender con éxito el camino de la transformación digital?






Es sencillo hablar de que hay que digitalizar un negocio, de que el cambio debe venir promovido desde la alta dirección y de que debe abarcarlo todo, desde nuestra cultura corporativa a los procesos y la relación con los clientes. Pero, efectivamente, lo que no es tan sencillo es encontrar profesionales cualificados que hagan posible esta transformación, personas que aúnen conocimientos tecnológicos y habilidades como la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones.

¿Qué medidas podrían adoptar las empresas para subsanar esta carencia de profesionales?





Ninguna empresa, independientemente de su tamaño, tiene en sus filas todo el talento del mundo. Fuera de nuestras compañías hay un montón de talento, de proyectos emprendedores que necesitan de orientación y apoyo económico. La innovación abierta es una forma

Disciplinas para la transformación digital

SOCIEDAD DIGITAL

-  Internet/Intranet
-  Mobility
-  Social Media
-  User experience
-  Customer journey

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

-  Business Intelligence
-  Big Data / Big Memory
-  Analytics
-  Data Quality

de no renunciar al enorme potencial que las ideas externas pueden aportar a los procesos de innovación de nuestras compañías: concursos de emprendedores, aceleradoras de *startup* y campañas de *crowdsourcing*, incorporando ideas de clientes, proveedores o cualquier otra fuente externa a la empresa.

En el sector financiero, por ejemplo, la colaboración con el entorno *fintech* es ya una realidad, donde numerosas *startup* están aprovechando la tecnología para ofrecer una mejor experiencia de usuario.

Asimismo, desde Efron Consulting ponemos a disposición de nuestros clientes, profesionales experimentados en diferentes disciplinas que les pueden ayudar a emprender este camino con éxito, como son: gestión ágil de proyectos, definición y ejecución de la estrategia multicanal, optimización y automatización de procesos, almacenamiento de información y análisis en tiempo real, etc.

¿Cuáles serán las tecnologías protagonistas en un futuro inmediato?

En primer lugar me gustaría mencionar el Internet de las Cosas (IoT), un mundo en donde todos los objetos puedan estar conectados entre sí abre un amplio abanico de oportunidades no exento de riesgos en el ámbito de la ciberseguridad. Por ejemplo, en el sector asegurador, son muchas

las compañías que ya se encuentran trabajando en el concepto UBI –seguros basados en el uso–. Para poder aprovechar esta gran cantidad de datos nuestras empresas deberán prepararse para su almacenamiento y análisis en tiempo real, cobrando fuerza los conceptos de *Big Data*, *Big Memory* y *Analytics*. Por su parte, el *machine learning* –inducción del conocimiento permitiendo generalizar comportamientos a partir de una información no estructurada– tiene importantes campos de aplicación en diferentes sectores: diagnósticos médicos, detección de fraude en medios de pago o reconocimiento del habla o del lenguaje escrito. En el sector sanidad, y en concreto en telemedicina, los *wearables* tendrán una importante repercusión en los próximos años. Y en el sector financiero cobrarán protagonismo las tecnologías *blockchain*, facilitando las transacciones financieras entre particulares sin necesidad de un intermediario para establecer una relación de confianza, y el pago mediante dispositivos móviles.

Pero de nada sirve la tecnología si no involucramos a las personas. En este sentido, ¿cómo emprender esta transformación en el seno de nuestras compañías?

Efectivamente, la transformación digital de nuestras compañías fracasará si no nos acompañan nuestros profesionales en este camino. Para ello, las empresas deben establecer una adecuada gestión del cambio no solamente incorporando personas con habilidades técnicas y personales en este ámbito, sino también formando en habilidades digitales a sus profesionales, incorporando herramientas de comunicación y de trabajo en equipo en el seno de la compañía y utilizando tecnologías digitales tanto para reclutar talento como para difundir la imagen de marca.

