

32  
**AIRBNB**  
Entrevista con su Director  
General, Arnaldo Muñoz

38  
**LA AUTOMOCIÓN QUE LLEGA**  
¿Cuál es el futuro del coche  
y cuál es el coche del futuro?

42  
**TRANSFORMACIÓN**  
Nuevo entorno... para  
los retos de siempre

**TIC & INNOVACIÓN**  
**LOS**  
**RETOS DEL CIO**  
**DEL SIGLO XXI**





# KURSAAL

DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

# UN MAR DE POSIBI- LIDADES

Porque ofrecemos **espacios polivalentes y versátiles**, el escenario idóneo para acoger **todo tipo de eventos**, desde la pequeña reunión de empresa al congreso de gran formato.

Porque disponemos de la **tecnología más avanzada** y de un **equipo profesional** que hace

que su reunión resulte una **experiencia memorable**.

Porque brillamos por **nuestra gastronomía**, con una oferta de restauración inigualable.

Porque seducimos con la **iluminación de nuestra fachada**, el mejor escaparate de su evento.



**Kursaal**

Avenida Zurriola, 1  
20002 Donostia – San Sebastián  
Tel.: 943 003 000  
Fax: 943 003 001  
kursaal@kursaal.org



[www.kursaal.eus](http://www.kursaal.eus)



**Fernando Querejeta**  
Presidente de APD en Zona Norte

## El tsunami digital

Hace dos años celebramos el 2 Congreso Nacional de CIOs hablando sobre cómo el CIIO (*Chief Information & Innovation Officer*) debería dar un paso más e involucrarse en la cadena de valor, y ser a la vez promotor de un nuevo negocio.

Seguimos avanzando cada vez más deprisa, y la revolución digital ha llegado para quedarse y para ser un pilar importante en el desarrollo de nuestras organizaciones, siendo requisito necesario pero no suficiente de cara a lograr la competitividad de nuestras empresas.

En el 4 Congreso Nacional de Directivos que organizamos el pasado mes de noviembre se trabajaron las 20 tendencias que van a cambiar el mundo, entre las cuales se encontraban 7 de carácter tecnológico: el *Big Data*, la Ciberseguridad, el IoT, las impresoras 3D, la realidad virtual, la realidad aumentada y la Inteligencia Artificial. Todas ellas conforman el tsunami digital que puede llevarse por delante industrias y sectores enteros.

Así pues, esta nueva edición del Congreso de CIOs llega en un buen momento para trabajar y debatir sobre los principales retos a los que debe hacer frente este directivo, centrándonos en 6: qué espera el CEO de su CIO; el papel del cliente; la transformación del empleado; el nuevo perfil del CIO; cómo debe ser el perfil del equipo de tecnología; y la tecnología como generadora de negocio.

Las ideas y exposiciones del encuentro celebrado en Bilbao, y que resume el presente Monográfico, pretenden ayudar a tomar las decisiones necesarias para tener el mejor CIO, con su equipo preparado para afrontar este nuevo escenario.

APD, como muchas compañías, está embarcada en un ambicioso proceso de transformación digital. Un camino que aún no vislumbramos del todo, pero que sabemos que es el único posible. Sin duda, la más profunda transformación en la forma de hacer negocios que hasta ahora han experimentado las empresas.



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

**apd** Asociación para el  
PROGRESO  
de la DIRECCIÓN  
*el saber conecta*

**Presidente:** Rafael Miranda /

**Director General:** Enrique Sánchez de León /

**Directora de la Revista:** María Arrien /

**Redacción:** Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

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

**En este número han colaborado:** Silvia Angulo y Asier Camacho /

**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



**TIC & INNOVACIÓN**  
**LOS 6 RETOS DEL**  
**CIO DEL SIGLO XXI**

**Monográfico**

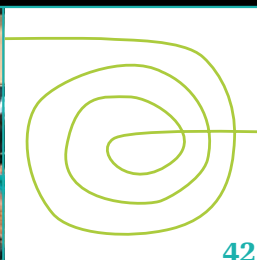
- 10** Tiempo de retos para el CIO  
Crónica del Congreso celebrado el pasado  
23 de mayo en Bilbao
  
- 17** La figura del CIO y su salto cualitativo  
Gustau Serra
  
- 18** La paradoja de la transformación digital  
Ricardo Labarga
  
- 20** El nuevo papel del CIO  
Juan Antonio Fernández
  
- 22** Sin personas no hay  
transformación que valga  
Miguel Ángel Turrado
  
- 24** La guerra por el TALENTO  
ya ha comenzado  
José Echezarra
  
- 28** Basque Industry 4.0  
Construyendo un futuro inteligente  
Alexander Arriola
  
- 30** Industria de Defensa 4.0  
Julio Juan Prieto

En el próximo número

**AGROALIMENTACIÓN**



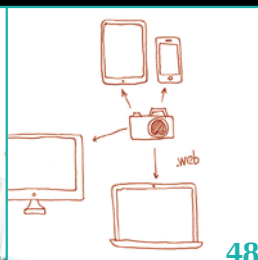
10



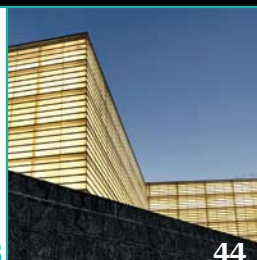
42



32



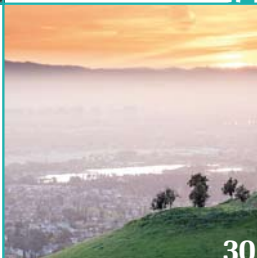
48



44



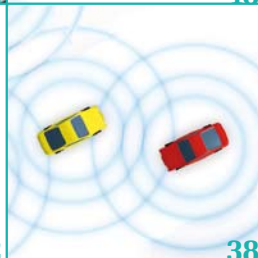
28



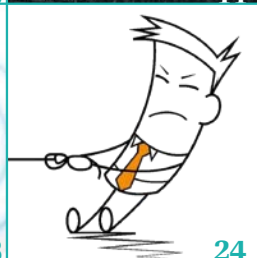
30



22



38



24

## APD

### Actualidad

- 06** Mariano Rajoy, Presidente del Gobierno: "España sí puede competir en talento"
- 08** El talento y otros factores críticos de éxito

## EMPRESA

### Leading Digital

- 32** "La economía entre particulares es el eje de nuestro crecimiento"  
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Arnaldo Muñoz, Director General de Airbnb en España y Portugal

### Invertir en el S. XXI

- 38** La automoción que llega. Encajando todas las piezas.  
HyunHo Sohn, Gestor del fondo Fidelity Funds Global Technology Fund

### Modelos de Competitividad

- 42** Nuevo entorno... para los retos de siempre  
Víctor Iglesias, Consejero Delegado de Ibercaja Banco

## FIRMAS

- 27** Innovar para ser más competitivos  
Sonia Reig, IT Manager de CIO - Compañía de las Islas Occidentales
- 41** Un apunte fiscal sobre I+D y *software*  
Carmen Pallás, Gerente división TIC de F. Iniciativas

## salaVIP

### Turismo de Negocios

- 44** Palacio de Congresos de San Sebastián: Kursaal, un espacio único en Donostia

### Lujo y Exclusividad

- 46** Hotel Ritz Madrid: La Belle Époque del Siglo XXI

### Lecturas

- 48** Desarrolla tu talento digital. Cómo acelerar tu carrera y reforzar tu marca personal  
David Villaseca
- Emprender en la era digital  
Juanma Romero y Luis Oliván (coordinadores)



**Presidente**

**Rafael Miranda Robredo**  
Presidente de Acerinox

**Presidente de Honor**

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

**Vicepresidentes**

**José María Arias Mosquera**,  
Presidente de Banco Pastor  
y Presidente de APD en zona  
Noroeste • **Pedro Fontana**,  
Presidente Ejecutivo de Areas  
y Presidente de APD en zona  
Mediterránea • **Mauricio  
González Gordón**, Presidente  
de Bodegas González Byass  
y Presidente de APD en zona  
Sur • **Íñigo Parra Campos**,  
Presidente de Vossloh España  
y Presidente de APD en  
zona Levante • **Fernando  
Querejeta San Sebastián**,  
Presidente de la Junta de  
Socios y Consejero 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  
Vinueza**, Director General  
de Caser

**Secretario**

**Fernando Vives Ruiz**  
Presidente Ejecutivo  
de Garrigues

**Consejeros**

**Francisco Belil Creixell** •  
**Claudio Boada Pallerés**,  
Presidente de Abantia-Ticsa  
**José Bogas**, Consejero  
Delegado de Endesa •  
**Manuel Broseta Dupré**,  
Presidente de Broseta  
Abogados • **Daniel Carreño**,  
Presidente de General Electric  
en España y Portugal • **Ángel  
Corcóstegui Guraya**, General  
Partner de Magnum Industrial  
Partners • **M<sup>a</sup> 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**, Presidenta de  
Siemens • **Laura González-  
Molero**, Presidente de  
Merck Serono en Latam •  
**Helena Herrero**, Presidente  
de HP • **Julio Linares  
López**, Vicepresidente 3<sup>o</sup>  
de Telefónica • **Amparo  
Moraleda Martínez** •  
**Pedro Pérez Fernández**,  
Presidente de Itinere •  
**Matías Rodríguez Inciarte**,  
Vicepresidente 3<sup>o</sup> 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: Luis  
Herrando Prat de la Riba**,  
Vicepresidente del Banco  
Popular

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

**Director General**

**Enrique Sánchez de León**

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Advantage Consultores
- Aggity Europe
- Agua de Mayo Marketing
- Al Rima - Hotel Puente Romano
- Almacenaje y Total Distribución Logística
- Atlas Energía Comercial
- Baxi Calefacción
- Cafes y Zumos
- Campillo Palmera
- Canarioalemana de Automóviles
- Doga Gestió
- Esri España Soluciones Geoespaciales
- Federació Farmacèutica
- Fernando Echanove Tuero
- FTI Consulting Spain
- Fyd 2001
- Gan Financial Management
- GHI Hornos Industriales
- Gofluent
- IMQ Ibérica
- Instituto de Pensamiento Creativo e Innovación
- PwC
- Prodiel
- Restalia Grupo de Eurorestauración
- Samoa Industrial
- Santagadea Gestió
- Ungría, Patentes y Marcas

# Telefonica

Elige todo

Cuando eliges  
desconectarte para  
conectarte con la vida,  
tu mundo crece\_

Tu mundo avanza y nosotros con él, por eso hemos invertido cerca de 6.600 millones de euros en I+D+I en 2015 para que tengas la mejor tecnología, una excelente experiencia de servicio y disfrutes de lo que realmente te importa.

Descubre más entrando en [eligetodo.com](http://eligetodo.com)

 movistar |  O<sub>2</sub> |  vivo | SON MARCAS DE TELEFÓNICA

  
R 200  
AÑOS



MARIANO RAJOY, PRESIDENTE DEL GOBIERNO DE ESPAÑA

# “España sí puede competir en talento”

En el ya tradicional Ciclo de Jornadas que cada año recorre las principales ciudades del país de la mano de APD y Adecco, expertos de primer nivel analizaron durante el encuentro celebrado en Madrid, cuya apertura corrió a cargo del Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, el posicionamiento de España como destino empleador de alto interés.

Apoyándose en los últimos datos del paro y en el crecimiento económico del país, y ante un auditorio, el del Hotel NH Eurobuilding, completamente expectante, el Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, se mostró positivo en cuanto a nuestras virtudes actuales y nuestro futuro, asegurando que “los españoles son quienes han hecho que todo esto sea posible en nuestro país y si seguimos haciendo las cosas bien, irán mejor. Si hemos dado la vuelta a la tortilla, ¿cómo no vamos a poder competir en talento?”.

En la misma línea, y junto a Enrique Sánchez, presidente de Adecco, Enrique Sánchez de León, director general de APD, subrayó que “atraer y retener al mejor talento es probablemente uno de los



Hay que prestar atención y reforzar aspectos como la educación, los idiomas o las nuevas tecnologías, pero también es importante saber manejarse en la vida”



De izda. a dcha.: José Luis Guillén Pastor, Carlos Barrabés, Encarna Maroño (moderadora), Carina Cabezas y Sergio Álvarez Leiva, durante el desarrollo de la mesa redonda “Competir en talento. Retos para la empresa española”.





De izda. a dcha.: Ricardo Forcano, Fuencisla Clemares, Santiago Soler, Salvador del Rey y Javier Delgado.

retos más decisivos que tienen que plantearse los países y las empresas en los próximos años”. Claro que, aun manteniendo también un discurso positivo, reconoció que nuestro país “está bien para atraer talento en algunos aspectos, pero en otros debemos mejorar rápidamente”.

### Retos para la empresa española

Sobre esta cuestión, algunos de los expertos de la primera mesa de debate señalaron la educación, la escasa apuesta por la formación



Sobre estas líneas, Fátima Báñez, Enrique Sánchez, Mariano Rajoy, Enrique Sánchez de León y José María Arias, presidente de la Zona Noroeste de APD.

continua o nuestra tardía incorporación a la transformación digital como los principales trabajos pendientes de nuestro país; aunque no fueron los únicos ‘condicionares’. Por ejemplo, Carlos Barrabés, presidente y fundador de Barrabés, incidió en que “España tiene que dar un cambio mental, y mientras el país no se transforme a nivel digital no podremos competir por los mejores talentos”. De igual manera, Carina Cabezas, presidenta de Sodexo, hizo especial hincapié en la necesidad de “enamorar a la gente”, para lo que, según José Luis Guillén Pastor, director general de la Fundación Universitaria CEU, y Sergio Álvarez, fundador de Carto DB, “hay que apostar por el desarrollo de la pasión”.

### Palancas para un mercado flexible

Tras ellos, el análisis quedó centrado en la importancia de trabajar más en las habilidades de los profesionales, tal y como señaló Javier Delgado, director de RRHH de Telefónica España, así como en la necesaria regulación laboral fiscal que ayudará a que la transformación digital sea más rápida. Un proceso, según Fuencisla Clemares, directora general de Google, que afecta a toda la plantilla y que conlleva un gran cambio cultural dentro de toda compañía. Por su parte, Ricardo Forcano, director de Talento y Cultura de BBVA, y Salvador del Rey, presidente de Cuatrecasas, coincidieron en poner el acento en aspectos como el aprendizaje, la formación y la adaptación al cambio.



