

apd

Número 337 2018 www.apd.es

Claves para 2018

BUSINESS INTELLIGENCE

Jóvenes 'mobile first'... en una sociedad preparada para la IV Revolución Industrial

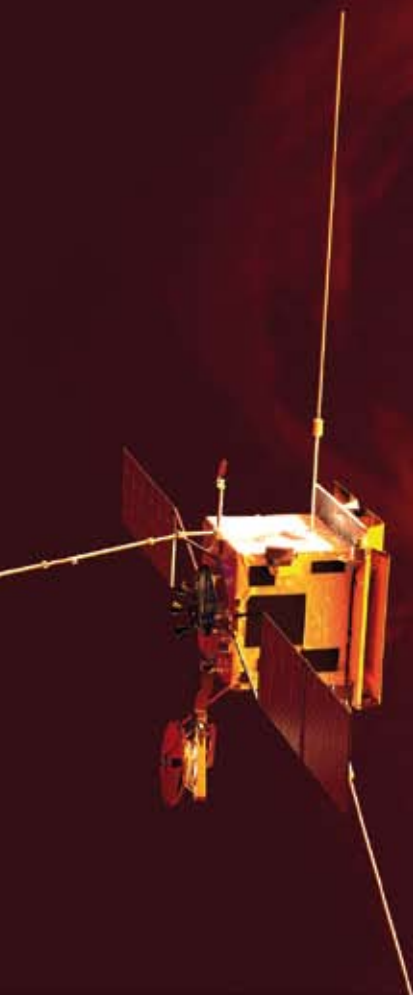
GESTIÓN DE PERSONAS

Por qué el talento (aparentemente) ya no te quiere

ENTREVISTA A CARINA CABEZAS, Presidenta de Sodexo Iberia

"Está en nuestra mano convertir la diversidad en una oportunidad"





SENER tiene una historia pionera en Espacio, un sector en el que es un claro referente mundial, con más de 275 equipos suministrados en los últimos 50 años.

©ESA

Liderando la innovación en Espacio

Creamos soluciones innovadoras en ingeniería espacial. La misión Solar Orbiter representa la mayor adjudicación en la historia de Espacio de SENER, que trabaja paralelamente en cinco contratos diferentes.

Esta misión al sol será capaz de obtener información única que ayude a comprender su funcionamiento e incluso predecir su comportamiento, y proporcionará datos del lado del Sol no visible desde la Tierra.





CLAVES PARA EL AÑO DEL CONGRESO NACIONAL

Enrique
Sánchez de León
Director General APD

2018 va a ser un año clave para el mundo de la empresa. Todos los indicadores señalan que será un año de crecimiento. Pero también un año en el que tendremos que poner a prueba nuestra propuesta para el futuro. Vivimos tiempos de recuperación inscritos en una auténtica transformación hacia lo digital.

Todo apunta a que ha llegado el momento de evaluar nuestra estructura y analizar la dirección de nuestras inversiones. De cómo acertemos durante esta fase dependerá en gran medida nuestra supervivencia. Porque superada la fase de fascinación por las nuevas tecnologías, ha llegado el momento de preguntarnos si estamos integrando el cambio y si realmente estamos sacando partido de ello.

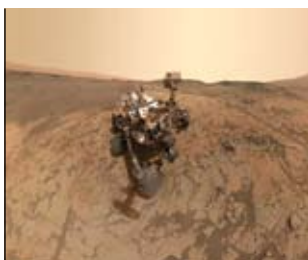
En este número hemos querido recoger las claves que pueden marcar el rumbo de los próximos 365 días. Dar voz a los expertos para que señalen las tendencias que no debemos perder de vista. Es lo que venimos haciendo en APD desde hace 62 años. Ahora más que nunca, nuestro propósito está cargado de valor. Queremos ser tu observatorio, el canal que te conecta con los líderes y las organizaciones que están cambiando el mundo.

Hacia el 5 Congreso

Si algo nos ha dejado claro la última década es que la supervivencia está íntimamente ligada con la capacidad de adaptación. Una máxima darwiniana que viene a asociar la fortaleza con la resiliencia. Y que, ya desde la óptica de la gestión empresarial, añade nuevos desafíos intangibles para nuestras organizaciones: observación, apertura, creatividad, nuevos liderazgos...

Pero en el 5 Congreso Nacional de Directivos (Barcelona, noviembre 2018) queremos ir más allá y preguntarnos por las consecuencias de una adaptación tan brusca. Porque mientras la destrucción creativa avisa de que "si puedes imaginarlo es que está cerca", el ser humano, abrumado por la disrupción tecnológica, deberá empezar a reflexionar sobre el "porqué", antes que sobre el "qué".

SUMARIO



APD INTERNACIONAL

- 06** Perú. Digitalización empresarial y otros consejos para 2018
- 07** Ecuador. Nuestro desafío: la ruptura de esquemas vigentes
Mónica Villagómez
- 08** Hecho en Colombia

NUEVOS SOCIOS

- 10** “Es muy inspirador poder compartir para construir”
Entrevista con Gerardo Albornoz, Director del Centro de Servicios de CHEMOURS SPAIN en Asturias

#EXPERIENCIASAPD

- 12** II AfterWork Tarragona: Talento, Liderazgo y Felicidad. Una tríada para nuestro tiempo
- 14** #apdtalks. ADN Digital en las empresas del siglo XXI
- 15** Innovar para crecer
Francisco Conde López
¿Vértigo al 4.0 o mucha curiosidad?
Silvia Leal

- 18** Conecta con la Comunidad Global de Directivos
- 20** Pasión por el futuro: I AfterWork Málaga

APD SOCIOS

- 22** Nombramientos
“El salto internacional es una enorme oportunidad de crecimiento que solo grandes compañías como HEINEKEN pueden ofrecer”
Entrevista con Jorge Paradela, Corporate Affairs Director para Europa en HEINEKEN International

SAVE THE DATE

- 24** “Las emociones son la brújula para nuestro cerebro”
Entrevista con Nathalie Detry, Socia Fundadora de Next2people Consultores
VI Club Comercial “Entrando en Boxes”
Barcelona, 17 de abril, 22 de mayo, 19 de junio y 12 de julio