En el sector financiero cobrarán protagonismo las tecnologías *blockchain*, facilitando las transacciones financieras entre particulares sin necesidad de un intermediario para establecer una relación de confianza, y el pago mediante dispositivos móviles”

ARQUITECTURA



EAI



M2M / IoT



Continuous Delivery



Paas / Cloud

MEJORA OPERACIONAL



BPA



BPM



Agile



PMO

“La transparencia, como inversión, es rentable en el largo plazo”

Tras el rotundo éxito de la última edición del *Corporate Transparency Summit* organizado por KREAB y celebrado recientemente en Madrid, María Rubiños, Responsable de Reputación e Intangibles y experta en transparencia en la Firma, analiza las ventajas competitivas de su aplicación en el entorno empresarial, en un contexto dominado por lo que ha venido a llamarse “sociedad de la observación”.

¿Qué es tendencia en estos momentos en temas de transparencia y confianza institucional?

Cada vez son más las organizaciones que entienden que mantener la confianza requiere “poner las luces largas” y ser constante en cuidar las relaciones con sus grupos de interés, teniendo en cuenta no solo lo que a la empresa le interesa trasladar, sino lo que es de verdad importante para ellos. En este sentido, la comunicación es por supuesto relevante, pero el desafío va mucho más allá. Las empresas son cada vez más frágiles: con unos ciudadanos cada vez más interconectados se multiplican las posibilidades de que cualquier mala praxis salga a la luz. Existe, pues, cierto miedo al impacto de los riesgos reputaciones (que son cada vez un aspecto más importante en las reuniones de la Alta Dirección de las grandes compañías). Pero, más allá de la existencia de este miedo, cada vez son más las compañías que entienden que abordar estas relaciones desde la transparencia conlleva más ventajas que inconvenientes. No es una cuestión de “buenismo”, sino de que las cuentas verdaderamente salen, y la transparencia, como inversión, es rentable en el largo plazo.



MARÍA
RUBIÑOS

RESPONSABLE
DE REPUTACIÓN E
INTANGIBLES EN KREAB

A día de hoy, los inversores y el mercado en general cada vez demandan mayores niveles de información, transparencia y confianza a las empresas, y no solo relacionada con la información financiera. ¿Qué retos se presentan para las compañías ante la creciente normativa sobre estas cuestiones? ¿Y qué oportunidades?

La propia normativa sobre transparencia (con la transposición de la Directiva Europea –que obligará desde 2017 a las empresas a proporcionar información relativa por lo menos a



Las compañías no pueden darse por satisfechas quedándose en el mero cumplimiento normativo, que, aunque lleva su esfuerzo a nivel interno, no supone ya un eje de diferenciación”

cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción–, o las recomendaciones de la CNMV como punta de lanza) supone, desde luego, una oportunidad, pues es la prueba de que ya no estamos ante algo opcional, sino que se ha apostado por crear mecanismos que garanticen y fuercen una rendición de cuentas también en el ámbito privado. Ahora bien, el verdadero reto reside en ir más allá de la norma, en integrar la transparencia como una forma de relación, de comportamiento, tanto con los empleados como con otros públicos externos. Las compañías no pueden darse por satisfechas quedándose en el mero cumplimiento normativo, que, aunque lleva su esfuerzo a nivel interno, no supone ya un eje de diferenciación. Tampoco pueden centrarse exclusivamente en el *reporting* que, si bien es desde luego necesario, no garantiza la transparencia por sí

mismo. La mayor oportunidad está en el cambio de mentalidad, en transformar las compañías desde dentro para que puedan adaptarse de verdad a esta nueva realidad, no por imposición sino por convicción. Un proceso que debe apoyarse en compromisos reales y hechos medibles, porque los *stakeholders* ya hace mucho tiempo que dejaron de conformarse con costosas campañas de comunicación.

Así pues, ¿podemos decir que la transparencia corporativa va a ser una de las nuevas ventajas competitivas de las empresas?

Sin duda. Se trata de una ventaja competitiva muy clara a nivel interno: todos preferimos trabajar en empresas que nos tienen en cuenta y en las que no existan compartimentos estancos en los que no fluye la información. Además, la transparencia bien entendida es una fuente de autoconocimiento a través de la cual las compañías pueden mejorar en su operativa y procesos, identificando barreras que les impiden ser más eficientes. Pero, sobre todo, es una forma inteligente de adaptarse al medio, pues avanzamos hacia un paradigma de crecimiento sostenible en el que primará la colaboración y no la confrontación de intereses o la “ley del más fuerte”.