Momento de la intervención de Javier Vega de Seoane (Círculo de Empresarios), junto a Daniel Fraga (KPMG), en el encuentro.

## El tamaño y otros factores críticos de éxito

APD en colaboración con la Asociación Gallega de la Empresa Familiar (AGEF) y CaixaBank celebraron el pasado 5 de mayo en Santiago de Compostela una jornada para analizar todas y cada una de las palancas que impulsan, a día de hoy, la competitividad empresarial.

Inaugurada por Juan Manuel Cividanes, director general del IGAPE, la jornada “Claves para ganar en competitividad empresarial” comenzó con la ponencia del economista del Servicio de Estudios y Planificación Estratégica de CaixaBank, Josep Mestres, quien expuso las perspectivas económicas de futuro, las cuales calificó de “inciertas” por los sucesivos cambios sociales, políticos y económicos registrados en los últimos tiempos. Tras él intervino Daniel Fraga, socio responsable de KPMG en Galicia, aportando la visión de las empresas sobre la competitividad; y José Luis Portela, director del Programa de

Dirección Estratégica del IE Business School, analizando cómo las pymes han de afrontar el entorno cambiante.

### Conversación Estratégica

Bajo este formato, los directivos allí presentes pudieron conocer de primera mano la opinión de Javier Vega de Seoane, presidente del Círculo de Empresarios, quien aseguró firmemente que uno de los elementos que explican nuestro peor desempeño es el tamaño de las empresas; un problema, sin duda, consencuencia del sistema regulatorio que tenemos, que “frena y desincentiva el crecimiento de las empresas en España”, aclaró. La exposición de dos casos de éxito de empresas familiares competitivas como Babé y Cía –logística y transporte de hidrocarburos– y Grupo Aresa –agroalimentación– conformó el broche final del encuentro.

**Los expertos coincidieron en afirmar que retos como la innovación o la internacionalización requieren de una dimensión empresarial considerable**



“SE ESTÁ PRODUCIENDO UNA DISRUPCIÓN EN LA MAYORÍA DE LOS SECTORES QUE HACE NECESARIA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EXISTENTES”

**Maite Fuentes**  
Directora General

Están surgiendo organizaciones mucho más globales, colaborativas y escalables que están utilizando la tecnología para maximizar su conocimiento del cliente, sus necesidades, motivaciones y expectativas, y para ofrecer productos o servicios diferenciales y totalmente a medida de lo que realmente necesita y valora, utilizando nuevos modelos de negocio que les están posicionando de un modo privilegiado en el mercado.

Ante esta realidad, creemos vital para cualquier organización priorizar la revisión de su modelo de negocio y empezar a cuestionar los fundamentos sobre los que se había construido para flexibilizarlo y adaptarlo a los continuos cambios del mercado.



En colaboración con:



Con la finalidad de premiar a las empresas que tienen un Modelo de Negocio de éxito y animar a las que sienten la necesidad de transformarlo, convocamos esta VIII edición del **PREMIO INTERNACIONAL MEJOR MODELO DE NEGOCIO**, que además de premiar el **Mejor Modelo de Negocio**, otorga 3 menciones especiales:

**Estrategia Comercial:** cómo escucha la organización al cliente y cómo se orienta a satisfacer sus necesidades y expectativas. Valora que el equipo comercial sea capaz de asesorar de manera especializada e integral con visión omnicanal.

**Transformación Digital:** qué ajustes están haciendo en su Modelo de Negocio la empresa que no son nativas digitales para aprovechar las oportunidades que generan las nuevas tecnologías y soluciones digitales, y cómo están gestionando el cambio en la organización y en los equipos para sacarles todo el partido.

**Factor humano:** cómo de interiorizado tienen las personas que integran la organización el Modelo de Negocio y cómo se traslada a los equipos cada ajuste.

Bilbao 23.05.17

## Tiempo de retos para el CIO

Más de 700 directivos y empresarios de toda España se dieron cita el pasado 23 de mayo en el BEC (Bilbao Exhibition Centre) con motivo de la celebración del 3 Congreso Nacional de CIOs organizado por APD. Un encuentro en el que expertos y ejecutivos de primer nivel analizaron y debatieron sobre los retos a los que tienen que hacer frente los directores de IT de empresas e instituciones en un momento marcado, eminentemente, por la revolución tecnológica en la que estamos inmersos y la transformación de los modelos de negocio como consecuencia de la digitalización.

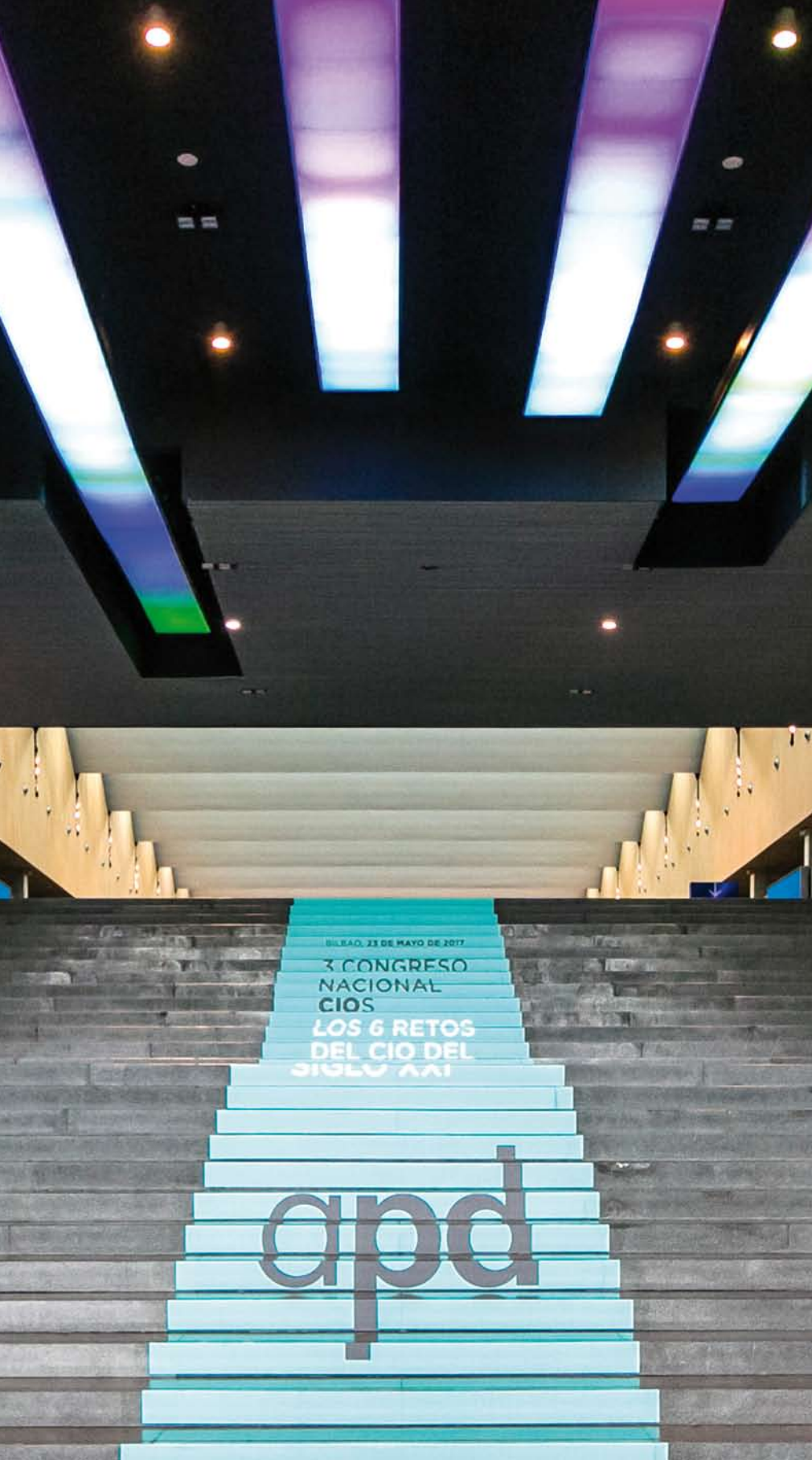
### Oportunidades y riesgos para el CIO

Fernando Querejeta, presidente de APD en la Zona Norte, fue el encargado de dar luz verde al Congreso en calidad de anfitrión, señalando durante su discurso que “el

procesamiento de la información es, hoy día, uno de los pilares del mundo en el que vivimos; toda una realidad que presenta oportunidades, pero también riesgos que han de saber gestionar los CIOs dentro de las organizaciones”. Junto a él se encontraban Amaia del Campo, Alcaldesa de Barakaldo; Juan María Aburto, Alcalde de Bilbao; Estíbaliz Hernández, Viceconsejera de Tecnología, Innovación y Competitividad del Gobierno Vasco; e Imanol Pradales, Diputado Foral de Promoción Económica en Bizkaia; todos ellos incidieron en cuestiones de gran calado como la constante evolución de las nuevas tecnologías y su aplicación en los sectores público y privado; la influencia de las redes sociales en los hábitos de comunicación y consumo, la creciente conectividad de la sociedad y, por supuesto, el papel “anticipador” del CIO. >>

### COMITÉ ASESOR

**ENRIQUE MARTÍN**, Director de Innovación para Empresas de VODAFONE ESPAÑA • **MANUEL MATOS**, Managing Director de ACCENTURE TECHNOLOGY STRATEGY IBERIA • **FERNANDO GALVACHE**, CIO de SAGE IBERIA • **MIGUEL ÁNGEL TURRADO**, Director General de HP SCDS • **JOSÉ MANUEL GARCÍA**, Director de Clientes Estratégicos de GOOGLE CLOUD • **JAVIER CALERA**, Business Solutions Director de DOMINION DIGITAL • **JOSÉ IGNACIO ALMUZARA**, Responsable Global de Calidad, Seguridad y Riesgos IT de IBERDROLA • **FERNANDO BOCIGAS**, Director de Portfolio de Producto Big Data en LUCA de TELEFÓNICA • **MANUEL JULIÁ**, Director Territorial de Levante de CAST INFO • **ANTONIO CRESPO YBÁÑEZ**, Socio de DELOITTE.



PATROCINADORES  
INSTITUCIONALES



PATROCINADORES

DELL EMC



Deloitte.



DOMINION



MEDIACLOUD



Penteo  
Analista TIC

COLABORADORES



Check Point  
SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD



Nextel S.  
Ingeniería y Consultoría

uniWAY  
the non-stop company

>> Tras la presentación institucional dio comienzo el turno de ponencias inaugurado por Guillermo Dorronsoro, decano de la Deusto Business School, quien ahondó en la necesidad de adaptar los modelos de negocio al entorno económico actual, más colaborativo, circular, *online*, inmediato y personalizado. Por su parte, Javier Sala, director de Penteo, presentó el estudio realizado conjuntamente con APD a 217 empresas de diferentes industrias, sectores y tamaños, extrayendo conclusiones tan positivas como el optimismo que el entorno económico posee sobre el trabajo del CIO y la visión estratégica que los CEOs tienen del mismo, pero también aspectos a mejorar, como la falta de planes de innovación en las empresas, “fundamentales para hacer frente al futuro”. Finalmente, Sala alertó de

la dependencia del CEO por parte del CIO, al esperar que este tenga un rol redondo y sea “alguien de gestión y menos de tecnología”.

**¿Qué espera el CEO de su CIO?**

Tomando esta conclusión como punto de partida, el presidente de Grupo Eroski, Agustín Markaide; el director general de Norbolsa, Manuel Martín-Muñío; y el presidente de CIE Automotivo, Antón Pradera, moderados por Juan Antonio Fernández, Consejero Delegado de Unit4, pusieron de manifiesto que hay que aprovechar el conocimiento del CIO sobre el negocio y la tecnología para añadir valor y que contribuya a la diferenciación con respecto a la competencia, y que el CIO sigue siendo fundamental en el día a día para mantener la eficiencia operativa con una provisión del



A la izda., primeros planos de Guillermo Dorronsoro y Javier Sala durante sus respectivas intervenciones. Bajo estas líneas, representantes institucionales al comienzo del 3 Congreso Nacional de CIOs de APD.





En la imagen superior, mesa redonda moderada por Alejandro Giménez y compuesta por representantes directivos de Dominion Digital, FC Barcelona y Telefónica Data Unit. Abajo, Juan Antonio Fernández, Agustín Markaide, Antón Pradera y Manuel Martín-Muñio.

servicio robusta, escalable y a la vez eficiente en costes. Asimismo, destacaron que el CIO debe saber desarrollar una buena red de alianzas que sirvan como ventana impulsora de la actualización tecnológica, aclarando, eso sí, que no ha de ser un directivo exclusivamente técnico.

### La transformación del cliente y del empleado

Sobre estas cuestiones versaron las dos mesas de debate posteriores moderadas por Alejandro Giménez, director Alianzas de Dell EMC, y Miguel Ángel Turrado, director general de HP SCDS, respectivamente. Compuesta, la primera, por Sergio Jerez, CIO del FC Barcelona; Elena Gil Lizasoain, CEO LUCA de Telefónica Data Unit; y Javier Calera, director

de Soluciones Digitales de Dominion Digital, durante el debate generado en la misma quedó patente que en la actualidad no basta con conocer el negocio, sino que además se debe de dominar el entorno que rodea a la compañía para poder anticiparnos y ofrecer lo que el cliente demanda. Por ello, “la información que ofrecen los datos se ha convertido en una materia prima a la hora de ofrecer nuevos productos y servicios, y el aprovechamiento y explotación de la misma se perfila como un elemento crítico de la transformación digital”, aseguró Gil. Por su parte, Calera precisó que “el CIO debe salir de su zona de confort y adoptar un rol más estratégico debido a que ya no nos encontramos gestionando solo un plan de la compañía”.