18 CLAVES PARA 2018

- 28 Nadie a quien liderar**
Fernando Carruesco
- 31 Escucha que algo queda**
José Manuel Velasco
- Lidera la transformación
Luis Mauleón
- 32 Grábate a 'a fuego' esta estrategia: Customer Centric**
María López
- “La emoción genera recuerdo y el recuerdo genera recomendación”
Victor Royo
- 34 Crea espacios de trabajo con vida**
Alejandro Pociña
- 35 Conoce (para afrontar con optimismo) el mundo que viene**
Jorge Dezcallar
- Genera talento, no solo lo 'consumas'
Jorge Unda
- 36 Anticípate al impacto de la Inteligencia Artificial**
David Carmona
- 37 Entiende la expatriación en toda su magnitud**
Sara López
- Prioriza el liderazgo integrador y equilibrado
Iratxe Las Hayas
- Conecta con la sostenibilidad
Senén Ferreiro
- 38 Diferénciate de los demás con 'herramientas 4.0'**
Marco Pineda
- Transforma tu ciudad en una Smart City
Mar García Ramos
- 39 Concéntrate en una cuidadosa selección de valores**
Eugene Philalithis
- 40 Innova o muere, “tha's the cuestion”**
José Miguel Lara
- 41 ¡Prepárate! Ha llegado el momento de la impresión 3D**
Miguel Ángel Turrado
- Fomenta la natalidad, asegura el Estado de Bienestar
Hermógenes del Real
- 42 Pon en marcha planes de empresa saludable**
Fernando Campos Márquez

SECTORES

43 Aeroespacial

España mirando a las estrellas

Gabriel Cortina

El espacio, cuna de innovación y reflejo del espíritu pionero

Diego Rodríguez

EMPRESA

48 Business Intelligence

Jóvenes 'mobile first'... en una sociedad preparada para la IV Revolución Industrial

Sociedad Digital en España 2017

Intensificación de los riesgos y perspectivas algo más pesimistas

The Global Risks Report 2018

Los líderes empresariales europeos 'respiran' cierto optimismo

Brexit in the Boardroom

50 Talento Diverso

“La diversidad nos plantea un reto, pero está en nuestra mano gestionarlo y convertirlo en una oportunidad”

Entrevista con Carina Cabezas, Presidenta de SODEXO IBERIA

52 Cuestión de Personas

¡A por el talento que (aparentemente) ya no nos quiere!

Alfonso Jiménez

SALA VIP

54 Encuentros de Primer Nivel

Lo mejor del REAL MADRID

56 Lecturas Recomendadas

Empresari@s, una manera de estar en el mundo

Ritmo empresarial. Baila en sintonía con el mercado

Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

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

Vicepresidentes

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

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

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

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

Vocales

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

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

EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN
Presidente: Rafael Miranda
Director General: Enrique Sánchez de León
Director de Estrategia: Juan Duce
Directora de la Revista: María Arrien
Redacción: Laura Horcajada, Daniel Cavadas y Alba Ramos
Maquetación: Lourdes González
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: Meraki / Depósito Legal:
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



N.º 337
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Imagen de Portada: 4 Congreso Nacional de Directivos de APD



- > COLOMBIA
- > ECUADOR
- > PERÚ

- > PORTUGAL
- > MARRUECOS

APD INTERNACIONAL

En 2005 APD inició un proceso de expansión internacional que nos ha convertido en la comunidad global de directivos más influyente. Nuestras delegaciones en Colombia, Ecuador, Perú, Marruecos y Portugal conforman un *hub* único que te permitirá ampliar mercados y conectar tu empresa con directivos de todo el planeta.

No te pierdas las últimas noticias, reportajes y entrevistas exclusivas elaboradas por nuestras delegaciones. Las mejores firmas, las empresas más importantes y las novedades sectoriales que debes conocer para operar en un mercado global.

Desde La Revista APD te invitamos a dar un repaso completo de la actualidad internacional. Una visión 360° de las informaciones más relevantes del panorama global desde la óptica del directivo. ¿Te unes al viaje? Despegamos.

APD PERÚ

Digitalización empresarial y otros consejos para 2018

Los expertos coinciden en que la digitalización empresarial, fundamentalmente, parte de una correcta comprensión de la situación económica global y de la influencia del panorama político en el país, así como de la necesidad de adaptarse al relevo generacional en el ámbito tecnológico.

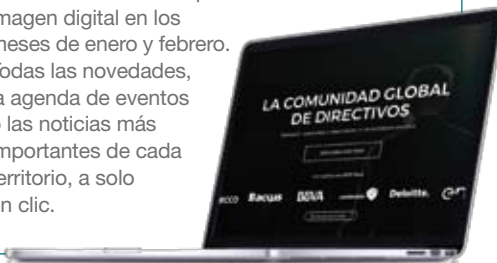
Sobre esta idea pivotó el evento organizado por APD Perú el pasado 18 de enero, “Siete Consejos para 2018”, en el que participaron algunos de los directivos más influyentes del panorama actual; una amplia visión del mundo empresarial que diseccionó cada uno de los retos a los que se enfrentará el país en un futuro inmediato y para los cuales se propusieron diversas soluciones.

“Se avecinan olas realmente grandes”

Carlos Heeren Ramos, director ejecutivo de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y de Tecsup, considera que 2018 “no parece el año más auspicioso para una economía tan acostumbrada a crecer durante los últimos 20 años. En economías más desarrolladas se crece un 2% y uno siente que avanza, pero en el país creces un 3% y te falta el ventilador”. Una hipoxia económica que invita a “aprender apnea”, en palabras del directivo, quien aconseja que “en un año difícil hay que cuidar la energía, hay que estar focalizado y hay que aprender con la incomodidad de estar dando vueltas bajo el agua sin soltar la respiración, porque se avecinan olas realmente grandes, como la neurociencia o la Inteligencia Artificial”. Esta necesidad de adaptación la comparte Inés Temple, presidenta ejecutiva de LHH-DBM Perú y de LHH

NUEVOS SITES

¡APD Perú y APD Colombia ya cuentan con sus nuevas webs! Siguiendo los pasos de la transformación y el rediseño de APD España, nuestras principales delegaciones en Latinoamérica han presentado su nueva imagen digital en los meses de enero y febrero. Todas las novedades, la agenda de eventos o las noticias más importantes de cada territorio, a solo un clic.



Chile: “mi objetivo principal para el 2018 es hackear mi cerebro. Estoy enfocada en hacerlo más eficiente. Yo tengo tres hijos nativos digitales y son mi competencia. Por eso, no quiero perder vigencia, no quiero dejar de ser una persona que tiene un mensaje interesante solo porque tiene más años”.

En la misma línea, Diego Macera, gerente del Instituto Peruano de Economía, destacó que “lo que viene de ahora en adelante es una revolución tecnológica posiblemente como no hemos visto nunca, y el que pegue primero, pegará más fuerte”. Algo que contempla como una “oportunidad” y no como un lastre para las generaciones no nativas: “la primera empresa que empiece a expandir sus horizontes va a ser la que capte el mejor equipo de trabajadores”; una idea a la que Leonie Roca, gerente general de Clínica Internacional llamó “ser travieso”, es decir, “ser más audaces y permitirnos hacer cosas nuevas”.