Pero, ¿es únicamente una cuestión concerniente a las grandes multinacionales y empresas cotizadas?

Las grandes corporaciones suelen ejercer como puntas de lanza en estas cuestiones, y es cierto que las empresas cotizadas tienen una normativa muy clara al respecto. Existen muchas grandes compañías no cotizadas que están optando por

seguir el *standard* de las cotizadas, lo cual es una gran noticia porque es la mayor prueba de que ven un beneficio real en ello, y deciden asumir este compromiso de manera voluntaria. El mayor reto se encuentra, sin embargo, en las pymes (la mencionada Directiva Europea será de aplicación para empresas de más de 500 empleados), que suponen la mayoría de nuestro tejido empresarial, y que en muchos casos están tan centradas en sobrevivir, que les cuesta encontrar los recursos para trabajar en este tipo de políticas.



La transparencia es un ámbito en el que, como vimos durante el Corporate Transparency Summit, tenemos mucho que aprender sobre la forma tan natural con la que se aborda este tema en otros países”

Sobre estas y otras muchas cuestiones se reflexionó precisamente el pasado 16 de marzo en Madrid durante la celebración del “Corporate Transparency Summit 2016” organizado por KREAB. ¿Qué balance hacen del encuentro? ¿Qué líneas de trabajo se proyectaron durante su desarrollo en relación con este ámbito de actuación?

Desde KREAB, como empresa de origen sueco, estamos convencidos de que la transparencia no es algo a lo que temer, sino que, bien gestionado y entendido, es un activo que genera valor. Por esto estamos especialmente satisfechos con el *Corporate Transparency Summit*, porque poder reunir a más de 200 directivos de diferentes áreas interesados por este tema es la mayor prueba de que algo está, efectivamente, cambiando en este sentido. La transparencia es un ámbito en el que, como vimos durante el evento, tenemos mucho que

aprender sobre la forma tan natural con la que se aborda este tema en otros países, pero el hecho de que haya compañías españolas dispuestas a compartir sus experiencias es en sí misma una magnífica noticia. Creo que este Summit ha sido sobre todo una fuente de inspiración para los asistentes.

En KREAB entendemos la transparencia como algo transversal, por lo que desde el principio quisimos abordarla desde distintos puntos de vista, lo cual dio lugar a reflexiones muy sinceras e interesantes. También muchas ideas concretas sobre cómo los pequeños gestos son la clave del éxito. Como dijo Carina Splizka en su intervención, a veces cuestiones que pueden parecer anecdóticas, como por ejemplo no penalizar el error sano, son las que acaban impulsando el cambio.

Tal y como reza en la presentación del evento, ¿cuáles serán las reglas del juego para esta nueva “sociedad de la observación”?

Esta sociedad de la observación exige a todos prudencia, pero también valentía. Gestionar el equilibrio entre ambas es complicado, pues cuando hablamos de transparencia no nos referimos a revelar absolutamente todo, sino a que las empresas trabajen por ser capaces de explicarse ante la sociedad y sus grupos de interés, en cualquier circunstancia, con datos y argumentos claros y creíbles. Y esto puede suponer que en determinadas ocasiones no faciliten cierta información, pero que siempre en todo caso se tomen la molestia de explicar por qué. Es decir, entender que las reglas han cambiado y que los *stakeholders* no son meros espectadores: tener en cuenta sus expectativas y demandas es el primer paso para construir con ellos auténticas relaciones de confianza.

A red circle containing the word "GO" in white capital letters.

GO

ENGLISH
speak to the world!

Practical English
for a global world

Cursos con metodología Blended Learning

para desarrollar competencias comunicativas del entorno laboral en inglés.

El kit completo para RRHH

Contenidos integrados, profesores nativos y cualificados, gestión online del plan de formación, control de calidad, coordinador de proyecto, presupuesto optimizado.

Three overlapping circles: a blue one on the left, a red one on the top right, and a yellow one on the bottom right. Each circle contains text about course formats.

PLATAFORMA
ONLINE
+
CLASES
PRESENCIALES

PLATAFORMA
ONLINE
+
CLASES
TELEFONICAS

PLATAFORMA
ONLINE
+
CLASES
VIRTUALES

Confiamos en el test BULATS de la Universidad de Cambridge para medir el progreso del programa de formación.