Ya centrados en el empleado, Marcos Urarte, manager director de Pharos; Ángel Ortiz, consejero delegado de Sandetel; y Emilio Ruiz-Roso, director de Gestión de RRHH de Leroy Merlin, coincidieron en afirmar que la transformación de la plantilla y la cultura de la empresa son aspectos

**El papel del cliente, del empleado y del CIO ante la transformación global de las empresas copó gran parte del debate surgido en el encuentro**



(Arriba) Miguel Ángel Turrado, Marcos Urarte, Emilio Ruiz-Roso y Ángel Ortiz. (Izda.) Óscar Rozalén junto a Luis Sánchez, Ángel Valero y Enrique Lezaun.

fundamentales para que la transformación general de la empresa sea eficaz. Igualmente, apostaron por la concienciación de la compañía desde el Comité de Dirección, por una cultura de estrategia y liderazgo, más que tecnológica, por la transparencia en los procesos y por la realización de un claro diagnóstico que ayude a fijar los objetivos a alcanzar.

**El nuevo perfil del CIO...**

De la mano de Óscar Rozalén, director de Consultoría Technology Strategy & Architecture de Deloitte, el último punto de debate de la mañana giró en torno a las competencias y habilidades del CIO ante el nuevo entorno, las nuevas herramientas tecnológicas de los clientes y ante las nuevas metodologías de trabajo. En esta línea, Luis Sánchez, CIO y consejero delegado de Liberbank IT; Ángel Valero,

responsable de Aplicaciones Globales y Corporativas de Telefónica y CIO de TSA; y Enrique Lezaun, head of Information Systems de Siemens Gamesa, subrayaron que el CIO debe involucrarse en todas las iniciativas de transformación, aumentando su influencia en la estrategia de negocio y liderando la discusión de cómo los planes de transformación ayudarán a la entidad y a sus clientes, así como asumir competencias de transformación y evolución estratégica, dotando a la organización de presupuesto, autoridad y confianza.

**...y del equipo de Tecnología**

Y si antes del Almuerzo fue la figura del CIO la protagonista, en la mesa conducida por Aitor Cobanera, director de Tecnología e Innovación de SPRI, lo fue el equipo IT. En ella, Tomeu Bennisar, CEO de Logitravel;



Gianluca D'Antonio, CIO de FCC Group; y Pablo Montoliu, CIO de AON España, extrajeron algunas conclusiones como la necesidad de integrar el departamento tecnológico dentro del negocio, asegurando Bennasar y Montoliu que "la tecnología se ha democratizado. Ya no vale tener departamento de IT, tiene que ser una parte inherente al negocio". También relacionado con las nuevas aptitudes que los integrantes de IT deben poseer hoy en día, D'Antonio puso el foco en la problemática de la retención del talento.

### Generando negocio desde IT

Bajo este último bloque, José Carlos Orozco, CIO de Santander; Eduardo Junkera, CEO y presidente de Egile Corporation XXI; y José María Prieta García, project manager de Iberdrola Distribución, moderados por Gustau Serra, CEO de Mediacloud, constata-



Imagen de la mesa de debate "Perfil del nuevo equipo de tecnología", en un momento de la intervención de Tomeu Bennasar. En las imágenes inferiores, primer plano de David Carmona (Microsoft) y la mesa compuesta por Gustau Serra, José Carlos Orozco, Eduardo Junkera y José María Prieta.

ron que el uso de la tecnología permite a las empresas ser más flexibles, innovar y gestionar de una forma más eficaz, que el área del CIO pasa de ser un centro de coste a ser motor de negocio, y que la óptima gestión del dato es clave para el éxito.

### Un broche de oro "inteligente"

David Carmona, director general de Desarrollo de Negocio en Inteligencia Artificial (IA) en la central de Microsoft en Redmond, USA, fue el encargado de clausurar el Congreso con una ponencia sobre los beneficios de la aplicación de la IA en la empresa, en la que destacó que esta puede ayudar a interactuar con los clientes y a optimizar operaciones. Eso sí, para que todo ello triunfe, "hay que crear confianza en la tecnología".



Contenidos audiovisuales del Congreso





**HUMOR, NETWORKING Y EXPERIENCIAS**

Dinamizado por el actor Javier Veiga, el Congreso contó con diversos espacios destinados al *networking* en los que los asistentes pudieron disfrutar, además, de un café de bienvenida por cortesía de Fortaleza; cerveza Ambar, gintonics by Destilería Siderit, y de una degustación de Bizkaiko Txakolina. Asimismo, Eventísimo puso a disposición de los directivos allí presentes un *corner* de simulación virtual y realidad aumentada, y Manager Focus les obsequió con su mejor lectura empresarial.

**EL CONGRESO... A UN CLICK.** De la mano de Atribus, ponentes y asistentes estuvieron informados en todo momento de la presencia y actividad del Congreso en Twitter, donde durante el evento se lanzaron una serie de encuestas relacionadas con la temática del mismo, con el objetivo de generar conversación en redes, y se realizó un *live-tweeting* con el hashtag #CongresoAPDcios, que se posicionó como *Trending Topic* nacional durante 7 horas.



**CONTENIDOS AUDIOVISUALES**



Con motivo de la celebración de este 3 Congreso Nacional de CIOs, un nutrido grupo de participantes reflexionaron ante las cámaras de APD sobre multitud de aspectos tan diversos como el papel del liderazgo en los procesos de transformación, el perfil del nuevo equipo IT, las expectativas del CEO sobre el CIO, o la generación de negocio a partir de la tecnología. Opiniones, todas ellas, disponibles en [www.congresos.apd.es](http://www.congresos.apd.es):

- Guillermo Dorronsoro • Eduardo Junkera • Agustín Markaide • Aitor Cobanera • Pablo Montoliu • Ramona Vicente • Estibaliz Hernández • Xabier Garatea • Juan Antonio Fernández • Manuel Martín-Muñio • Antón Pradera • Fernando Galvache • Tony Hadzima • Alejandro Giménez • Elena Gil Lizasoain • Javier Calera • José Echezarra • Manuel Arco • Miguel Ángel Turrado • Marcos Urarte • Emilio Ruiz-Roso • Ángel Ortiz • Óscar Rozalén • Enrique Lezaun • Ángel Valero • Luis Sánchez • Gonzalo Apezetxea • Emilio Sánchez Rodrigo • Patxi Sarasola • David Carmona • Gianluca D'Antonio • Tomeu Bennasar • Gustau Serra • José Carlos Orozco • José María Prieta.

# La figura del CIO y su salto cualitativo

Hace una década, el trabajo del CIO era el de ofrecer infraestructuras para dar soporte a las líneas de negocio de las empresas. Pero, hoy en día, su papel ha dado un paso adelante porque se ha implicado en el negocio. Las empresas han entendido con el tiempo que la tecnología no solo está para infraestructuras en las líneas de negocio, sino para poder aportar nuevas soluciones optimizando los servicios de los propios trabajadores. También para ofrecer a los clientes nuevas oportunidades que actualmente no existen desde las diferentes líneas de negocio de una misma compañía.

## Un giro radical

Hasta el 2003-2004, en la mayoría de empresas el CIO era el responsable de que los trabajadores pudieran desempeñar su trabajo: que el PC funcionara, que las aplicaciones ofimáticas estuvieran al día, etc. Era una persona que estaba bastante aislada del entorno del negocio. Pero a partir del 2010 la tecnología ha dado un giro radical: las herramientas para los trabajadores empiezan a ser *commodities*, los negocios empiezan a utilizar la tecnología y esto se va desarrollando en torno a las nuevas tecnologías. Un ejemplo claro de esta transformación es el mundo del fútbol. Hace unos años, los profesionales tenían sus herramientas para trabajar, había una cámara con unas señales analógicas y la gente veía el fútbol a través de su televisión. Gracias a eso, actualmente podemos verlo desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y en cualquier momento.

En la segunda década del siglo XXI hay nuevas necesidades. Se puede ver el fútbol a través del móvil, se tiene la televisión como un concepto de *Smart TV*, etc. Aquí es cuando, obviamente, empieza a haber una frontera entre los responsables de negocio y los de tecnología, pero esto se



**Gustau Serra**  
CEO de Mediacloud

tiene que ir aproximando. Es más difícil que la gente de negocio conozca y domine los conceptos tecnológicos, y eso hace que los perfiles tecnológicos ganen terreno. En los últimos 10 años, el CIO ha tenido que desarrollar sus habilidades; ahora tiene más presencia en los Comités de Dirección, toma decisiones de negocio y es partícipe del éxito de las empresas.

En referencia a los equipos, hace unos 20 años teníamos perfiles técnicos, pero en la última década también han cambiado. Necesitamos que tengan las mismas características, pero que desarrollen otras habilidades como gestionar los datos, aprovechar el *Big Data*, que sepan transformar digitalmente utilizando todas las herramientas sin perder la visión de negocio, saber qué quieren los clientes, etc. Al final ya no sirve tener un buen técnico que domine la tecnología, también tiene que estar alineado con el negocio.

El mundo de los negocios evoluciona muy rápido porque estamos en un mundo global. Por lo tanto, el CIO debe conocer todo lo que pasa a su alrededor y poner en producción los nuevos negocios y ayudarlos a evolucionar.

**El reto más difícil que tiene el CIO del siglo XXI es el de la rapidez, la agilidad y la flexibilidad**

# La paradoja de la transformación digital

Un estudio publicado recientemente por Dell Technologies revela cómo una gran parte de los directivos ya conoce los beneficios que puede aportar la transformación digital a su negocio. Además, un 75% de ellos es consciente de que este proceso podría abarcar, actualmente, más áreas de su empresa. Otro 78% dice sentirse amenazado por las nuevas empresas digitales, sin embargo, solo el 25% afirma estar realmente comprometido con la implementación de soluciones tecnológicas que hagan de este proceso de transformación digital una realidad.

Así las cosas, una gran parte de los líderes empresariales estarían viviendo atrapados en una paradoja. Saben que deben adaptar su negocio al nuevo entorno digital, pero no son capaces de llevarlo a cabo. Según el estudio de Dell Technologies, el precio puede ser alto: cerca de la mitad de las empresas de todo el mundo pueden quedar obsoletas en cinco años. El tiempo apremia y no hay más remedio que ponerse en marcha. Por sí sirve de ayuda, para tener éxito en un proceso de transformación digital habría que considerar los siguientes factores:

- **Para ser capaces de satisfacer las actuales demandas de los clientes hay que acudir a las tecnologías más innovadoras.** La demanda del consumidor es bastante predecible, ya que la mayoría de los clientes buscan mayor estabilidad, accesibilidad, flexibilidad y eficiencia, sobre todo al acceder a servicios, datos y contenido. Las empresas lo saben pero, en estos momentos, seis de cada diez empresas a nivel mundial no pueden satisfacer las demandas de sus clientes. Los responsables

en la toma de decisiones confiesan que sus organizaciones podrían y deberían innovar más. La tecnología es un factor clave para conseguirlo.

- **Utilizar los datos de los clientes para desarrollar futuras estrategias.** La transformación comienza y termina en los datos, y aunque las tecnologías de analítica y captura de datos están muy extendidas, el 72% de las empresas todavía no las utilizan para predecir el comportamiento y la demanda de los consumidores. El 64% de las empresas admite no ser capaz de aplicar la inteligencia en tiempo real, y tampoco de implementar una toma de decisiones basada en los datos.

- **La agilidad es la clave.** Una de las características clave del nuevo negocio digital es la innovación ágil. El estudio demuestra que el 70% de las organizaciones no está logrando este objetivo debido, en gran parte, a la reducción de la inversión en *software* y en el desarrollo de aplicaciones, algo que alarga los plazos del *time-to-market*. Las empresas más ágiles experimentarán una menor resistencia por parte de su competencia.



**Ricardo Labarga**  
 Director General de Commercial  
 Business de Dell EMC

- **Alinear estrategia de negocio y opiniones de los responsables de decisión.** Para lograr implementar procesos digitales innovadores es imprescindible que la estrategia esté alineada con la visión de los responsables en la toma de decisiones de la compañía. Parece obvio, pero no siempre es una realidad.

- **Gestión inteligente del presupuesto.** La principal excusa para justificar el retraso en la transformación digital de las compañías es la falta de presupuesto. En gran parte de los casos, el problema está en una asignación de los recursos poco apropiada. Una revisión de este apartado es necesi-

ria para ajustarlo a las necesidades y retos actuales de la compañía.

#### **La buena noticia es que esta situación puede cambiar**

Hay muchas fórmulas para acelerar la adopción de nuevas tecnologías. Aquí, la relación de las empresas con sus proveedores tecnológicos resulta un factor de peso. Esta relación debe ser flexible para poder adaptarse a la situación y a las necesidades de cada organización. Si se logra crear una relación de confianza entre el proveedor tecnológico y la empresa, el proceso se vuelve mucho más sencillo y los resultados, seguramente, serán más positivos y más rápidos.

Para lograrlo, en Dell EMC basamos nuestra estrategia en dos pilares. Por una parte, un amplio portfolio de soluciones y servicios que abarcan desde el puesto de trabajo hasta áreas como el *cloud*, la analítica de *Big Data*, infraestructuras convergentes, almacenamiento, protección de la información y seguridad. Todas ellas permiten a las organizaciones construir su futuro digital, transformar sus tecnologías y proteger sus datos. Por otra, un sólido ecosistema de *partners* que presentan la más alta cualificación técnica del mercado y que son capaces de afrontar las necesidades concretas de cada compañía, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

Dell EMC ayuda a impulsar a las empresas de todo tipo y tamaño a través de su viaje hacia la Transformación Digital, a la vez que las apoya en iniciativas clave de transformación en toda la organización.

# El nuevo papel del CIO

La figura del director de Tecnología ya no debe ser solo la de ofrecer servicio y asegurar la continuidad de la actividad empresarial. Más bien, debe involucrarse de lleno en la gestión diaria de la empresa y participar en la planificación y desarrollo de nuevos modelos de negocio, con el apoyo que el marco tecnológico sea capaz de otorgar.