Hay que estar preparados

Sin embargo, no todo son luces. Para Juan Fernando Correa, country manager de Falabella Perú, “lo que va a caracterizar 2018 es la incertidumbre. Por eso, mi recomendación para este año es hacer un profundo ejercicio de reflexión y revisar la forma en la que tomamos las decisiones”. Una situación que también encuentra su visión más optimista en Marco Antonio Zaldívar, presidente del Directorio de la BVL, quien subrayó que en tiempos de incertidumbre la solución suele ser aprovechar cualquier mínima ventaja, especialmente si hablamos del mercado de capitales: “el mejor momento para salir a emitir deuda es cuando no necesitas, porque tienes una capacidad más grande de negociación”.

APD ECUADOR



Mónica Villagómez
Presidenta
de APD Ecuador

Nuestro desafío: la ruptura de esquemas vigentes

—APD Ecuador se funda hace aproximadamente dos años, a iniciativa de Rafael Roldán Muñi, con el eco del Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción, y de un grupo de personas convencidas de su filosofía y de su proyección.

En una coyuntura del país adversa a los gremios y, en general, a las organizaciones empresariales, debilitadas y despretigiadas por el gobierno de turno, aparece una opción diferente. Una opción que para ser realidad significaba mucha entereza, perseverancia y también la ruptura de esquemas vigentes.

Dos años difíciles para un proyecto naciente, pero APD Ecuador, gracias al apoyo de sus miembros y de APD España, no decayó en su propósito y vuelve a la palestra con más fortaleza, con ánimo de trabajar en su elemento diferenciador, que es la construcción de un foro propicio para el diálogo franco y abierto al más alto nivel de la empresa, pero también para el diálogo público-privado, que dé lugar a formular o a discutir, en el plano del conocimiento y del respeto, propuestas conducentes a contar con políticas públicas acertadas.

Esto se complementa con otra de las líneas esenciales de la Asociación, que no es otra que el sistema de capacitación gerencial de alto estándar y el networking como herramienta válida para el acercamiento a la experiencia y a la posibilidad de generar nuevos negocios.

Hecho en Colombia

Creatividad y funcionalidad que crean nuevos paradigmas

La innovación en todas las ramas del conocimiento es el resultado no solo de la creatividad e inspiración, sino de una respuesta manifestada por las personas de una sociedad cambiante con diferentes necesidades. De ese modo, se imprime el sello de imaginación que no solo le da función a un proyecto, sino que muchas veces lo convierte en una obra de arte. Esta es una pequeña muestra de la innovación hecha en Colombia.

Si bien es cierto que en materia de innovación Colombia está por debajo de naciones que destacan por su desarrollo tecnológico y sus grandes avances científicos, el país ha dado grandes pasos en los últimos años. Hoy en día, de la mano de entidades gubernamentales y empresas privadas, existe un mayor apoyo al emprendimiento y a proyectos innovadores que, además de ser un aporte para el desarrollo colombiano, son ideas creativas que imprimen una etiqueta nacional ante el mundo.

Planes de acción

Las estrategias llevadas a cabo por Colciencias, junto con las Cámaras de Comercio, el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la voluntad de los empresarios para incentivar la innovación colombiana, han demostrado ser efectivas en este campo. Se ha logrado apoyar a 176 empresas de todas las áreas del conocimiento entre 2011 y 2014 a través del programa de Gestión de la Innovación,

cuyo objetivo fue implementar procesos de innovación para crear nuevos o mejores productos, servicios o modelos de negocio y, al mismo tiempo, fortalecer sus capacidades de innovación.

Otras de las grandes apuestas son las alianzas que promueven la mentalidad y la cultura de la innovación empresarial y que generan capacidades en las empresas que han tenido poca experiencia en este tema. Con este programa, entre el año 2011 y 2015, Colciencias logró llegar a 2.298 empresas innovadoras.

Bajo este mismo contexto, se han dado grandes pasos a través de pactos por la innovación. Así, en la actualidad existen varios casos de profesionales, emprendedores, diseñadores y creativos que están marcando un punto de referencia importante en el exterior. A continuación se presentan algunos ejemplos que han traspasado las fronteras nacionales para instalarse como soluciones en los más diversos territorios.

Aunque está por debajo de naciones que destacan por su desarrollo tecnológico, Colombia ha dado grandes pasos en los últimos años en materia de innovación



El invento de Fernando Llanos competirá, junto con otras 27 empresas a nivel mundial, en la convocatoria 'The Venture', auspiciada por Chivas Regal, que patrocina a las startups que generan un impacto social positivo con un millón de dólares.

Ladrillos de construcción de plástico reciclado

En una travesía y una búsqueda por construir su casa de manera práctica, amigable con el medio ambiente y renovable, Fernando Llanos, un caleño, músico empírico, se vio envuelto en una aventura que lo llevó a inventar los bloques de ladrillo hechos de plástico renovable, que hoy se convierten en una alternativa para la construcción sostenible en el mundo. Los bloques se obtienen por medio

de un proceso llamado extrusión: se derrite el plástico y se vuelca en un molde. Su creación inspiró el origen de 'Conceptos Plásticos', empresa que comenzó su andadura hace 5 años, aproximadamente. El foco inicial fue solucionar el déficit de viviendas ubicadas en zonas de escasos recursos o que habían sido afectadas por calamidades. Este emprendimiento ha causado furor en el mundo.

Montañas bajo ruedas

Colombia es un país que ha destacado desde siempre por su cultura rural, una cultura donde el campesino cuenta con un papel crucial en la vida cotidiana nacional. En base a ello, Edgar Sarmiento, un diseñador industrial bogotano, ideó un vehículo para dos personas pensando en las necesidades de los cultivadores colombianos. Su diseño denominado "El Arriero", ha conquistado el mercado vehicular de todo el mundo, en especial el norteamericano. De hecho, ocupó el segundo lugar en el concurso anual 'Michelin Challenge Design 2016', en el que participaron 875 ingenieros y diseñadores industriales de un total de 68 países.



"El Arriero" se adecúa a zonas de difícil acceso o con accidentes geográficos marcados, y tiene un sistema de impulsión eléctrica en cada llanta llamado 'hubmotor' que le permite al sistema tener partes independientes.

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

“ES MUY INSPIRADOR PODER COMPARTIR PARA CONSTRUIR”

¿Por qué apostó Chemours, hace ahora casi 3 años, por Asturias?

Sin duda alguna, por la calidad del trabajo que veníamos realizando en nuestra anterior etapa con DuPont desde nuestros comienzos en Asturias (1996). La compañía no dudó en querer tener en Asturias, aprovechando todo el *know-how* y potencial de sus profesionales, un Centro de Servicios que pudiera aportar valor a todos los negocios y funciones del grupo de una manera centralizada.

¿Qué función cumple dentro de la Compañía el Centro que dirige en la región desde finales de 2014?