CAMBRIDGE ENGLISH
Language Assessment

Authorised BULATS Agent

BULATS
Business Language Testing Service

www.go-english.co.uk
Madrid – Barcelona – London



Globemaster

El primer master chronometer del mundo

SEÑAS DE IDENTIDAD

Disponible en una amplia gama de materiales, incluidos el oro Sedna™ de 18 qt, el oro amarillo de 18 qt y el acero noble, Globemaster será para siempre reconocido como el primer Master Chronometer.

Dos características del diseño que definen el Globemaster de 39 mm son la esfera, creada en un estilo que los coleccionistas llaman desde hace tiempo "pie-pan", y el bisel estriado, un elemento que ha decorado varios relojes Constellation famosos y que da al Globemaster un aspecto único.

TECNOLOGÍA MASTER CHRONOMETER

En diciembre de 2014, OMEGA mantuvo una conferencia de prensa junto con el Swiss Federal Institute of Metrology (METAS) para anunciar un nuevo proceso de certificación de relojes que se llevaría a la práctica en 2015. El Globemaster es el primer reloj que ha sido probado y aprobado según este proceso que, además de medir su rendimiento en condiciones de uso diario, asegura también su funcionamiento cuando está expuesto a fuertes campos magnéticos de incluso 15.000 gauss. Cualquier marca de relojería puede someter sus relojes a estas pruebas aprobadas por el METAS, con el fin de obtener la categoría de Master Chronometer, una clasificación que certifica la calidad tanto del movimiento como del propio reloj.

Con cada reloj se entregará al cliente un certificado acompañado de un número de identificación que le permitirá conocer los resultados obtenidos por su reloj en cada prueba. Un documento que demuestra que ha sido certificado por METAS.

Crterios de medida durante proceso de certificaci3n



PRECISI3N MEDIA DIARIA DEL RELOJ: Esta prueba se desarrolla a lo largo de 4 d1as durante los cuales el reloj se sitúa en diferentes posiciones y temperaturas. Se expone a un campo magn3tico de 15.000 gauss y la precisi3n cronometr3ca se va registrando cada d1a. Al finalizar los 4 d1as, los resultados se utilizan para calcular una media.



FUNCIONAMIENTO DEL MOVIMIENTO DURANTE LA EXPOSICI3N A UN CAMPO MAGN3TICO DE 15.000 GAUSS: Se examina solo el movimiento del reloj en dos posiciones diferentes y sometido a una fuerza magn3tica de 15.000 gauss. La marcha del movimiento se comprueba acústicamente mediante un micrófono.



FUNCIONAMIENTO DEL RELOJ DURANTE LA EXPOSICI3N A 15.000 GAUSS: Ahora, todo el reloj se somete a un campo magn3tico de 15.000 gauss. Los relojes mecánicos sin innovaci3n antimagn3tica pueden sufrir mermas permanentes de su precisi3n cuando est1n expuestos a dichos campos magn3ticos.



DESVIACI3N DIARIA DE LA PRECISI3N TRAS EXPOSICI3N A 15.000 GAUSS: El reloj se somete a un campo magn3tico de 15.000 gauss y su precisi3n cronometr3ca se calcula despu3s de 24 horas. Al d1a siguiente el reloj se desmagnetiza y la precisi3n cronometr3ca se calcula tras otras 24 horas.



RESISTENCIA AL AGUA: El reloj es sumergido en agua y se va aumentando gradualmente la presi3n hasta llegar al l3mite de estanquidad prefijado. Con ciertos relojes, ese l3mite incluso se sobrepasa.



RESERVA DE MARCHA: Se examina la reserva de marcha del reloj para comprobar que sigue funcionando hasta el l3mite de capacidad prefijado. Como dato interesante saber que tras dejarlo un fin de semana sobre la mesilla, este seguir1 marchando correctamente.



DESVIACI3N DEL RITMO DE MARCHA ENTRE EL 100% Y EL 33% DE RESERVA DE MARCHA: Se examina el reloj en 6 posiciones diferentes y su precisi3n cronometr3ca se registra en cada una con el movimiento a plena carga. Despu3s, la reserva de marcha se reduce 2/3 y se repite el proceso para asegurar que la precisi3n se mantiene incluso cuando el reloj no est1 a plena carga.