Una nueva realidad se impone en el mundo de la empresa, sea cual sea su sector de actividad: la tecnología es ahora más que nunca estratégica para la supervivencia del negocio. Y el departamento TIC, el centro neurálgico de cualquier plan de crecimiento o diversificación.

En medio de esta tormenta perfecta que hoy en día vivimos en la mayoría de negocios, aparece una oportunidad a través de la transformación digital de las empresas. El rediseño de nuevos modelos de negocio, la apertura de nuevas vías de ingresos, la retención del talento, el apoyo a la toma de decisiones, la captación de nuevos clientes que exigen experiencias de uso más completas y, por supuesto, la creación y desarrollo de nuevas ventajas que contribuyan a mantener —y si es posible mejorar— nuestra competitividad, son facetas donde las tecnologías de la información tienen un papel destacado.

Todo eso no se puede hacer sin el apoyo y concurso de la tecnología en general, del uso de las redes sociales y de métodos de escucha y análisis del sentimiento, del acceso ubicuo y en tiempo real a la información de la empresa desde la nube, del IoT y la Industria 4.0, de *marketplaces* y el comercio electrónico, de la seguridad inteligente y la seguridad gestionada por *software* que proteja todo



**Juan Antonio Fernández**  
CEO de Unit4 Ibérica

el conjunto, y en especial, del nuevo fuel de industria, los datos.

Y por encima de estas múltiples tecnologías debe situarse el responsable de la empresa que las siga y las conozca, que sepa cómo pueden aplicarse a su negocio, que aprenda de los casos de uso exitosos en el mercado, y que pueda trasladarlo al resto de colegas con responsabilidad en otras áreas de la empresa: producción, logística, ventas, marketing, presupuestos, talento...

Porque si ahora el CIO debe ser más otro directivo corporativo que se involucre en la compañía a todos los niveles, el resto de ejecutivos (CxO)... están también en la obligación de ser, al menos, entendedores de cómo la tecnología puede mejorar la experiencia en sus respectivas funciones.

El nuevo papel del CIO ha de ser no solo un perfil más gestor y más de empresa, sino que también participe en el Comité de Dirección, que sea capaz de aportar su conocimiento en *pro* del avance y evolución de la empresa, y sea un elemento estratégico en la gestión empresarial. Porque una cosa está clara,

y es que las empresas que no sean capaces de apoyarse en la tecnología para ser más competitivas, acabarán sucumbiendo y desalojadas del mercado por otros actores que sí habrán sabido aprovechar su oportunidad.

### Las TIC, el tema permanente en la agenda del Comité de Dirección

¿Qué esperan los Directores Generales (CEOs) de sus Directores de Informática (CÍOs)? Pues que tengan más iniciativa en los núcleos decisorios de sus respectivos departamentos y unidades de negocio. Y que no tengan solo un papel más participativo en su operativa y funcionamiento diario, sino que se conviertan en la base para determinar los modelos de relación con los clientes y el lanzamiento de nuevos productos.

La figura del CÍO como un ente ajeno, diferenciado y separado del núcleo decisor debe desaparecer y, por el contrario, todos sus integrantes van a tener que esforzarse por entender más y mejor la tecnología porque de lo contrario no van a saber con qué herramientas se puede contar para poder innovar con mayor agilidad. Las empresas deben pensar en incorporar a sus distintos directivos en los planes de formación en nuevas tecnologías, porque en estos tiempos los directores y los CEOs de las empresas no pueden permitirse el lujo de ser 'ignorantes digitales'.

Los líderes en el mercado serán las empresas que sean capaces de coger los nuevos procesos tecnológicos y ponerlos en eficiencia, de acortar los tiempos de poner en producción nuevos productos, y de reaccionar a la competencia con mayor rapidez. De ahí que también resulte estratégico que el CÍO no se quede aislado en su parcela tecnológica, sino que se integre en la gestión de la empresa, que se involucre directamente en la cuenta de resultados para que su conocimiento se convierta en una herramienta de rentabilidad. Todos los departamentos deben contar

con herramientas tecnológicas, las más adecuadas a cada caso si de verdad se quiere competir. El CÍO debe poner a disposición de sus responsables todo su conocimiento y la tecnología que facilite las relaciones con los socios y proveedores, las acciones comerciales y estrategias de marketing o propuestas finales al cliente. Desde su conocimiento técnico, integrará en sus equipos las mejores y más flexibles metodologías y soluciones que permitan a su empresa adaptarse con facilidad a las necesidades de cada uno de los departamentos y de los proyectos que se emprendan, permitiendo una entrega más rápida y una puesta en producción más competitiva.

Sin duda, el procesamiento de la información se ha convertido en uno de los pilares de los negocios, que implica nuevas oportunidades de negocio, pero también hay que aprender a saber gestionar los riesgos que conlleva. La tarea más importante del CÍO es asegurar que los datos viajen, sean accedidos y permanezcan de manera segura.

#### Dentro del núcleo duro directivo

El CEO tiene la capacidad de ver en panorámico todas sus unidades de negocio, orquestando de manera simultánea la puesta en común, obteniendo el máximo beneficio empresarial y la plena satisfacción del cliente, con un aprovechamiento óptimo de los recursos. El CÍO ya no es solo el responsable de que los sistemas simplemente funcionen; en la nueva era digital, se sitúa dentro del núcleo duro directivo como uno más, como posibilitador fundamental –previo a la puesta en marcha de cualquier proyecto interno de optimización de recursos– de asegurar y compartir información relevante, o de planear y llevar al mercado innovación que apalanque la competitividad de la empresa.

Definitivamente, el mundo se ha vuelto loco. Decía Eduardo Mendoza hace unas semanas al recoger su Premio Cervantes, *“Don Quijote estaba realmente loco pero sabía que lo estaba, y también sabía que los demás estaban cuerdos y... lo contrario de lo que me pasa a mí. Yo creo ser un modelo de sensatez y que los demás están como una regadera y, por este motivo, vivo perplejo, atemorizado y descontento de cómo va el mundo”*. Y es que esa sensación de Eduardo Mendoza de que el mundo está loco no solo es suya. Estamos en una transformación sin precedentes. Siempre ha habido cambios, pero nunca del calado, de la profundidad, de la velocidad de los que nos rodean. Nada volverá a ser como antes.



## Sin personas no hay transformación que valga

Tenemos que adaptarnos a estas transformaciones, reinventarnos. Esto hace que nuestros empleados, al igual que Eduardo, se sientan muchas veces *“perplejos, atemorizados y descontentos”*. Pero, por otro lado, es justo en los empleados, en el capital humano de las empresas, donde reside la clave para el éxito o el fracaso de cualquier proyecto de transformación.

### Especial cuidado en la gestión de personas

En HP vimos hace años esta necesidad de transformación y abordamos nuestra reinención con foco e intensidad, llegando a su punto máximo hace 2 con la separación en dos compañías. Sin duda, una de las separaciones empresariales mayores y más complejas de la historia. Y en España, no fuimos

ajenos a esta complejidad. Tuvimos que revisar miles de contratos en miles de clientes, afectó a nuestros más de 12.000 *partners* y a unos 8.000 empleados. Afortunadamente, conseguimos que fuera un éxito, y que no se vieran afectados indicadores tan relevantes para nosotros como el nivel de compromiso de nuestros empleados o el de lealtad de nuestros clientes. ¿Cuál fue la receta?. Pues ingredientes muchos y muy variados, pero yo destacaría uno: el especial cuidado en la gestión de las personas y la cultura de la empresa durante toda esta reinención.

Nunca se debe obviar que detrás de todo siempre hay una persona: la importancia del factor humano en el camino de cualquier cambio que queramos implementar. Es el capital más valioso. Solo con una buena



dirección de las personas conseguiremos que el cambio sea un éxito. Tienen que tener sensación de contribución al equipo, de aportar valor añadido, de ser partícipes en la creación del futuro.

Las personas, a todos los niveles de la organización, solemos ser resistentes al cambio debido a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, a la pérdida de derechos adquiridos... en general, al miedo a lo desconocido. El gran reto es que todas las generaciones acepten y adopten el cambio. La coexistencia de generaciones da una diversidad única que no podemos perder. Desde los más jóvenes hasta la gente con más experiencia, que normalmente presenta más resistencia al cambio, deben aceptar y sobre todo comprometerse con este.

### El papel estratégico de la comunicación interna

Para alcanzar el éxito, toda transformación debe ser entendida como un proceso positivo, por lo que hay que mostrar a todos los integrantes de la organización las oportunidades que aparecen con ella. Hay que conseguir pasar cuanto antes de la negación a la aceptación del cambio. La comunicación interna es clave, es la gran palanca. Nunca hay que asumir que toda la organización conoce lo que está sucediendo. La comunicación interna permite tranquilizar a la gente; seguro que todos personalmente hemos vivido alguna situación en la que veíamos que algo estaba pasando, y hemos experimentado los



**Miguel Ángel Turrado**  
Director General de HP SCDS

sentimientos negativos que provoca el no saber el qué o el porqué. La comunicación también permite alinear a los empleados con los objetivos del cambio, facilitando una visión de futuro ilusionante y necesaria, convirtiéndolo en una aspiración: nada mejor que entender que el cambio no es algo gratuito, sino que tiene un fin que es bueno para la organización y, con ello, para su gente. Por último, no debemos pensar que todo ha finalizado cuando lo parece porque, normalmente, no es verdad. Debemos seguir mejorando a la vez que consolidamos lo conseguido. La transformación puede tener fecha de inicio, pero no de finalización. Por eso nuestro lema, *Keep Reinventing*.

**Desde los más jóvenes hasta la gente con más experiencia, que normalmente presenta más resistencia al cambio, deben aceptar y sobre todo comprometerse con este**

# La guerra por el TALENTO ya ha empezado

Una vez más, este país está perdiendo la oportunidad de liderar la revolución industrial que se está produciendo en estos momentos en todo el mundo. Por supuesto, me refiero a la transformación digital de todos los modelos productivos y de servicios en todos los sectores e industrias.



**José Echezarra**  
Director de Gfi Norte  
y de la Unidad de Negocio de  
Administraciones Públicas  
de Gfi España

Transformación digital, dos palabras tan usadas en estos dos últimos años que, de entrada, ya producen un cierto hastío en todos nosotros, pero que encierran una realidad que sin duda se va a imponer o, mejor dicho, ya se está imponiendo. Los modelos productivos de todos los sectores se están transformando debido a su progresiva digitalización, en unos sectores de forma más rápida que en otros, pero en todos los casos se está produciendo.

## ¿Por qué creo que estamos perdiendo este “tren”?

Por la cada vez más acuciante falta de talento en nuestra sociedad, de talento tecnológico.

Los que nos dedicamos a proveer de servicios de consultoría y tecnologías de la información a todas las empresas (tanto públicas como privadas) a través de nuestros equipos, formados por personas, vemos cada vez más claro cómo se está acercando una “tormenta perfecta”.

Por un lado, la pirámide de población nos dice de forma rotunda que en los próximos años se va a empezar a jubilar la generación del “baby boom”, y que debido a la baja tasa de

fecundidad no se van a poder cubrir todos los puestos de trabajo que se van a quedar vacantes. Esto, sin duda, va a afectar a todo tipo de profesiones, cualificadas y no cualificadas.

Por otro, las vocaciones tecnológicas han descendido drásticamente en los últimos 15 años. Los estudios conocidos como STEM (acrónimo en inglés que sirve para designar las disciplinas académicas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), sean de formación profesional o universitarios, no están de moda.

¿Alguien me puede explicar por qué en el año académico 2017-2018 en la Universidad de Deusto van a iniciar sus estudios de Psicología unas 150 personas (lo cual es una buena noticia) y en esta misma universidad van a iniciar sus estudios de Ingeniería Informática solo unas 50 personas? Y todo ello, con un agravante: la huida progresiva del género femenino de este tipo de estudios. Hace 30 años, además de que en la Univer-

sidad de Deusto nos licenciábamos casi 300 personas al año, prácticamente el 50% eran mujeres. Hoy en día, aproximadamente el 15%. Finalmente, como he mencionado, se está acelerando la transformación de los modelos productivos y en el mercado hay una creciente demanda de perfiles tecnológicos. Desde los más “novedosos” y complicados de cubrir (analistas de datos, expertos en ciberseguridad, en Inteligencia Artificial), hasta perfiles más “generales” (programadores, técnicos de soporte, de sistemas). Demanda que hoy en día ya somos incapaces de cubrir. Si a estos tres factores le añadimos la evidente mejora económica que parece se va a mantener los próximos años y que hace que las empresas y organizaciones públicas estén destinando cada vez más presupuesto al capítulo de inversiones e iniciando muchos proyectos que han tenido paralizados durante estos años pasados de crisis, nos encontramos ante una verdadera “tormenta”.

### ¿Qué podemos hacer?

Hay un tema que como sector nos trasciende, que es la baja tasa de fecundidad; pero hay otro, la falta de vocaciones tecnológicas y especialmente entre las mujeres, sobre el que sí podemos y debemos actuar. La culpa de la situación es nuestra y solo nuestra, de todos los que formamos el sector de las Tecnologías de la Información, de los clientes

y de los proveedores. Mi empresa forma parte de una multinacional, solo hay que cruzar los Pirineos para que un profesional que desempeña la misma tarea con el mismo nivel de capacitación cobre un 50% más de salario. Por supuesto, mi empresa también factura un 50% más por sus servicios allí de lo que somos capaces de facturar aquí.

La falta de reconocimiento del valor de nuestro sector, que se ha ido produciendo progresivamente desde finales de los años 90, ha ido alejando a la juventud debido a la poca ilusionante progresión profesional que ofrecemos.

Por tanto, lo primero que tenemos que conseguir es el reconocimiento del sector como INDUSTRIA con mayúsculas, no como una más, sino, en estos momentos, como la industria clave para transformar al resto de industrias, lo cual, a su vez, es clave para nuestro futuro como sociedad.

### De forma sana y estable

Todos en el sector debemos empeñarnos en esta mejora del reconocimiento que debe conseguirse por el convencimiento del valor que aportamos a nuestra sociedad. Solo de esta manera conseguiremos que este reconocimiento se traslade de forma sana y estable a las tarifas y salarios de todo el colectivo, y que no sea únicamente algo que se produce de manera puntual y coyuntural debido a la guerra por el talento que ya ha empezado.