Realizamos actividades relacionadas con las áreas Financiera, de Compras y Logística, de RRHH, Legal y Tecnologías de la Información, para toda la región europea, y en algunos departamentos incluso con carácter global. Desde el Centro de Servicio aportamos ventajas sólidas a nivel productivo y de consultoría, lo cual hace que seamos una organización muy atractiva para nuestra compañía, siendo capaces de estandarizar, simplificar y automatizar procesos y, al mismo tiempo, dar servicios en campos en los que somos expertos y en los que la corporación necesita que tomemos un papel relevante para facilitar la toma de decisiones.

Desde 2015 “vuelan” solos tras la escisión de DuPont. ¿Cómo valoraría este “nuevo” periodo?

Ha estado lleno de retos, lo que ha demandado unas altísimas dosis de flexibilidad, creatividad y, sobre todo, de compromiso. Hemos sido capaces de



Gerardo Albornoz

Director del Centro de Servicios de Chemours Spain en Asturias

Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Oviedo, comenzó su carrera profesional en Milán, cursando la beca ‘Leonardo da Vinci’ en el Banco Santander. En 1998 se incorporó al Centro de Servicios Financieros de la multinacional DuPont en Asturias, para más tarde empezar a desarrollar su carrera en la gestión y coordinación de grupos de trabajo. A finales del 2014 es asignado a su rol actual en Chemours Spain, como resultado de la escisión de un segmento de operación de DuPont (Performance Chemicals).

combinar la gran experiencia con la que empezábamos los expertos que veníamos de DuPont, con las nuevas incorporaciones, las cuales nos han hecho crecer en el plano profesional y personal al compartir nuevas visiones y experiencias. Nuestra compañía es hoy un referente a nivel mundial y líder en su mercado. Somos una joven *startup* de apenas 3 años, pero con casi 200 años de experiencia. A nivel de Centro de Servicios, nos hemos convertido en

referencia para nuestra compañía, y ahora hemos de ser conscientes, más que nunca, de nuestra responsabilidad a la hora de cultivar la credibilidad ganada sin caer en la complacencia.

Recientemente afirmaba que su objetivo es convertir la unidad de Asturias en un Centro de Excelencia. ¿De qué manera están abordando este reto? ¿Cómo llegar a ser excelentes en su ámbito de servicios/actividad?

Para poder convertirnos en un Centro de Servicios de Excelencia hemos de declararnos aprendices y estar en constante escucha a las nuevas tendencias y oportunidades que nos ofrece el mercado. Y el pilar fundamental para poder dar este gran paso son las personas, nuestros profesionales, a los que debemos poner en el centro de nuestras acciones y que se sientan protagonistas del valor que podemos dar desde nuestro Centro de Servicios a nuestra corporación.

Como nuevos socios, ¿qué esperan encontrar en APD?

Estamos muy contentos con nuestra incorporación a APD y nos encantará poder compartir con los demás asociados nuestras fortalezas y experiencias en aquellos campos en los que consideren que podemos aportar valor, así como aprender de ellos sus propias experiencias y retos en aquellos ámbitos de interés para nuestro negocio. Es muy inspirador poder compartir para construir. Sin lugar a dudas, estamos seguros de que esta nueva andadura será muy beneficiosa para nuestra empresa.

Más de **3.500** empresas asociadas y miles de oportunidades para ampliar tu red de contactos

- Aguas del Añarbe-Anarbeko Urak
- Ahembo
- Altuna y Uria
- Aludec
- Asesoría Muson
- Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa del Metal de Navarra
- Auxquimia
- Ayuntamiento de Getxo / Getxo Udala
- Bankia
- Bluetab Solutions Group
- CA Indosuez Wealth (Europe)
- Cafés Candelas
- Carlos Artuñedo Ugarte
- Cárnicas Galar
- Cartonajes Vir
- **Chemours Spain**
- Chinchurreta
- Ciaan Export
- Coferdroza
- Comercial de Limpieza Villar
- Comess Group
- CPM Expertus Field Marketing
- Cycasa Canteras y Construcciones
- De la Uz
- De'Longhi Electrodomésticos España
- Digital Publishing Iberia
- Disfrimur
- Eimskip Logistics Spain
- Elitenet Business Club Spain
- Embutidos del Centro
- E-Media Cinco Villas
- Enplast
- Equifax Ibérica
- Ernesto Tardio Boo
- Europamur Alimentación
- Faro Noroeste de Servicios
- Fertiberia
- Grupo de Prevención y Soluciones Laborales
- Grupo J. Uriach
- Grupo Pepin Nereo
- Guitart Hotels
- Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo
- HSI Technologies Euskadi
- Iberic Box
- Ibio Infraestructuras
- Iden Biotechnology
- Industrias Jovir
- Instituto Valenciano de Finanzas
- Juan Carlos Vicente Pérez
- K-Tuin Sistemas Informáticos
- Luca Cuccolini
- M^a Victoria Vidaurre Garcés
- Magaez Telecomunicaciones
- Manuel Sevilla Flores
- Maria Jesús Lence Ferreiro
- Mediapolis By Andromeda
- Mercedes-Benz Vans España
- Montero Traducciones
- Muro 1 Abogados
- Navarra de Concentrados y Aditivos
- Omega Peripherals
- Pfizer
- Power Train Services International
- PQC Power Quality Control
- R3 Cybersecurity Consulting
- Rodríguez Maseda Abogados
- Semillas Batlle
- Sermont
- SGS Tecnos
- Sidenor Forgings & Castings
- Sistemas Técnicos de Encofrados
- Sociedad Navarra de Garantía Recíproca
- Sociedad para el Tratamiento de Aguas Residuales
- Susana Zaballa Heredia
- Tecnicarton
- Teleférico del Pico de Teide
- Texas Controls
- Toquero
- Transportes Calsina y Carre
- Transportes de Viajeros de Murcia
- Ultracongelados Virto
- Vía Célere Gestión de Proyectos
- Viza Automoción
- Wedding Planner
- Wizink Bank
- Zambu Higiene

TALENTO, LIDERAZGO Y FELICIDAD

Una tríada para nuestro tiempo

El pasado 12 de diciembre tuve el honor de participar en el II AfterWork APD en Tarragona, con el título ‘Talento, Liderazgo y Felicidad’, junto a ponentes de la talla de Emilio Duró y Javier Luxor. Todo un éxito. Aforo completo, el empresariado de la provincia tarraconense (con Antoni Pont, presidente de honor del Grupo Borges, a la cabeza) y una sensación de aprendizaje a través del disfrute, marca de la casa, que es la identidad de los AfterWork.