DESVIACI3N DEL RITMO DE MARCHA EN SEIS POSICIONES: La prueba consiste en situar el reloj en 6 posiciones diferentes y, en cada una, registrar su precisi3n cronometr3ca. As1 podemos asegurar que el reloj funcionar1 a la perfecci3n independientemente de la actividad que se est3 realizando.



LA BERLINA BUSINESS MÁS INTELIGENTE

Con la nueva Clase E Mercedes-Benz da un gran paso hacia el futuro. La décima generación de la berlina *Business* irrumpe en el mercado aportando un toque de creatividad con un diseño nítido y sugerente, al tiempo que con un interior de alta calidad.



Mercedes-Benz La nueva Clase E

La Clase E es la esencia de la marca Mercedes-Benz, y al igual que en el pasado definió una y otra vez el baremo en el segmento de las berlinas *Business*, hoy sigue esta tradición en su camino hacia el futuro introduciendo numerosas innovaciones de vanguardia, que realizan un gran avance hacia la conducción totalmente autónoma. Además, la nueva Clase E incrementa la eficiencia, la seguridad y el *confort*, reduce el estrés en la conducción e intensifica el placer al volante.

Respecto a la nueva generación de motores que llegan de la mano de esta berlina inteligente, estarán disponibles dos modelos de motorización: el E 200, con motor de gasolina de cuatro cilindros, y el E 220 d, con un motor diésel de cuatro cilindros de nuevo desarrollo. Con este último, Mercedes-Benz estrena una nueva familia de motores que descubre nuevas dimensiones de eficiencia. Asimismo, esta nueva apuesta de Mercedes-Benz trae consigo el nuevo cambio automático de nueve velocidades

NIVEL SUPERIOR. El interior de la nueva Clase E encarna la síntesis de emoción e inteligencia, plasmándola en formas claras diseñadas con fluidez sensual; una característica que encaja a la perfección con su alumbrado de tecnología LED disponible en 64 colores y asientos de estilo *First Class*.



9G-TRONIC, que permite cambios de relación rápidos operando a un régimen de revoluciones más bajo, lo cual redunda positivamente en la eficiencia y el confort acústico.

Ceñido al viento

Los valores aerodinámicos prestan una contribución importante a la eficiencia de la nueva Clase E. Con un coeficiente récord de 0,23, se establece un referente en este apartado. Para ello, los especialistas en aerodinámica han tenido que optimizar numerosos detalles e introducir nuevas ideas. Por ejemplo, por primera vez se pone a disposición para la mayoría de motorizaciones en la línea EXCLUSIVE y en la ejecución básica el sistema de persiana AIRPANEL Advanced, cuyas lamas orientables se abren en función de la demanda de refrigeración y, junto con una segunda persiana en la entrada de aire debajo de la matrícula, mejoran el rendimiento global del

sistema. La depurada aerodinámica minimiza además los ruidos del viento de marcha y asegura que la nueva Clase E sea más silenciosa que algunos modelos de gama alta.

Gama de novedades

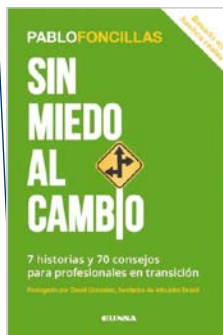
A todo lo anterior, es imprescindible sumar el resto de novedades que se introducen con la nueva Clase E, como el piloto automático para aparcar a distancia, la solución Car-to-X-Communication, el sistema PRE-SAFE® de Impulso Lateral, los faros MULTIBEAM LED de alta definición, la llave digital, o el sistema PRE-SAFE® Sound.

La nueva Clase E se presenta con una estética moderna, elegante y deportiva, comparada con la generación anterior



CARROCERÍA ROBUSTA Y LIGERA. Los guardabarros delanteros, el capó, la tapa del maletero y amplias zonas del frontal y la parte trasera del vehículo, han sido fabricados en plancha o fundición de aluminio. Además, las medidas de construcción ligera han conseguido reducir el consumo y hacer posible la perceptible agilidad deportiva de la berlina.