Lo primero que tenemos que conseguir es el reconocimiento del sector de las Tecnologías de la Información como **INDUSTRIA con mayúsculas**, como la industria clave para transformar al resto de industrias





# Innovar para ser más competitivos

\_\_\_En un momento en el que la tecnología está presente en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto a nivel personal como profesional, la necesidad de la digitalización de las empresas ha conferido al CIO un cargo de máxima responsabilidad a la hora de dar el valor añadido que la implementación de nuevas tecnologías reportará a la compañía.

Es la era de la información, del conocimiento, y por este motivo las empresas han de tener la capacidad de reinventarse, de innovar para ser más competitivas. En esta situación, el nuevo perfil del CIO debe tener una alta orientación al negocio que debe combinar con capacidades técnicas de forma que le permita elaborar la estrategia adecuada para, precisamente, innovar y marcar la dirección de su organización en el desarrollo tecnológico. Es por ello que el CIO debe

tener un conocimiento transversal de la empresa; debe conocer con bastante profundidad el funcionamiento de las distintas áreas para poder desempeñar esa labor de conectividad e integración que se le requiere, y que permitirá un aumento en la productividad y mejorar el conocimiento de los clientes.

La gran cantidad de datos que manejan las empresas en la actualidad debe servir para realizar análisis cualitativos que permitan a la organización tomar decisiones relevantes de cara al crecimiento y desarrollo del negocio.

Este nuevo rol ha de contar con el apoyo del equipo directivo, el cual debe entender lo que representa esta figura y, por lo tanto, dotarle de presupuestos para poder acometer el proceso de transformación de la organización. Además, debe apoyarse en un equipo de IT con más

perfiles y contenidos, orientados a la estrategia marcada. Sin embargo, este cambio estructural sería insuficiente si no estuviera acompañado de una transformación de los usuarios/clientes, que deben evolucionar hacia un perfil con más disposición a la tecnología para poder hacer un uso adecuado de las herramientas implantadas y así poder garantizar el éxito de las acciones emprendidas.

Me incorporé al grupo Compañía de las Islas Occidentales hace casi 5 años, un grupo que alberga empresas turísticas, industriales y de servicios con más de 100 años de trayectoria y que son un referente en el mercado internacional y canario. Ya desde su lema, *"Innovando desde la tradición"*, se respira ese espíritu de cambio y crecimiento constante que se quiere trasladar a todas las líneas de negocio sin perder los valores en los que se fundó.

Desde el primer momento, el área de sistemas ha contado con un importante apoyo de la dirección, recibiendo no solo las inversiones necesarias para acometer los proyectos que queríamos implementar, sino participando también en el proceso de la gestión del cambio. En esta línea, nuestro objetivo es seguir creciendo sobre la base de los proyectos ya implantados en estos años y potenciar, cada vez más, la digitalización de las distintas empresas, sin perder de vista la gran importancia del valor que el equipo humano tiene para nuestro grupo.

APD retweets

**Sonia Reig** @reig\_sonia · 23 may.

El CIO tiene un conocimiento transversal de la empresa #CongresoAPDcios

**COMPARTIR TIENE PREMIO**

Con *tweets* como el de la imagen, utilizando el *hashtag* #congresoAPDcios, Sonia Reig ganó uno de los dos Apple Watch sorteados durante el Afterwork celebrado en la recta final del 3 Congreso Nacional de CIOs.



El **primer camp en España** para niños de 9 a 14 años que combina un **programa tecnológico** con un **programa de multiaventura**



### **Diseño y Tecnología**

- ⊙ Programación y algoritmos
- ⊙ Drones
- ⊙ Simuladores y realidad virtual
- ⊙ Diseño gráfico y 3D
- ⊙ Lettering y caligrafía física y digital
- ⊙ Simuladores Formula E y testing juegos Sony-PlayStation

### **Multiaventura**

- ⊙ Tirolina y tiro con arco
- ⊙ Arborismo
- ⊙ Rutas en bici
- ⊙ Kayak e hidropedales
- ⊙ Senderismo por el río Guadalete
- ⊙ Pádel, pádel surf, natación, fútbol y hockey

### **Metodología**

- ⊙ Metodología STEAM del MIT
- ⊙ Design Thinking
- ⊙ Métodos heurísticos
- ⊙ Experimentación y juego
- ⊙ Trabajo en equipo



**The lake lab** se celebra del 1 al 15 de julio de 2017 en Zahara de la Sierra, provincia de Cádiz

[thelakelab.com](http://thelakelab.com) | [info@thelakelab.com](mailto:info@thelakelab.com)

Organizado por:



Con la colaboración de:



ZAHARA DE LA SIERRA  
AYUNTAMIENTO



# Construyendo un futuro inteligente

Basque Industry 4.0 es la apuesta del Gobierno Vasco para desarrollar la fábrica del futuro: una fábrica conectada, con gente preparada, que mejorará la productividad y aumentará la competitividad de las empresas vascas en el escenario mundial. Es la estrategia de Fabricación Avanzada, que ya ha arrancado motores y en la que caminan de la mano las empresas, los centros tecnológicos, las universidades y la Administración Pública del País Vasco.

Es una estrategia de país y, como tal, se ha hecho una gran labor por conseguir que todos los actores de la actividad industrial del ámbito privado, junto con el conjunto de las Administraciones Públicas, compartan diagnóstico, herramientas y soluciones para avanzar de manera colaborativa hacia un nuevo escenario donde la industria es algo más que fabricación de productos; se trata de transformar las actividades productivas tradicionales en nuevas industrias tecnológicamente avanzadas, que ofrezcan servicios de alto valor añadido. Basque Industry 4.0 cuenta con un espacio de colaboración público-privado, bautizado con el nombre de *Grupo de Pilotaje*, creado en

2015 para liderar la gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia en el conjunto del país. Forman parte de este grupo el Gobierno Vasco, las alianzas tecnológicas vascas Tecnalia e IK4, las universidades y agentes de la red vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como las Diputaciones Forales y las asociaciones clusters ACICAE, GAIA, AFM y ENERGÍA, cuya participación está siendo crucial a la hora de transferir conocimiento y generar impacto sobre el conjunto de la industria vasca. Una estrategia de este calado requiere de la implicación de todos los agentes, no solo en tareas de ejecución, sino también de asesoramiento, acompañamiento y gestión, y cada uno de ellos asume las áreas de trabajo específicas en función de sus competencias y de acuerdo a su especialización.

## Grupo de Pilotaje

El objetivo del Grupo de Pilotaje es definir y poner en marcha un plan ordenado de actuaciones orientadas a dar respuesta a las prioridades tecnológicas, de negocio, organización y desarrollo de talento establecidas por los sectores industriales tractores en Euskadi. Como primer resultado, el Grupo ha establecido un modelo de referencia que incorpora áreas tecnológicas y no tecnológicas para evolucionar hacia una Industria 4.0 competitiva en la región. Y para dar respuesta al modelo de referencia, se han identificado iniciativas capaces de transformar el tejido industrial vasco y mejorar su posición competi-

va, entre las que destacan: una red conectada de activos en fabricación avanzada, el Basque Open Industry Platform 4.0, la red de capacitación inteligente o la economía circular, entre otras. Una parte muy importante de la estrategia Basque Industry 4.0 se centra en diseñar sistemas y metodologías que ayuden a que las empresas vascas se formen y se capaciten en las tecnologías asociadas a la nueva industria y en la digitalización, con espacios diseñados para el autodiagnóstico y puesta a punto de las pymes. Teniendo en cuenta que Euskadi está constituido básicamente por pymes, especialmente pequeñas, hay que hacer un esfuerzo adicional para evitar que las empresas avancen a diferentes velocidades.

### Los “puntos fuertes” de Euskadi en la carrera del 4.0

El punto de partida de Euskadi como país para afrontar la llamada 4ª Revolución Industrial está marcado por sus fortalezas: una cultura indudable a favor de la nueva tendencia industrial, una tradición manufacturera posicionada internacionalmente y una estra-



**Alexander Arriola**  
Director General de Grupo SPRI

tegia de innovación respetable. Y también, sin duda, por los sectores industriales que mayor apuesta han realizado por la innovación, la tecnología y la digitalización, que son los que más asumido tienen los procesos de fabricación y gestión de servicios 4.0. Entre ellos destacan la automoción y la aeronáutica, aunque existen servicios, procesos y máquinas 4.0 que podrían diseñarse para sectores tan transversales como el de la logística.

La carrera del 4.0 no ha hecho más que empezar, una carrera que nos lleva, indefectiblemente, a un escenario diferente, con una nueva forma de pensar y de fabricar, donde se está reinventando la industria y construyendo nuestro futuro, un *futuro inteligente*.

**Una parte muy importante de la estrategia Basque Industry 4.0 se centra en diseñar sistemas y metodologías que ayuden a que las empresas vascas se formen y se capaciten en las tecnologías asociadas a la nueva industria y en la digitalización, con espacios diseñados para el autodiagnóstico y puesta a punto de las pymes**

# Industria de Defensa 4.0

Al pensar en innovación, el sector Defensa no suele ser lo primero que se nos viene a la cabeza. Aun así, en los años 30, fueron los hermanos Varian quienes inventaron un generador microondas de alta frecuencia (la base de los radares de la Segunda Guerra Mundial) en Stanford... Así empezó el ecosistema de innovación para transformar la sociedad que conocemos como Silicon Valley.

El valle, hoy reconocido como el ecosistema de innovación más importante del mundo, surgió vinculado al sector Defensa. El detonante fue DARPA, la Agencia Estadounidense de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa, responsable del desarrollo de nuevas tecnologías, quien a su vez es hoy un actor clave en la inversión del valle de la innovación. Además, fue el Ministerio de Defensa de EEUU el que inició una labor para atraer el talento a universidades como Stanford, Mellon o Berkeley.

## Un nuevo mundo

Hoy en día, la digitalización permite crear nuevas oportunidades de negocio para todas las empresas. El proceso de transformación digital no es sencillo, pero todos estamos de acuerdo en que es una necesidad. En Accenture, trabajamos para dar respuesta a esa necesidad a través de la combinación de sistemas informáticos, datos, analítica y el mundo físico, y de esta manera convertir las empresas en factorías digitales.



La era digital no solo nos da nuevas herramientas. Si miramos al futuro, donde la computación cuántica permitirá una potencia de cálculo cuasi ilimitada que impactará en múltiples industrias –desde robots hasta la Inteligencia Artificial–, veremos un nuevo mundo y a todos nosotros dentro de él. Las empresas tienen la oportunidad de establecer un hueco en la próxima evolución de la sociedad, y la industria de Defensa tiene, una vez más, una oportunidad histórica para ponerse a la cabeza de esa nueva revolución.

### Seguir innovando

La tarea no es sencilla y hay un largo camino que recorrer. En el caso de España, la percepción que se tiene sobre el aumento de inversión en Defensa origina debate. Los ciudadanos, todavía hoy, no perciben esta industria como un motor de innovación en el que se crean productos y servicios que contribuyen a mejorar la vida de la sociedad civil.

Habría que recordar que el surgimiento de Internet, que en sus inicios era una red llamada ARPANET de uso exclusivo para militares, se remonta a los años 60. A día de hoy, ¿nos podríamos imaginar una vida sin Internet? Adicionalmente, la creación del Sistema de Posicionamiento Global, conocido como GPS, surgió como una colaboración entre la Armada de EEUU y la Fuerza Aérea estadounidense para geolocalizar sus tropas. Y como estos, muchos ejemplos más.

**Las exigencias y la alta competitividad del mercado con el nuevo paradigma industrial pueden contribuir a mejorar el sector a través de la automatización, la robotización, la conectividad y la realidad aumentada**



**Julio Juan Prieto**  
Managing Director  
de CMT de Accenture

El gran reto del sector pasa por seguir innovando, estar totalmente inmerso en la Industria 4.0 y alcanzar lo que podríamos denominar “Industria de Defensa 4.0”. Las exigencias y la alta competitividad del mercado con el nuevo paradigma industrial pueden contribuir a mejorar el sector a través de la automatización, la robotización, la conectividad y la realidad aumentada.

### De Defensa a la Sociedad

La industria de Defensa siempre ha sido un motor de innovación en el mundo. Ha contribuido a transformar la forma en la que vivimos y concebimos nuestro día a día; tanto a nivel personal como empresarial. Por lo tanto, el objetivo es crear un ecosistema que reúna talento e inversión, ya que estos elementos son clave para innovar y generar resultados que impacten en la sociedad y el sector.



## PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO  
DE CAPGEMINI ESPAÑA

*“La economía  
entre  
particulares  
es el eje  
de nuestro  
crecimiento”*

A todos nos gusta sentirnos como en casa. Quizá por eso no es de extrañar que, sin haber cumplido aún los 10 años, Airbnb se haya convertido en la plataforma de “home sharing” por excelencia. Para Arnaldo Muñoz, el secreto está en la confianza y en el compromiso de los empleados con la misión de la compañía: “ayudar a construir una sociedad que creemos que es más justa para todos”. Preguntado por Paulo Morgado, habla en la siguiente entrevista de estrategia, de futuro, de las nuevas “experiencias” a disposición del usuario y, cómo no, de toda la polémica que viene rodeando en los últimos tiempos al sector. Airbnb sin duda ha revolucionado la oferta del alojamiento turístico haciendo que el viajero descubra cada destino “viviendo como un habitante más”.

## ARNALDO MUÑOZ

DIRECTOR GENERAL DE AIRBNB  
EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Licenciado en economía por la Universidad de Barcelona y MBA por la Universidad de Houston, es además miembro del Comité Académico del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI). Ha sido Consejero Delegado de Budgetplaces.com durante los 2 últimos años. Anteriormente desempeñó los cargos de Vicepresidente Senior y Director de Marketing para Europa de Vistaprint, de Vicepresidente para Europa de Lastminute.com y de Director General para el sur de Europa de la línea aérea EasyJet.