Por Juan Carlos Cubiero,
CEO de Right Management y Head
of Talent de Manpower Group

Aunque parezca que el Talento, el Liderazgo y la Felicidad son conceptos aislados, en realidad mantienen una elevada interconexión. Podríamos decir que son caras de la misma moneda. Estamos en una nueva era, el Talentismo, en la que el talento es la variable más importante porque ha desplazado al capital (que dio nombre a la época anterior, el capitalismo). Hemos de profundizar en el talento y redefinirlo, tal y como nos ha enseñado José Antonio Marina, en términos de “inteligencia triunfante”, como la inteligencia que elige bien las metas, maneja información, gestiona las emociones y practica las virtudes de la acción. Frente a creencias trasnochadas, el talento no es fijo (se tiene o no se tiene), sino móvil: el talento que no se aprecia, se deprecia. El talento está al final de la educación, nunca antes. Y se compone de capacidad (aptitud y actitud), compromiso (la energía que ponemos a lo que hacemos) y contexto (el encaje cultural). Estamos en la sociedad del aprendizaje, y por ello sobreviven las organizaciones que aprenden tan



“**Estamos en una nueva era, el Talentismo, en la que el talento es la variable más importante porque ha desplazado al capital”**

rápido como el entorno (su transformación equivale al cambio exterior) y triunfan las que aprenden aún más rápido. Por ello, el Liderazgo, como “talento para influir decisivamente en los demás”, se ha convertido en la variable más importante para las empresas; en la palanca que determina el aprendizaje, la fidelización y la implicación, el clima laboral, los ingresos y la rentabilidad. Javier Luxor acaba de publicar precisamente ‘El pequeño libro para la influencia y la persuasión’, todo un manual para influir en los demás. La persuasión es un arte, que parte

del *ethos* (el carácter de la persona), el *pathos* (la emocionalidad) y el *logos* (el sentido del mensaje). Convencer es “provocar el cambio mediante la palabra”. Las personas más influyentes diseñan la realidad a través de la comparación, la reciprocidad, la escasez, ser atractivos, la presencia (comunicación no verbal), el consenso social (lo que se lleva), las expectativas. “Confiamos en quienes confían en nosotros”. Efectivamente, Luxor nos aporta los criterios para influir en otras personas desde la credibilidad y la autoridad moral. Y lo hace en la práctica como mago, dado que la magia es una forma especial de comunicación, de ilusión.

¿Y qué decir de la Felicidad?

Emilio Duró, uno de los conferenciantes más amenos y divertidos de nuestro país, la conecta con la ilusión y el optimismo. En esta sociedad del cansancio, del hartazgo, del aburrimiento, Emilio parte de su propia historia personal (de cómo se

reinventó para disfrutar con lo que le gusta) y apela a la voluntad de vivir, a expresar nuestra existencia como si de una deliciosa fruta se tratara. La esperanza de vida se ha duplicado en los últimos años, y en lugar de aprovecharla como debemos, alegremente, hemos caído en la tiranía de lo urgente, de la queja, de la ansiedad y la depresión. Duró siempre es una bocanada de aire fresco que desde el humor y la simpatía nos enseña los valores humanos. “Quejarse es el pasatiempo de los incapaces” (Hugo Ojetti). La Felicidad, que Aristóteles definió certeramente como “experiencia global de placer y significado”, es en un 40% puramente voluntaria (Sonja Lyubomirsky). El Talento depende de la voluntad y por ello se cultiva. El Liderazgo se forma con la práctica disciplinada. Así es el espíritu de los AfterWork APD: un foro único donde se aprende desde lo placentero, con un profundo significado para aumentar la calidad directiva.



Celebrado en el Palau Firal i de Congressos de Tarragona, el AfterWork contó con las intervenciones del conferenciante Emilio Duró y el mentalista Javier Luxor, y con la presencia de los anfitriones Marta Rodríguez (Carburros Metálicos), Carlos Castilla (Grupo Castilla) y Joaquím Montsant (CESCE). En la imagen superior, todos ellos junto a Antoni Pont y Mercè Faixes, consejero y directora de APD en la Zona Mediterránea. Como colofón, los asistentes al encuentro pudieron disfrutar de una zona de networking y degustación a cargo de Clos Galena, Frit Ravich y Virginias.

#apdtalks

ADN Digital en las empresas del siglo XXI

El estreno de este nuevo formato de encuentros APD no pudo tener mejores padrinos ni mejor acogida (aforo completo): Adolfo Ramírez, autor del libro ‘Digitalízate o desaparece’, ex director general adjunto y miembro del comité de dirección del Banco Santander. Y José Manuel Casado, presidente de 2.C Consulting, firma especializada en consultoría estratégica y gestión del cambio.



Lo que marca la diferencia entre las empresas exponenciales y el resto no es su matriz tecnológica, sino la obsesión por usar los datos para ganar conocimiento sobre los clientes”

Adolfo Ramírez



No estamos en una época de cambio, sino en un cambio de época. Antes la estrategia determinaba nuestra tecnología, ahora la tecnología determina nuestra estrategia”

José Manuel Casado

El objetivo del encuentro era llevar a debate los cambios que deben enfrentar las organizaciones para que la transformación digital sea efectiva. Buscábamos un enfoque práctico, y lo encontramos: “Adaptarnos al cambio significa pensar en modelos de negocio líquidos”, alertaba Adolfo Ramírez. “Y eso solo se consigue rompiendo los seis niveles que hay entre el cliente y el CEO”. Los desafíos son nuevos y “exigen abrir las barreras que están aislando tus equipos del exterior”, añadía Casado. “La innovación no viene de los expertos sino de los *outsiders*”, que saben crear soluciones más relevantes y auténticas para el usuario.

Preguntados por el efecto de lo que se ha venido a denominar “la tormenta perfecta”, ambos coincidieron en lo profundo de una revolución como la que estamos viviendo. Es la primera vez que van a confluir grandes avances tecnológicos “que podrían ser disruptivos *per se*”, como señaló Ramírez. Y lo harán en un mercado cada vez más maduro que absorbe nuevos modelos de consumo con una rapidez pasmosa. “El cliente –aseguraba el ex directivo del Banco Santander– ha adquirido ‘superpoderes’, por lo que tu empresa tiene la obligación de crear propuestas a su altura”.



ENCUENTROS MÁS EXCLUSIVOS

#apdtalks busca una experiencia más ágil y cercana con líderes y expertos. Surge en nuestra delegación de Canarias, donde llevan más de dos años testeando su eficacia. Propone un encuentro de alto nivel en ubicaciones que faciliten un ambiente más interactivo y distendido, gracias a espacios dedicados para el coloquio.

Estrategia, transformación digital, fintech, machine learning, economía colaborativa... Todas las grandes tendencias caben en este nuevo formato.



Sigue estos encuentros en nuestro portal digital y en el hashtag #apdtalks

Innovar para crecer



Nuestra vida diaria es el ejemplo de cómo el avance de las nuevas tecnologías es imparable; pero lo es, también, la industria. La digitalización ha dado lugar a un cambio de modelo que supone toda una revolución tecnológica. La Industria 4.0 –la llamada 4ª Revolución Industrial– es ya una realidad.