SIN MIEDO AL CAMBIO.
7 HISTORIAS Y 70 CONSEJOS PARA
PROFESIONALES EN TRANSICIÓN.

Pablo Foncillas
EUNSA, 2016
Páginas: 180
ISBN: 84-31331-19-1

¿Quién dijo miedo en nuestra carrera profesional?

Basado en hechos reales, el nuevo libro de Pablo Foncillas, “*Sin miedo al cambio*”, analiza las dificultades y las oportunidades que tienen los profesionales en transición; personas que han perdido su empleo, profesionales que quieren cambiar de trabajo desde su actual puesto, ejecutivos que se ven obligados a liderar un nuevo proyecto con fuertes dosis de riesgo profesional...

Lejos de abordar esta cuestión desde un tono amable, al estilo *Yes, we can*, su autor quiere, con ello, incidir en que no todo el mundo llega a lograrlo, y es que solo los mejores sabrán cambiar.

Así pues, esta obra nace con el fin de convertirse en todo un ejercicio de autoanálisis sincero para detectar los cambios necesarios en nuestra vida profesional; un ejercicio absolutamente extrapolable a cualquier profesional o empresa.

Y hablando de profesionales... las 7 historias y los 70 consejos contenidos en este libro tienen un reto: financiar 70 becas de la Fundación Exit, dedicada a ayudar a jóvenes en riesgo de exclusión social.

Aprovechar los cambios de la Revolución Digital

La transformación digital que vivimos está detrás de muchos de los cambios más profundos que experimentan los consumidores y empresas de todo el mundo.

En este contexto, emprendedores, directivos y líderes de empresas de todos los tamaños que estén buscando nuevas oportunidades, encontrarán en “*Digitaliza tu negocio*” respuestas prácticas para lograr la transformación y el crecimiento a través de cinco grandes pasos en los que se repasan nuevas soluciones como publicidad digital, *big data* o diseño de experiencias.

Y todo ello, de la mano de diversas herramientas prácticas del ámbito Digital, el Marketing y la Comunicación, y a través de numerosos ejemplos reales de empresas de todo el mundo: desde consolidadas compañías como Coca-Cola y Procter & Gamble, hasta competidores tecnológicos como Amazon, Apple o Google, pasando por *startups* como Kiip y Tesla.



DIGITALIZA TU NEGOCIO

David Villaseca
ESIC Editorial, 2016
Páginas: 165
ISBN: 84-16462-60-5

Edición 2016
**Prácticas
World Class**

Aprendizaje de
empresas avanzadas



Formación previa
3 y 4 de Octubre 2016

Visitas en Japón
24 al 29 de Octubre 2016

Recogida de la cosecha
17 de Noviembre 2016

Misión de Estudio a Japón 2016

KAIKAKU EXPERIENCE 9ª edición

A la hora de abordar actividades de mejora, muchos directivos se encuentran con dificultades para identificar buenas prácticas y disponer de referentes que sirvan para fijar niveles retadores de rendimiento en sus organizaciones.

La vivencia personal supone un **“cambio radical”** (KAIKAKU) en sus mentes y un punto de inflexión en la evolución de los procesos de mejora de sus empresas.

Esta nueva edición, además del habitual análisis de conceptos y técnicas World Class, desvelará las claves en la gestión de personas y la participación de los empleados en la **mejora continua**.

Dirigido a Directores Generales y directivos de empresas industriales confrontados con la necesidad de alcanzar la Excelencia.

Fecha límite de inscripción 15 de septiembre



#congresoAPDcfos

BILBAO EXHIBITION CENTRE (BEC)
19 DE MAYO DE 2016

apd

2 CONGRESO NACIONAL CFOS

EL CFOSO ACTUAL: VALORES, ESTRATEGIA Y VISIÓN

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

**JUAN JOSÉ
MARTÍN CELEMÍN**
Director General de
Administración y
Finanzas CFO
SIEMENS

**JON ANDER
DE LAS FUENTES
INCHAUSTI**
CFO
EUSKALTEL

MARCO PINEDA
Director General
ELKARGI

PATROCINADORES INSTITUCIONALES



PATROCINADORES