### **E**chemos la vista atrás. La historia de Airbnb comienza a escribirse...

De la manera más inesperada, por pura necesidad. Joe Gebbia y Brian Chesky, dos de sus fundadores, desarrollaron el concepto primario de alojamiento de corta estancia poco tiempo después de mudarse a San Francisco a finales de 2007. Eran emprendedores en serie, habían intentado poner en marcha varios planes de negocio que iban cayendo uno a uno, con lo cual, el pago del alquiler cada vez se hacía más complicado. Se acercaba una feria de diseño en la ciudad, y uno de ellos decidió poner la vivienda a disposición de los asistentes que no pudieron reservar una habitación. En aquellos momentos la idea era ofrecerles un colchón hinchable (Air) y desayuno (Bed&Breakfast). De ahí surgió Airbnb. A principios de 2008, el arquitecto Nathan Ble-

charczyk se unió al proyecto como tercer fundador. Ese mismo año se expandieron a Nueva York y fue a partir de 2010 cuando se produce un crecimiento exponencial en Europa. De hecho, algo que muy poca gente sabe es que a día de hoy el 50% de los ingresos se originan o se destinan en Europa.

### **¿Cómo se explica un éxito tan rotundo en un período de tiempo tan breve?**

La idea original de Airbnb se asienta sobre tres grandes ejes. En primer lugar, el cliente. Un cliente que, sobre todo, es *millennial*, y que quiere dejar de viajar de una forma estandarizada. Lo que busca es vivir una experiencia. Airbnb da respuesta a esa necesidad por el mero hecho de contar con millones de casas y anfitriones, por lo que la posibilidad de tener una experiencia única es mayor.

El segundo eje es construir sobre algo que ya existía: que particulares se queden en casas de otras personas, pero hacerlo a través de tecnología y sobre una capa de confianza. Una parte muy grande de la inversión de Airbnb se dirige precisamente a eliminar esas posibles barreras a la confianza por el hecho de dejar que un desconocido se quede en tu casa.

El tercer componente es el peso que tiene para nosotros el diseño y una usabilidad que hasta entonces, nunca se había visto, ya que de los tres fundadores, dos eran diseñadores y uno era tecnólogo. La suma de estos tres puntos es, seguramente, lo que explica el éxito.

### **Esta combinación entre *millennials*, usabilidad y diseño, ¿es extrapolable a otro tipo de industria o sector?**

Este último invierno anunciamos que dejábamos de estar únicamente centrados en la acomodación, y que

íbamos a utilizar la misma plataforma para cubrir otras necesidades de los viajeros. La promesa de Airbnb es hacerte sentir como un habitante más. Por este motivo, en noviembre del pasado año comenzamos a ampliar el abanico de servicios ofreciendo “experiencias”, como por ejemplo, descubrir la Barcelona modernista de la mano de un arquitecto. A ello le siguieron las guías de viaje elaboradas por los propios habitantes de la ciudad, y recientemente hemos puesto en marcha en San Francisco un servicio de reserva de restaurantes –muy cuidados, muy cualitativos, los mismos en los que estarían comiendo los anfitriones–, para ponerlos a disposición de nuestros viajeros.

**¿Qué tipo de empresas podrían convertirse en *partners* vuestros para completar esta experiencia de viajero?**

Es muy difícil encontrar *partners* en un entorno en el que la experiencia de viajar es muy genérica y, por lo general, está poco cuidada, pero en cada una de las categorías en las que trabajamos, siempre analizamos si podemos ir cogidos de la mano de terceros. Un ejemplo es el caso que comentaba anteriormente de reserva de restaurantes en San Francisco, donde nos hemos aliado con una aplicación que se llama “Resy”. Lo que hacemos es ofrecer restaurantes con los que negocia “Resy” a través de nuestra plataforma. Esta *app* trabaja con muy pocos establecimientos, y aunque a priori puede parecer una limitación, para nosotros es una



oportunidad puesto que tienen un producto muy trabajado. Sí estamos abiertos a alianzas estratégicas, a *partnerships*, pero el punto de partida tiene que ser: un producto tremendamente cuidado y que ofrezca una forma de viajar diferencial.

**¿Qué valor añadido está aportando Airbnb a la sociedad?**

A la sociedad y a la economía de particulares. Partimos de la base de que tú deberías poder hacer con tu vivienda lo que quieras, evidentemente, siempre y cuando cumplas la ley. Si quieres alojar a viajeros estando en tu casa deberías poder hacerlo, de la misma manera que creemos que cuando te vas de vacaciones puedes disponer de ella para “prestársela” a otros viajeros. La economía entre particulares es el eje de nuestro crecimiento. Y una de las cosas que necesitamos, y que básicamente es el gran requerimiento para que podamos seguir creciendo, es un marco jurídico como el que sugiere la Comunidad Económica Europea, en el cual se dice que la economía entre particulares es muy

distinta de una economía de profesionales, por lo tanto, no se deberían exigir los mismos requerimientos.

**Entonces, los “problemas” que tenéis con la Generalitat de Barcelona, ¿a qué se deben? ¿Cuál es el bien que están intentando proteger?**

La cuestión es que en países como Francia, Italia, Portugal o Alemania, sí que está reconocida la economía entre particulares. En algunos casos te piden licencia y en otros no, pero el marco jurídico defiende al particular. Ese marco jurídico no existe en España. El único que de alguna manera es tangencial a lo que puedes estar haciendo en una casa para acoger turistas es el relativo a las viviendas de uso turístico, que dedican el 100% de su tiempo a este fin por un

“ *Es muy difícil plantear el crecimiento turístico sostenible en España si no es detrás de figuras como el cross selling o de compañías como Airbnb* ”

espacio menor a un mes. Es una situación un poco paradójica, porque la Administración te pide una licencia para recibir gente en tu casa, pero esas licencias son solo para profesionales; y además, en Barcelona ya no se están concediendo. Necesitamos por parte de las CCAA, a quienes se ha transferido esta responsabilidad, que haya un marco jurídico que defienda esa figura, porque sin él estamos en una situación de indefensión por parte de las autoridades.

**Otra polémica que existe es el abuso de ocupación de espacios y edificios, lo que puede incluso llevar a la pérdida de un comercio local...**



Para mí es a la inversa. Si te fijas en los perfiles de las personas que alquilan sus viviendas en Airbnb, un 50% de ellas lo hace para poder llegar a fin de mes, para hacer frente a la hipoteca o a los gastos de electricidad, o para irse de vacaciones, con lo cual, se produce el fenómeno contrario. El turismo no es algo que ha inventado Airbnb. En 1950 viajaban 25 millones de personas en el mundo. Este último año lo han hecho 1.000 millones.

España vive del turismo, y Barcelona en concreto, más. En la zona de costa, si queremos seguir creciendo en términos de número de visitantes, que al final es lo que activa la economía del país, hay que intentar acogerlos. Para ello tenemos dos posibilidades: construir más infraestructura hotelera, que lo que va a hacer es afejar el

“ *Estamos abiertos a alianzas estratégicas, pero el punto de partida tiene que ser un producto tremendamente cuidado y que ofrezca una forma de viajar diferencial* ”



paisaje, o aprovechar esa infraestructura que ya está construida para dar alojamiento a esos turistas. Es muy difícil plantear el crecimiento turístico sostenible en España si no es de la mano de figuras como el *cross selling* o de compañías como Airbnb. Lo cierto es que, pese a la polémica, seguimos creciendo un 100% año a

año, y al final ese crecimiento te lo dan los usuarios y los anfitriones que, a pesar de los inconvenientes, siguen confiando en nosotros.

**¿Qué parte de crecimiento crees que tendréis por la vía de vuestro negocio más tradicional y qué parte por añadir servicios a la plataforma?**

No puedo darte cifras, pero te diré que en nuestros planes hay 4 grandes ejes: seguir consolidando la experiencia y el producto que tenemos en mercados urbanos; abordar con más fuerza todo lo referente a mercados vacacionales; el entorno de experiencias, lanzadas ya en Barcelona, y que impulsaremos en Lisboa y Madrid a lo largo de este año; y conseguir que toda la situación regulatoria se resuelva.

**En cuanto al perfil de los trabajadores, ¿qué características buscáis en ellos?**

Hay un componente muy diferencial dentro de Airbnb que es la fuerza de la cultura, que en nuestro caso está muy marcada por la de nuestros fundadores. En su día definieron una serie de valores clave que resumen la cultura de Airbnb. El primero de

“ **Cualquier persona que quiera trabajar en Airbnb debe poseer dos características básicas: ser muy brillante en aquello que hace y adecuarse a los valores de la empresa** ”

ellos es *Be a host*. Es decir, tener una actitud constante de ayuda a las personas que están trabajando para ti. Consiste también en no olvidarnos de que el motivo de pertenecer a esta organización es nuestra comunidad de anfitriones. Un segundo elemento es lo que llamamos *Be a cereal entrepreneur*. En su día nuestros fundadores, aprovechando la campaña electoral entre Obama y McCain, crearon unas originales cajas de cereales personalizadas con la caricatura de ambos candidatos para promocionar la compañía gracias a la cobertura que pudieran tener de *bloggers* y medios, y poder afrontar así los gastos que

estaban teniendo. Lo que se espera de cada uno de nosotros es que, a pesar de que esta sea ya una empresa grande y con un nutrido número de clientes, sigamos actuando como emprendedores. Y por último, *Every frame matters*. A pesar de tener un nivel de facturación considerable, seguimos mirando cada céntimo que gastamos. Vivimos y gastamos como si fuéramos una *startup*.

**Y a ellos, ¿qué les atrae de Airbnb?**

Sobre todo, la misión de la compañía, que es ayudar a construir una sociedad mejor y más justa, y ayudar a una comunidad de anfitriones que necesita esos ingresos para llegar a fin de mes. Esto que puede parecer discurso, es la realidad. Son personas que viven su trabajo y le dan mucha importancia al hecho de estar cuidando todos y cada uno de los detalles del viaje. De hecho, son tremendamente claros y duros cuando esa experiencia no cumple con las expectativas.

**¿Cómo ves el mundo en 5 o 10 años?**

Como una combinación de dos cosas. Un mundo marcado por una volatilidad mucho más grande de las carreras profesionales, que motivará que a menudo tengamos que actuar como particulares para poder generar ingresos económicos. Y en segundo lugar, creo que será un mundo en el que la tecnología, más allá del posible impacto que tenga en destrucción de puestos de trabajo, permitirá que aquellas personas que ofrezcan algo diferente, que no sea estándar, que sea cualitativo, que sea experiencial, tengan muchísimas más oportunidades de las que tenían antes. Creo y confío en ese tipo de mundo, y creo que será un mundo mejor.

Por Laura Horcajada, Redacción APD  
Fotógrafo: Jorge Andreu

## LA AUTOMOCIÓN QUE LLEGA

Aventurar cómo viajaremos dentro de diez años no siempre ha sido fácil. ¿Cuál es el futuro del coche y cuál es el coche del futuro? En 2017 hemos comenzado a mirar menos a Detroit y más a Silicon Valley en busca de respuestas. Nuestros analistas de los sectores automovilístico y tecnológico han llegado a la conclusión de que la automatización está dándose a un ritmo mayor del que se pensaba originalmente.

## Encajando todas las piezas

La industria automovilística está a las puertas de una revolución que no está originándose en Google, Uber, Tesla o alguna de las conocidas marcas de coches, sino en innovadores que generalmente se encuentran en el sector de la electrónica de consumo. A comienzos de este año nos reunimos con más de 25 compañías y organismos, como empresas que crean mapas precisos que pueden leer los ordenadores, desarrolladores de sensores informatizados con visión de 360 grados que permiten a los coches registrar sus desplazamientos o las autoridades que supervisan estas tecnologías. Al final, todos estos encuentros nos sirvieron para dar la vuelta a la visión del consenso general, como explicamos a continuación.

La tecnología para la automatización de bajo nivel ya existe y es barata. La potencia de procesamiento y transmisión de datos, así como la informática en la nube, no representan ya los impedimentos del pasado. Las autoridades están apostando verdaderamente por esta tecnología y argumentan que los dilemas morales que crea el uso de estos vehículos son minúsculos al lado de las





ventajas de seguridad que aportan. Ponen como ejemplo los conductores que se distraen con sus teléfonos móviles. Con las máquinas a los mandos mientras los propietarios humanos chatean, se debería revertir el reciente aumento de las tasas de accidentes. En pocas palabras: no parece que existan obstáculos reales y la aceleración en la implantación de estas tecnologías será muy acusada. También nos quedó claro que las tecnologías autónomas, al igual que los vehículos eléctricos, no cambiarán radicalmente el sector, al menos inicialmente. Los fabricantes de coches ya están trabajando con sus proveedores y se han adelantado a Google, Uber y Apple, que han adaptado sus esfuerzos para impulsar la asistencia a la conducción autónoma.

### Sensores más sofisticados

En nuestras conversaciones con directivos del sector automovilístico, proveedores y empresas de mapas, nos sorprendió ver cómo hablaban del futuro sin prácticamente mencionar a Alphabet o a Apple. Así, llegamos a la conclusión de que no serán los mapas los que guiarán a los coches autónomos apoyándose en sensores básicos para evitar obstáculos, sino que se emplearán sensores de 360 grados mucho más sofisticados para conducir los vehículos. La información cartográfica quedará relegada a una función de apoyo (aunque los mapas de alta densidad continuarán necesitándose para la automatización de alto nivel,

**Las mejores oportunidades para los inversores no se encuentran en el coche eléctrico, que en nuestra opinión ha despertado un excesivo entusiasmo, sino en las tecnologías autónomas**



**HyunHo Sohn**  
Gestor del fondo  
Fidelity Funds Global  
Technology Fund

y de hecho, hay una sensación de urgencia en la recopilación de datos para cartografiar las grandes regiones geográficas hasta el más mínimo detalle, un premio gordo para el que llegue primero). Las nuevas tecnologías de sensores liberan a los coches de la necesidad de estar “en la red”: pueden ir sin conexión y seguir funcionando, y no se extraviarán a causa de mapas desactualizados o imprecisos. Es más, con la ayuda de proveedores consolidados como Delphi, los sensores pueden integrarse con relativa facilidad en los diseños propios de los grandes fabricantes de automóviles. Así pues, en lugar de transformar todo el sector automovilístico, la tecnología de conducción autónoma se incorporará al mismo, lo que hará más difícil que los recién llegados como Google o Apple consigan una posición dominante al ser más fácil integrar un chip en un coche que fabricar el coche en torno a la electrónica, lo que da ventaja a los fabricantes automovilísticos consolidados.