Francisco Conde López, Conselleiro de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia

Esta es sinónimo de competitividad, talento e internacionalización, y, por lo tanto, de crecimiento económico. Por eso supone un paso obligado que han de dar todas las empresas para consolidar un tejido económico fuerte, competitivo y capaz de atraer inversiones.

La Industria 4.0 conlleva un modelo de trabajo en las fábricas ‘inteligentes’ más automatizado, robotizado, donde el manejo de datos a través del Big Data y el Internet de las Cosas juegan un papel fundamental. Como también lo hace la innovación.

La definen la velocidad, el alcance y el impacto de los nuevos sistemas tecnológicos que trae consigo. Impacto, por ejemplo, en el empleo. Porque la digitalización de la economía exige nuevos perfiles profesionales con habilidades tecnológicas y, en consecuencia, más empleo cualificado.

En Galicia...

El Gobierno gallego, a través de diversas medidas de apoyo, está tratando de que nuestras empresas incorporen la innovación a su día a día y se sumen a las ventajas de la digitalización. Sabemos que innovar les puede ayudar a mantener el liderazgo en mercados

tradicionales y, a la vez, a mejorar su posicionamiento en ámbitos novedosos. Como también sabemos que la Industria 4.0 supone un salto cualitativo en términos de eficiencia en la productividad.

El Plan Galicia Innova 2020 impulsa para ello la fórmula de la colaboración público-privada para reforzar la transferencia de conocimiento, haciendo de la innovación una cultura, una forma diferente de hacer las cosas.

Decía Julio Verne que *“todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad”*. La Industria 4.0 es el modelo idóneo para que eso ocurra, para hacer prosperar la innovación y el talento. Y la última edición del *Maker Faire Galicia* nos ha demostrado que las ideas y la creatividad están impulsando nuestra capacidad innovadora y asentando las bases de un crecimiento económico inteligente y sostenible. ¡Felicidades!

La Industria 4.0 es sinónimo de competitividad, talento e internacionalización y, por tanto, de crecimiento económico

Lo vivimos con Internet, una ola que llegó, arrasó y reinventó las reglas del juego, y todo parece indicar que, con el *tsunami* digital, pronto sucederá igual. No obstante, entre ambos fenómenos hay una diferencia esencial. Esta vez no vivimos la llegada de una ola individual, nos enfrentamos a una enorme acumulación de fuertes oleajes de los que nos están avisando con tiempo... Desafortunadamente, tengo la sensación de que nos podría pasar lo mismo que al pastor mentiroso del cuento del lobo. ¿Lo recuerdas? Nos han avisado tantas veces de su llegada que, cuando lo haga de verdad, nos podría coger por sorpresa. Y llegará, las pruebas están por todas partes:

- Dicen las estadísticas que el 47% de los puestos de trabajo que hoy conocemos van a desaparecer durante la próxima década y que el 90% de los que permanezcan necesitarán un cambio muy importante para adaptar la profesión a la llegada de las nuevas tecnologías.
- De la misma forma, se prevé que durante los próximos cinco años la transformación digital saque del mercado a cuatro de cada diez empresas. A pesar de ello, el 45% de las mismas confiesa que este fenómeno aún no ha pasado a ubicarse como una prioridad para su equipo de dirección.
- Las expectativas de crecimiento y negocio asociadas a las tecnologías

¿Vértigo al 4.0 o mucha curiosidad?

Lo confieso: todo cambia tan rápido que yo también tengo vértigo. A menudo siento la tentación de mirar hacia otro lado y esperar a que pase el temporal. Pero sé que no debemos dejarnos arrastrar por ese pensamiento porque tecnologías como la robótica y la Inteligencia Artificial llevan ya mucho tiempo entre nosotros, y ahora mismo tan solo están en su momento de democratización.

Por Silvia Leal, Asesora de la Comisión Europea en Competencias Digitales

entrantes son espectaculares. En el caso, por ejemplo, de la realidad aumentada se prevé que genere en 2020 un negocio de 150.000 M\$, frente a los 5.000 M\$ con los que cerró 2016. ¿Conoces muchos negocios capaces de multiplicar por treinta el volumen de facturación en tan solo cuatro años?





Sobre estas líneas, Silvia Leal junto a Norberto Penedo, Director del área de Competitividad del Igape, en un momento de su intervención durante el encuentro de APD en Santiago.

Frente a una nueva revolución

En este momento debo añadir que este proceso no es nuevo. De hecho, hoy apenas sobreviven un 1% de los trabajos que existían hace un siglo. En pocas palabras, estamos frente a una nueva revolución industrial, un proceso siempre traumático en el corto plazo que, en el medio y el largo, acaba mereciendo la pena. Por todo ello, si estás liderando y (o) remando como parte de una empresa, pero también como empresario y (o) profesional, toma buena nota: la transformación digital ha llegado para quedarse, y todavía puedes elegir. Puedes dejarte arrastrar (para siempre) o apostar por surfearla para llegar mucho más alto de lo que jamás hubieras pensado.

Hay un riesgo, es verdad, pero merece la pena. Afrontar con determinación el proceso y perder los miedos inherentes a todo cambio, es fundamental. Lo primero, tomar consciencia del reto y, lo siguiente, pasar a la acción, en la que las dos siguientes claves pueden ayudar:

- Curiosidad por la tecnología y elegir la adecuada, para lo que no es necesario ser un experto, pero sí asegurarnos de que aprendemos a rentabilizarlas.
- Buenos compañeros de viaje que complementen los perfiles, no solo tecnológicos sino también enfocados al negocio. Muy importante, la innovación surgirá de la diversidad y de su capacidad de trabajar juntos.

INDUSTRIA 4.0 Y MOVIMIENTO MAKER

La Industria 4.0 trae oportunidades que las empresas deben aprovechar para promover su consolidación y crecimiento mediante la innovación. Por su parte, la *Makers Faire* es la mayor feria de inventores del mundo, un gran escaparate para la creatividad y el ingenio, así como un lugar para compartir conocimiento y descubrir proyectos.

En este contexto, con el objeto de conectar ambas dimensiones, APD organizó el pasado 24 de noviembre en Santiago de Compostela, en colaboración con Igape, Círculo Financiero de Galicia y Maker Faire Galicia, la jornada "Industria 4.0 y Movimiento Maker. Retos y oportunidades", enmarcada dentro del programa Capacita Directivos.



3 CONGRESO NACIONAL RRHH

MADRID

19 DE JUNIO DE 2018

Las personas son el principal foco de valor de las compañías. Incluso por encima de los negocios, el talento despunta ya como verdadero motor y guía de las organizaciones. Un cambio de paradigma silencioso, que afecta de lleno a las relaciones laborales y los modelos de organización del trabajo. Nuevas necesidades, nuevos perfiles, nuevas herramientas...