Para niveles inferiores de automatización, los sensores de “visión” con cámaras pueden hacer la mayor parte del trabajo. De hecho, cuando nos reunimos con el líder del mercado,

Mobileye, nos quedó claro que su tecnología es tan crucial y su desarrollo tan rápido que la empresa ha ganado todos los contratos con fabricantes de coches a los que ha optado.

Otras tecnologías de sensores están aún en pañales, por ejemplo, los sensores láser LiDAR, que pueden medir distancias con una gran precisión y resolución a más de 150 m. Se trata de una tecnología de vanguardia, tanto que cuando nos reunimos con siete fabricantes diferentes de LiDAR (entre ellos, Velodyne, Quanergy, Innoviz, LeddarTech o Innoluce), todos afirmaron tener las tecnologías líderes. Al ser empresas pequeñas en manos privadas puede resultar más difícil acceder a ellas, pero juntos, estos jóvenes emprendedores, recién salidos de la Universidad con doctorados en la mochila, nos ayudaron a unir todas las piezas y calibrar el potencial que podrían tener sus empresas, a pesar de que no todas triunfarán.

### El papel de los semiconductores

Asimismo nos pusimos al día con las compañías que fabrican los semiconductores necesarios para las tecnologías inteligentes que impulsan la automatización de los vehículos. Infineon, que posee una cuota de mercado del 12% en el sector de los semiconductores para sensores, valorado en 4.000 M\$, nos explicó los números que hacen tan atractivo este mercado para ellos: la automatización de bajo nivel apenas necesita 100 \$ en sensores con semiconducto-

res, pero esta cifra podría triplicarse en la siguiente etapa de automatización. También nos dimos cuenta de que muchas empresas automovilísticas, como Audi, publicitaban sus alianzas con NVIDIA, otra empresa de semiconductores para las unidades de procesamiento gráfico que está desarrollando inteligencia artificial que posibilitará la toma de decisiones autónomas.

### Así, pensamos que...

Las mejores oportunidades para los inversores no se encuentran en el coche eléctrico, que en nuestra opinión ha despertado un excesivo entusiasmo, sino en las tecnologías autónomas y en aquellas empresas que pueden suministrar sistemas de conducción semiautónoma y todos los componentes individuales que se necesitarán: sensores, mapas e integración de sistemas.

Si la conducción autónoma está realmente a la vuelta de la esquina, otras industrias también tendrán que adaptarse. Los seguros de coches, por ejemplo, suponen más del 40% del mercado de seguros de daños materiales y responsabilidad civil de EE.UU., valorado en 700.000 M\$. Ya estamos calculando cómo estas empresas se verán afectadas por el descenso de las tasas de accidentes y los ingresos por primas y qué actores están preparándose ya para ello, por ejemplo monetizando la información sobre conducción.

¿Y qué implicaciones tendrá para el transporte y las infraestructuras urbanas? ¿La industria automovilística tendrá que cambiar su modelo de negocio si los usuarios realmente ya no necesitan ser propietarios de coches? ¿Cómo monetizará la industria del entretenimiento el nuevo tiempo de ocio que tendremos con los coches sin conductor? ¿Cuál será el efecto en los servicios de urgencias de los hospitales? Todavía resulta imposible tener todas las respuestas, pero lo cierto es que en Fidelity ya estamos pensando en ellas.

**Si la conducción autónoma está realmente a la vuelta de la esquina, otras industrias también tendrán que adaptarse. Las aseguradoras de coches, por ejemplo.**

## EN OPINIÓN DE...

**Carmen Pallás**  
Gerente división TIC  
F. Iniciativas



# Un apunte fiscal sobre I+D y software

—A finales del año 2016 el Comisario Europeo de Economía y Finanzas, Pierre Moscovici, presentó la *Corporate Tax Reform Package* o propuesta de armonización del Impuesto sobre Sociedades a nivel europeo con el objetivo de resolver los conflictos fiscales relacionados con la tributación de las multinacionales.

Un aspecto específico de esta iniciativa focaliza en el incentivo especial a la innovación que, aplicado sobre la base imponible, permitirá a las empresas que invierten en I+D obtener un retorno sobre su inversión.

La implantación de la misma puede reparar uno de los perjuicios que el sector TIC ha sufrido en nuestro país —en contraposición con otros sectores tecnológicos— como consecuencia de una redacción de la normativa más restrictiva respecto a la definición y al tratamiento fiscal del *software* (una paradoja ilustra este perjuicio: las

empresas del ámbito TIC han certificado únicamente un 10% de sus proyectos como I+D —en comparación con el 23% de la media global— cuando en este mismo sector TIC un 38% de sus empresas tienen actividades innovadoras, en contraste con el 11,3% a nivel global de todos los sectores. ¿Sorprendente, no es así?).

Es justo reconocer que frente al redactado de I+D de la Ley 4/2008 —que encasillaba en el ámbito de la innovación tecnológica una gran cantidad de proyectos de *software* con un evidente grado de novedad objetiva—, se ha pasado a una formulación más abierta en la Ley 27/2014, que establece como I+D la “*creación, combinación y configuración de software avanzado, mediante nuevos teoremas y algoritmos o sistemas operativos, lenguajes, interfaces y aplicaciones destinados a la elaboración de*

*productos, procesos o servicios nuevos o mejorados sustancialmente*”.

Sí, se trata de un pequeño avance, aunque se produzca en un marco todavía limitado para el *software* en el que persisten dosis elevadas de inseguridad jurídica por la ambigüedad en las definiciones y por la falta de jurisprudencia en su aplicación.

Recordemos que en España el gasto en I+D en 2015 fue de un 1,22% del PIB sobre el objetivo europeo del 3%, con un gasto empresarial de 6.920 M€ (un 14% por debajo del máximo de 2008) según el Instituto Nacional de Estadística. Ante esta circunstancia, el diagnóstico es inequívoco: debe introducirse algún cambio en las

políticas de innovación españolas, y si además este se articula de un modo acertado y permite resolver agravios en sectores tecnológicos estratégicos como el TIC, estaremos, pues, ante un doble acierto.

El aprovechamiento de esta oportunidad dependerá de la voluntad del Gobierno de nuestro país y de los diferentes agentes del sistema en revisar la actual normativa de incentivos fiscales a la innovación, así como los procesos de gestión, evaluación y seguimiento de tales incentivos.

La *Corporate Tax Reform Package* demuestra la importancia que otorga la Comisión Europea a los incentivos para I+D e innovación como motor de competitividad. ¿Va a aprovechar España su implementación efectiva con la superdeducción fiscal de I+D para virar su rumbo y apostar definitivamente por la I+D asociada al *software*, e igualar en oportunidades a esta industria con sus homónimos del resto de países de la UE?

De ser así, se establecería un marco real de apuesta por la innovación para este sector que favorecería competir en las mejores condiciones ante las grandes corporaciones tecnológicas multinacionales, lo que redundaría en la competitividad de la economía española. Nada menos.

Debe introducirse algún cambio en las políticas de innovación españolas, y si además este se articula de un modo acertado y permite resolver agravios en sectores tecnológicos estratégicos como el TIC, estaremos ante un doble acierto

# Nuevo entorno...

Una de las palabras más utilizadas en los últimos tiempos en el argot corporativo es la transformación. Las nuevas coordenadas económicas, sociales y tecnológicas están impulsando un cambio de “reglas del juego” en prácticamente todos los sectores. Además, la velocidad e intensidad de los cambios provoca que ninguna compañía, por grande y consolidada que sea, pueda vivir al margen de esta imperiosa necesidad de transformación de los modelos de negocio.

## ...para los retos de siempre

Los patrones de compra han evolucionado de modo disruptivo. La comparabilidad y la exigencia son el denominador común del nuevo consumidor, que cada vez es más heterogéneo en su perfil (situación familiar, renta disponible, etc.) y, sobre todo, vive permanentemente conectado y dispone de mucha información de manera rápida y continua.

Y aquí está el primer reto que siempre afronta una empresa: adecuar sus productos y servicios a las preferencias de los clientes en cada momento. En este sentido, la tecnología está revolucionando los canales de información y comunicación de los clientes con las empresas y, a la par, los procesos productivos internos. Las aplicaciones móviles, las redes sociales, la mensajería instantánea, etc., abren un nuevo mundo de oportunidades y de desafíos que obligan a replantear todas las estrategias de producción (industria 4.0) y marketing vigentes hasta hoy.

Igualmente, la regulación trata de adaptarse a los riesgos derivados de la globalización y la conectividad,

así como a los nuevos esquemas de funcionamiento de los mercados financieros y de bienes y servicios. La revisión de las normativas (laborales, bancarias, de protección del consumidor, etc.) impacta también, lógicamente, en los modelos de negocio de las compañías.

### Competencia adicional

Este entorno de cambio y reducción abrupta de históricas barreras a la entrada en múltiples actividades está favoreciendo la irrupción en muchos mercados de nuevos operadores: distribución comercial (e-commerce), banca (fintech), movilidad (car sharing), etc. En general, estos nuevos modelos de negocio están captando usuarios con relativa facilidad. Pero, en la mayoría de los casos, la monetización de esa relación, es decir, la conversión de estos en clientes, no es tan inmediata. Por tanto, la consistencia de muchos de estos innovadores modelos de negocio está aún por demostrar. En cualquier caso, suponen una fuente de competencia adicional para los operadores ya instalados.

Y es que no podemos olvidar que el gran reto de una empresa es, y siempre será, la rentabilidad. De nada sirve tener usuarios de productos o servicios de cuyas transacciones no se obtiene un margen que permita retribuir razonablemente al capital de la compañía. Es una realidad inmutable.

#### 4 ejes transversales

Para superar con garantías los retos de siempre, las respuestas a este nuevo entorno no son sencillas, ni sus resultados automáticos. Como en toda coyuntura de cambio, hay que experimentar para encontrar las fórmulas que contribuyan a llevar adelante con éxito la transformación. No obstante, en mi opinión, podemos identificar cuatro ejes transversales que resultan comunes para cualquier empresa de cualquier sector en las coordenadas presentes y en el porvenir inmediato.

- La agilidad en la respuesta al cliente que, “aguas arriba”, exige flexibilidad organizativa, delegación de atribuciones, coordinación entre áreas, rapidez en circuitos, etc.

- La conectividad plena, con todo lo que ello supone, fundamentalmente en cuanto a canales de relación con el cliente, pero también en circuitos y procesos tecnológicos internos.

- La calidad (en sentido amplio, incluyendo el trato y el asesoramiento) y el precio como factores clave en las decisiones de consumo, convirtiendo el equilibrio entre ambas variables y las estructuras de costes en una auténtica “cuadratura del círculo”.

**La esencia de los negocios dependerá siempre de la capacidad para analizar, decidir y ejecutar de los profesionales**



**Víctor Iglesias**

Consejero Delegado de Ibercaja Banco

- Las personas porque, a pesar de que la tecnología es el elemento motor de los cambios que estamos experimentando, la esencia de los negocios seguirá dependiendo siempre de la capacidad para analizar, decidir y ejecutar de los profesionales.

Obviamente, el horizonte temporal de una transformación en los modelos de negocio de este calado es muy amplio. Por ello, un reto añadido consiste en hacer compatible (en recursos y objetivos) el cumplimiento de los planes operativos anuales y estratégicos plurianuales con los programas de transformación.

Además, por último, el carácter permanente de los cambios requiere de dos valores imprescindibles para preservar la competitividad de los modelos de negocio: la capacidad de adaptación y la colaboración (con proveedores, partners, clientes e incluso con competidores).

Nos encontramos, en definitiva, en unas coordenadas muy exigentes para la gestión, pero a la par apasionantes y que motivan a seguir trabajando e innovando para completar el itinerario de transformación de nuestras organizaciones que garantice su sostenibilidad a futuro.

Situado frente al mar y en pleno centro de la ciudad, Kursaal es un conjunto arquitectónico de vanguardia, Premio de Arquitectura

Mies van der Rohe 2001. Está respaldado por la tecnología más avanzada y dotado de espacios polivalentes y versátiles, lo que lo convierte en un escenario idóneo para acoger cualquier evento.

Además, cuenta con un equipo experimentado y comprometido que cultiva la excelencia en el servicio y propone soluciones creativas.

Palacio de Congresos de San Sebastián

## KURSAAL

### Un espacio único en Donostia

El Kursaal, innovador tanto en su diseño como en sus infraestructuras, es un referente para las empresas. En él tienen cabida todo tipo de eventos y reuniones: convenciones, Consejos de Administración, Juntas Generales de Accionistas, seminarios informativos, debates, mesas redondas, reuniones de directivos, presentaciones públicas, firmas de acuerdos empresariales, ruedas de prensa, o actos sociales y protocolarios como cócteles, conciertos, banquetes o almuerzos de gala.

#### Convenciones de empresa

Entre las empresas que recientemente han elegido este espacio para celebrar sus convenciones, destacan: Mitshubishi, Schaeffler, Laboratorios Ferrer, Irizar, Banco Sabadell, Nobel Biocare, Edelvi-

ves, Pernod-Ricard, ABB Niessen, BNP Paribas o EDP. Otras firmas que también han tenido como destino el Palacio de Congresos donostiarra para desarrollar reuniones corporativas son KPMG, Deutsche Bank, L'Oreal, Volkswagen, Procter & Gamble, Schweppes, Orona, Henkel o Eroski.

El Kursaal pone a disposición del cliente una atención personalizada y las más innovadoras dotaciones tecnológicas. En su concepto de servicio integral destaca la flexibilidad y capacidad para controlar todos los detalles y necesidades que se planteen en el

desarrollo de un evento. Un experto equipo humano participa de manera activa tanto en el proyecto como en la realización del encuentro y gestiona una amplia oferta de servicios que van desde audiovisuales, iluminación escénica o alquiler de material, hasta personal técnico y azafatas o traducción simultánea. Es posible, además, la contratación opcional de servicios y recursos técnicos y humanos a la carta.