Ante este paradigma, es fundamental despertar el potencial de las organizaciones, crear equipos ágiles y gestionar con éxito la diversidad para alimentar el compromiso de los equipos. ¿Quieres ser el aliado del CEO en este reto? ¿Conoces realmente las necesidades que genera un proyecto de transformación? ¿Te atreves a gestionar el talento?

En APD queremos que hagas tuyas todas las respuestas de este gran desafío. No te pierdas el 3 Congreso Nacional de Recursos Humanos y descubre hacia dónde apuntan las últimas tendencias en gestión de personas.



CONECTA CON LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

Nuevos contenidos digitales

Ahora todos nuestros canales, on y offline, están integrados. Entra y descubre todas las posibilidades que ofrecen para el posicionamiento de tu compañía. Crea contenidos y propuestas interactivas. Infórmate con nuestro equipo y aprovecha todo el potencial de difusión que ponemos a tu alcance.

Posiciona tu marca

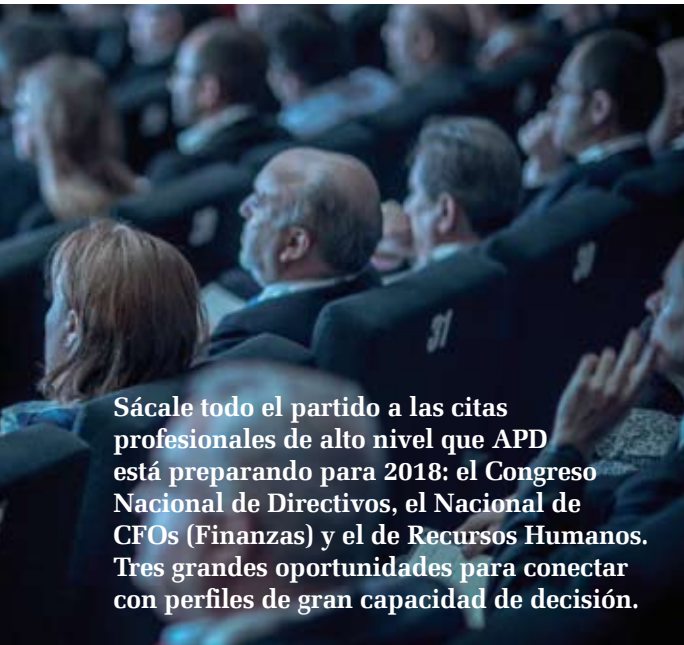
Descubre la nueva oferta de contenidos. Elige entre la propuesta más ágil de nuestro canal de Actualidad. O sorprende con propuestas más reflexivas e interactivas como las que alojamos en La Revista APD y el canal Insights.

Crea y mide

Ofrece experiencias interactivas enlazadas con tu presencia en La Revista. Crea contenidos audiovisuales integrados en tus artículos de marca. Y, sobre todo, mide el impacto. Ahora, dentro de nuestro servicio Upgrade, tus colaboraciones editoriales incluyen un informe de monitorización online.

Upgrade

Hemos creado un nuevo servicio de difusión online para compañías que necesitan maximizar el impacto de sus contenidos. Mayor capacidad de segmentación, más alcance y nuevas fórmulas para mejorar el retorno de tu presencia en nuestros portales. Contacta ya con nuestro equipo y explora todas las oportunidades.



Sácale todo el partido a las citas profesionales de alto nivel que APD está preparando para 2018: el Congreso Nacional de Directivos, el Nacional de CFOs (Finanzas) y el de Recursos Humanos. Tres grandes oportunidades para conectar con perfiles de gran capacidad de decisión.

Estrenamos nueva web

Bienvenido al nuevo apd.es: un ecosistema exclusivo para directivos y profesionales como tú, donde poder encontrar todas las soluciones de formación, conocimiento y networking de APD. Participa, interactúa y proyecta con nosotros gracias a los nuevos canales que ponemos a tu disposición.



Crea o Sugiere una actividad

¿No encuentras la actividad que buscas? Ahora en APD podrás ayudarnos a crear mejores contenidos y actividades. Pero si lo que buscas es posicionar tu compañía en torno a encuentros de alto valor, ahora puedes usar la web para arrancar tu proyecto con nosotros.

5 CONGRESO NACIONAL DIRECTIVOS

BARCELONA

21-22 DE
NOVIEMBRE
DE 2018

El 5 Congreso Nacional de Directivos, que se celebrará en Barcelona el próximo mes de noviembre, tendrá un enfoque muy singular: "La empresa humana". Queremos ir más allá y preguntarnos por el mismo concepto de progreso. Por las consecuencias de una adaptación tan brusca como la que están provocando los avances tecnológicos.

Mientras la destrucción creativa avisa de que "si puedes imaginarlo es que está cerca", las sociedades comienzan a demandar un mayor gobierno ético, que coloque al ser humano en el centro de la evolución.

Urge una reflexión profunda que valore y abra camino a las enormes aportaciones que trae consigo la tecnología. Pero que mida y limite el alcance de sus consecuencias. El debate ha comenzado. Sigue nuestras redes sociales y canales de contenidos digitales para aportar y estar al día. Y consulta con nuestro equipo si quieres un posicionamiento más exclusivo para tu compañía.



En el entorno del Puente Romano Beach Resort Marbella, APD reunió a más de 400 directivos con motivo del I Afterwork APD Málaga. Bajo el lema “Pasión por el futuro”, el pasado martes 20 de febrero se habló de economía, de ciencia, de talento y de actitud, también de acción y aptitud, para afrontar los retos que nos aguardan. Puente Romano, Les Roches Marbella, Sanitas, Cesce y Automotor Premium patrocinaron el acto organizado en el marco del 10 aniversario de la Asociación en Andalucía, para el que también se celebrará próximamente una nueva edición del AfterWork en la ciudad de Sevilla.

El I Afterwork APD Málaga dio comienzo de la mano de un verdadero “poker de ases”, y es que para la ocasión no pudo haber mejor plantel de ponentes. Ellos fueron Manuel Romera, Lluís Soldevila, José Luis Cordeiro y el mentalista Javier Luxor, encargado de conducir el encuentro, cuyo *leit motiv* pivotó sobre la necesidad de adaptarse, anticiparse y convivir con el cambio constante, y abrazar de lleno el futuro.

Sobre economía

El primero en intervenir fue Manuel Romera, director del Sector Financiero del IE, que habló del futuro

de la economía. Resaltó el auge del proteccionismo en EEUU y Europa, e incidió en que “el sentimiento europeísta que todos tenemos parece que lo seguimos teniendo. Eso nos da una cierta sintonía de que todos pensamos igual”, a la vez que remarcaba que el “el crecimiento mundial va espectacularmente bien, por encima del 2,5%, lo que significa que estamos generando empleo”. Asimismo, aseguró que “la confianza empresarial en España es estabilizada, mientras que en el mundo es impresionante”. A nivel de empleo, apuntó que España va mejor al haber pasado del



Manuel Romera



Lluís Soldevila



José Luis Cordeiro

28% al 16% de paro. “El problema está en la desigualdad entre las regiones, y es que el desempleo no es igual en todo el mundo. En Europa hay el doble de desempleo que en EEUU”, concluyó.