### Kursaal ilumina los eventos

Una opción única y singular es la posibilidad de que la fachada del edificio sea un escaparate luminoso de la imagen y marca de las empresas que realizan eventos en Kursaal.

Pero además de un edificio único, el Palacio da soporte a la organización de los eventos más exigentes y con una calidad contrastada gracias a avales internacionales como la ISO - 9001 o los certificados en Gestión Ambiental y Accesibilidad Universal.

Más Información:

[www.kursaal.eus](http://www.kursaal.eus) / [kursaal@kursaal.org](mailto:kursaal@kursaal.org)



### GASTRONOMÍA UNA OFERTA DIFERENCIADORA

Una oferta singular de Kursaal es el servicio de restauración. Al frente del equipo está Andoni Luis Aduriz, el chef que ocupa el tercer puesto en el ranking mundial de restauradores y poseedor de dos estrellas Michelin. Esta circunstancia hace que su restauración sea genuína, dado que es el único Palacio de Congresos en el mundo con un cocinero tan galardonado al frente.

Calidad, innovación, creatividad, constante puesta al día y complicidad con el cliente son aspectos a destacar, lo que se refleja tanto en el restaurante Ni Neu como en todos los servicios gastronómicos del Palacio.

Basado en una alta calidad, en Kursaal todo es posible gastronómicamente hablando: tanto un almuerzo de alta cocina como un banquete, un *coffee-break* especial, un cóctel en el luminoso y vanguardista vestíbulo-foyer para 1.800 personas, una cena de gala o unos pinchos en una hermosa terraza con vistas a la playa y al mar.

### LOS ESPACIOS

- Con 2 auditorios con capacidad para 1.806 y 624 personas, cuenta además con 20 salas de reuniones que pueden albergar desde 10 hasta 575 personas, además de salas VIP y salas de prensa.
- Equipado al más alto nivel, el edificio está preparado para acoger ferias y exposiciones en sus más de 5.000 m<sup>2</sup>.
- Sus amplias terrazas exteriores, de 5.000 m<sup>2</sup>, tienen vistas panorámicas a la playa y a la desembocadura del río Urumea.





## La Belle Époque del Siglo XXI

Situado en pleno corazón de la ciudad, con vistas al Museo del Prado y al Thyssen-Bornemisza, y muy próximo a la Bolsa de Madrid, el Hotel Ritz, Madrid combina un estilo exclusivo y un servicio legendario con un aire renovado que permite disfrutar de nuevos servicios y la más alta tecnología.

Construido en 1910, este palacio belle époque convirtió Madrid en una de las ciudades europeas más resplandecientes. El hotel se ubica en el centro a poca distancia a pie de los principales atractivos culturales, empresariales, comerciales y gastronómicos de la ciudad. Punto de encuentro dinámico de la alta sociedad española, sus restaurantes y bares disfrutan de una incesante actividad.

Su ubicación es inmejorable para aquellos clientes que tienen que realizar una actividad profesional en la capital, ya que se sitúa al comienzo del Paseo de la Castellana, un precioso y amplio bulevar y el principal eje de comunicación de la ciudad en el que se encuentran las sedes –nacionales e internacionales– de las principales instituciones financieras, y reconocidos bufetes de abogados y compañías de negocios.

El Hotel Ritz, Madrid es también lugar ideal para viajeros y visitantes, ya que la mayoría de los centros de interés cultu-



ral y turístico se encuentran a poca distancia. Está considerado por numerosos políticos como su segunda casa por su cercanía al Congreso de los Diputados, y es también la elección lógica para quien quiera celebrar su boda en el mejor de los lugares al estar muy próximo a la iglesia de Los Jerónimos.

### Confort “Real”

En sintonía con la impresionante fachada, el Lobby recibe a los visitantes de manera elegante y refinada, al mismo tiempo que procura transmitir calidez y tranquilidad al adentrarse en lo que se podría definir como un oasis de paz protegido del mundo exterior. Una llamativa mesa circular de caoba con una espléndida composición floral da la bienvenida a los huéspedes entre ocho columnas dóricas con capiteles ornamentados en pan de oro.

A la izquierda, una majestuosa escalera lleva a los pisos superiores; una deslumbrante araña de cristal del siglo XIX, un espejo y una consola bellamente tallados y unas cómodas butacas estilo “Regency”, completan la soberbia imagen. La Conserjería y la Recepción están realizadas en cálidas maderas nobles. En ella, un interesante cuadro que recoge la escena de inauguración del Ritz en 1910, y en el que figura el rey D. Alfonso XIII firmando el Libro de Oro de ese día tan señalado, prueba el origen real del Ritz.

### Es curioso saber que...

Tan pronto el Hotel abrió sus puertas en 1910, el té de la tarde se introdujo en la sociedad madrileña. Gracias al Ritz, el té de las 5 comenzó a estar de moda, convirtiéndose en signo inequívoco de pertenecer al más alto nivel.

## AMBIENTE SOFISTICADO Y DISTINGUIDO

El Hall representa el nervio central del hotel. Es aquí donde los clientes de negocios mantienen reuniones matutinas, donde se toma el aperitivo, donde huéspedes o madrileños disfrutan de un selecto té inglés en la tarde y donde visitantes elegantemente vestidos empiezan sus veladas nocturnas con una copa sabiamente preparada mientras escuchan los tonos delicados del piano.

Combinando alfombras elaboradas a mano, ropa de cama bordada, muebles antiguos y unas extraordinarias vistas de la ciudad, las habitaciones y suites se han diseñado para reflejar el verdadero lujo europeo.



Más Información:  
[icasado@mohg.com](mailto:icasado@mohg.com)  
[www.mandarinoriental.com/ritzmadrid](http://www.mandarinoriental.com/ritzmadrid)



**DESARROLLA TU TALENTO DIGITAL  
CÓMO ACELERAR TU CARRERA Y REFORZAR  
TU MARCA PERSONAL.**

David Villaseca  
ESIC Editorial, 2017  
Páginas: 160  
ISBN: 84-17024-55-0

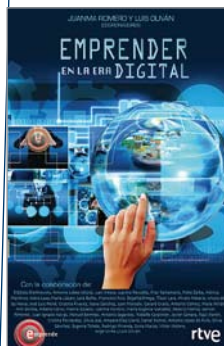
### Para aquellos que buscan transformar su carrera...

En los próximos años desaparecerán más de 700 profesiones “tradicionales” a causa de las nuevas tecnologías y los robots. Y a la vez, en los próximos tres, se crearán 900.000 nuevos puestos de trabajo más tecnológicos en Europa, por lo que 8 de cada 10 jóvenes profesionales encontrarán un empleo relacionado con lo digital.

En este contexto nace la nueva obra de David Villaseca, una guía que pretende potenciar el desarrollo de talento y la actualización profesional con herramientas prácticas para construir una marca personal en un entorno cada vez más digital. Ilustrada con casos de éxito de publicistas, expertos en Marketing, *bloggers*, CEOs e incluso artistas o cocineros, el libro ahonda en el método que nos propone Villaseca basado en 5 pasos: escucha lo que está pasando, innova y emprende, refuerza tu marca personal, construye experiencias memorables, y conecta más y dialoga mejor.

### Un emprendedor de éxito, en la actualidad (digital)

Que el emprendimiento es un dinamizador de la economía que crea empleo y crecimiento, es algo que todo el mundo sabe. Pero, paradójicamente, en la actualidad ser emprendedor puede ser una carrera de obstáculos. De hecho, las estadísticas muestran que alrededor de un 40% de las *startups* europeas fracasan en los 3 primeros años de actividad. La buena noticia es que aquellas que sobreviven a esos 3 años crecen a un ritmo mucho mayor que cualquier otra pequeña empresa ya establecida. Así, en “Emprender en la era digital” –un libro coordinado por Juanma Romero y Luis Oliván, presentador y realizador, respectivamente, de los programas “Emprende” y “Emprende Digital” del Canal 24 horas de RTVE– reconocidos expertos en diferentes ámbitos relacionados con la estrategia, la innovación y el emprendimiento, aportan reflexiones, claves y herramientas necesarias para llevar a cabo con éxito tu negocio, y no flaquear por el camino, en un mundo dominado por lo digital.



**EMPRENDER EN LA ERA DIGITAL**  
Juanma Romero y Luis Oliván (coordinadores)  
Gestión 2000, 2017  
Páginas: 176  
ISBN: 84-98754-40-7

Acierta en  
tus decisiones

Posicionamiento  
de soluciones

Panorama  
tecnológico

Tendencias TIC

Networking

Análisis  
competitivo

Mejores  
prácticas



## “Penteo te proporciona conocimiento TIC y apoyo para crecer”



COMUNIDAD PARA  
EJECUTIVOS TIC



TENDENCIAS Y CONOCIMIENTO  
PARA PROFESIONALES TIC



PROCESOS DE COMPRA



POSICIONAMIENTO SOLUCIONES  
Y SERVICIOS



POTENCIA TU ÁREA TIC



ANÁLISIS DE MERCADO



ACOMPAÑAMIENTO EN  
PROYECTOS

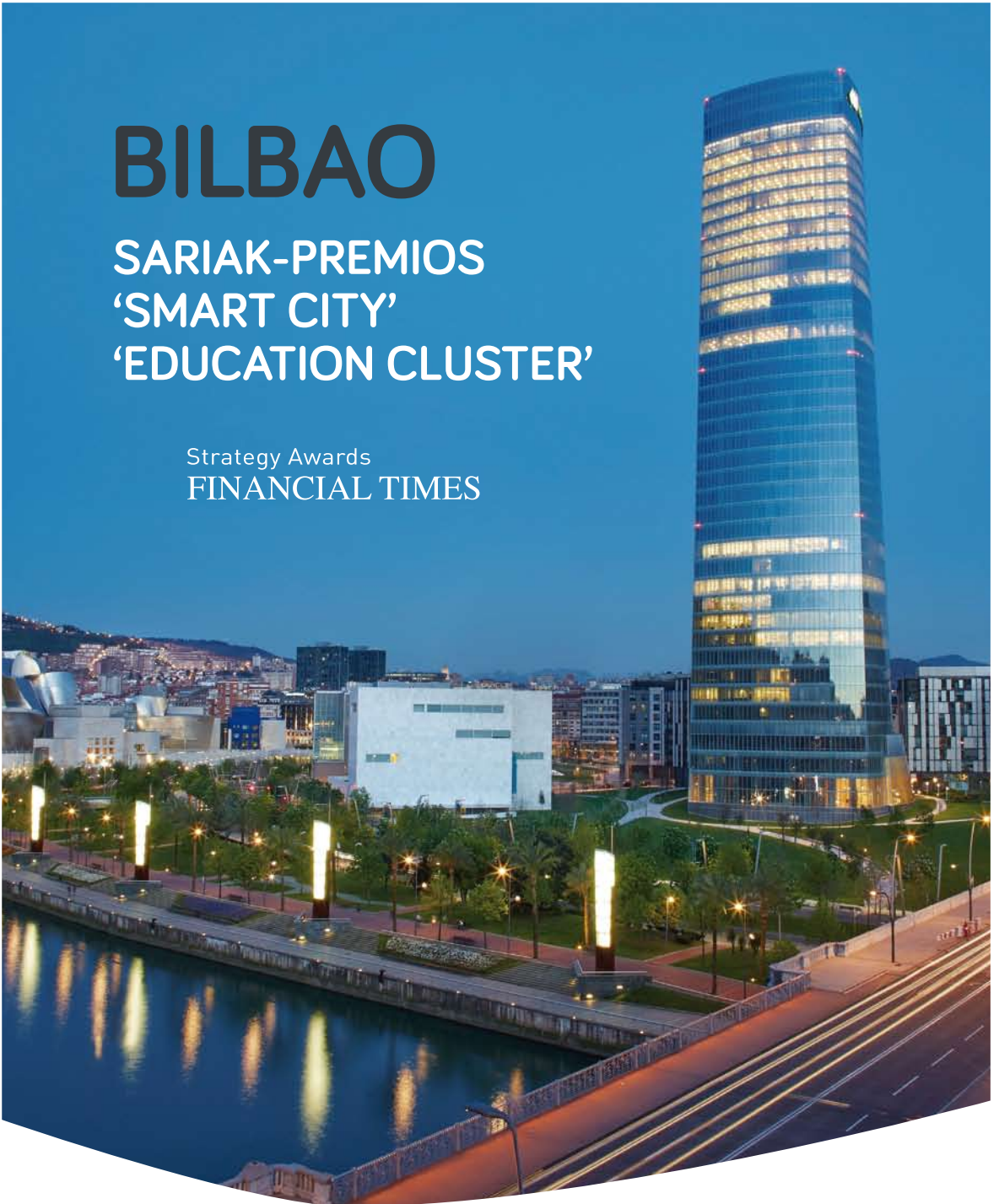


ACERCAMIENTO AL MERCADO

# BILBAO

## SARIAK-PREMIOS 'SMART CITY' 'EDUCATION CLUSTER'

Strategy Awards  
FINANCIAL TIMES



Bilbo zalantzarik gabe eta irmo doa ezagutzen oinarritutako garapen iraunkorraren eta hiri adimenduaren eredurantz. Bilboko Udalaren apustu hori nazioartean aintzatetsi du Financial Times taldeak. Hortaz, erabat berretsi dira talentu erakartzea sustatzeko eta sektore berriitzaileak garatzeko udalak bideratutako estrategiak.

[www.bilbao.eus](http://www.bilbao.eus)

Bilbao camina con paso decidido hacia un modelo de ciudad inteligente y de desarrollo sostenible basado en el conocimiento. Esta apuesta del Ayuntamiento de Bilbao ha sido reconocida internacionalmente por el Grupo Financial Times. Todo un refrendo a las estrategias municipales destinadas a fomentar la captación del talento y el desarrollo de sectores innovadores.



**Bilbao**