¿Quién dijo miedo?

Por su parte, Lluís Soldevila, acelerador de personas y profesor de ESADE desde hace más de 10 años, nos recordó la importancia de vencer el miedo y lanzarnos a por aquello que deseamos. “Evitemos el miedo al fracaso valiéndonos de nuestras actitudes y aptitudes”, comentó mientras recordó las tres “A” del éxito: Actitud, Autoconocimiento y Acción.

¿Humanos o robots?

A él le siguió José Luis Cordeiro, experto en robótica y nuevas tecnologías, quien sumergió a los allí presentes en un universo nuevo de posibilidades y aplicaciones de la mano de la tecnología que impactarán de una manera definitiva en la humanidad y en todos los sectores. “Vivimos un proceso de contracción demográfica en la que el crecimiento económico del mundo se está acelerando”, apuntó. “En las próximas 2 décadas vamos a ver más cambios que en los 2000 años

anteriores. En 11 años no vamos a distinguir si hablamos con un humano o con un robot. Va a ser el fin de la edad humana. Humanos mejorados, aumentados e indefinidamente longevos”.

Como broche final al I AfterWork APD Málaga se habilitó una zona de corners destinada al networking, en la que los más de 400 asistentes pudieron disfrutar de música en vivo, tecnología punta y de un magnífico cocktail cortesía de los colaboradores del encuentro.



Jorge Manzur (Puente Romano Beach Resort Marbella), Carlos Díez de la Lastra (Les Roches Marbella), Antonio Cantó (Sanitas), Manuel Romera (IE), Gerardo Gómez Piña, (Automotor Premium Marbella) y Álvaro Portes (CESCE).

“EL SALTO INTERNACIONAL ES UNA ENORME OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO QUE SOLO GRANDES COMPAÑÍAS COMO HEINEKEN PUEDEN OFRECER”

Hasta ahora Director de Relaciones Corporativas de HEINEKEN España, ¿qué significa para ti el salto internacional?

Es un reconocimiento a la labor de un gran equipo que he tenido la suerte de dirigir. Significa también la apuesta del grupo por las Relaciones Corporativas como función estratégica. Y también, desde una perspectiva más personal, es una enorme oportunidad de crecimiento que solo grandes compañías como HEINEKEN pueden ofrecer.

¿Qué funciones conllevará tu nueva responsabilidad y qué retos tienes por delante ya como Corporate Affairs Director para Europa?

Esta posición nace con dos objetivos muy claros. Por un lado, liderar la agenda de HEINEKEN en la UE y fortalecer nuestras relaciones con los diferentes grupos de interés. Por otro, el desarrollo de la estrategia de Relaciones Corporativas en el continente, trabajando estrechamente con los directores de los 24 países en los que opera la Compañía. En el ejercicio de estas funciones formaré parte del Comité de Dirección de HEINEKEN en Europa y del Comité Global de Relaciones Corporativas.

NOMBRAMIENTOS



Jorge Paradela

Corporate Affairs Director para Europa en HEINEKEN International

Dentro de HEINEKEN, Paradela ha ocupado los cargos de Brand Manager en Irlanda, Innovation Manager, Director General de HEINEKEN Canarias, Director Regional de Ventas y Director de Operaciones Comerciales. Como Director de Relaciones Corporativas y miembro del Comité de Dirección, ha impulsado la reputación de HEINEKEN España a través de iniciativas de empleabilidad juvenil y emprendimiento, cultura y profesionalización de la hostelería desde una renovada Fundación Cruzcampo. También ha liderado programas estratégicos relacionados con el medioambiente y la comunicación.

Dependerás directamente de la presidencia europea de la compañía en Ámsterdam. ¿Qué significa nuestro mercado para HEINEKEN International?

España es un mercado clave para el grupo, tanto en métricas financieras como en cuestiones más cualitativas. Somos un referente en el desarrollo de la categoría sin alcohol, por ejemplo. Nuestros maestros cerveceros han sido parte fundamental en el desarrollo de la receta de Heineken® 0.0, una

de las innovaciones más exitosas del sector en los últimos años, y Barcelona fue el lugar elegido para la presentación mundial de esta nueva variedad. Nuestra querida marca Cruzcampo es la tercera marca local en aportar más volumen al grupo a nivel mundial. Estos son solo dos ejemplos de la importancia de España, pero también nuestros ratios de Innovación y nuestra agenda de Sostenibilidad tienen alta consideración en el Grupo.

¿Conservarás la presidencia de la Fundación Cruzcampo? ¿Qué objetivos tenéis marcados para este año en este ámbito?

Es una suerte y un reconocimiento también por parte del Grupo hacia la Fundación que pueda conservar la presidencia del Patronato. No me ocuparé de su día a día, pero sí asistiré a las reuniones y a alguna otra actividad clave, siempre que me lo permita la agenda.

La Fundación cuenta con unos planes apasionantes, siempre centrados en nuestras tres áreas principales: cultura, talento joven y profesionalización de la hostelería. Tenemos grandes retos para renovar nuestros programas de talento joven y emprendimiento, así como rejuvenecer nuestras iniciativas culturales en Andalucía para atraer y conectar con las nuevas generaciones. Y por supuesto, avanzar con el proyecto Avenida Andalucía 1, que reconverterá nuestra sede en el “verdadero corazón de Cruzcampo”, un espacio único llamado a hacer de Sevilla la capital cervecera del sur de Europa.

Socio Responsable del área de Governance, Risk & Compliance de Axis Corporate



JAVIER FARIÑAS

Desde su nueva posición, Fariñas se encargará de la transformación de la función de riesgos de las compañías, adaptándola a los nuevos retos del negocio y las tecnologías, así como a las nuevas necesidades en materia de riesgos que se desprenden de la digitalización de las entidades.

Presidente de Fundación Adecco

MANUEL PIMENTEL

Ex Ministro de Trabajo y miembro del Patronato de la Fundación desde 2011, Manuel Pimentel pasa a sustituir en el cargo a José María Echevarría, quien opina que “la dilatada trayectoria política y empresarial de Pimentel abrirá la Fundación a nuevos y apasionantes horizontes de trabajo”.



Directora General de Talengo



MAYTE MARTÍNEZ

Su carrera en Talengo comenzó en 2001 como directora de Marketing y Comunicación. Hoy, 17 años después, su principal reto al frente de la compañía es el de liderar la transformación de la firma hacia un modelo de negocio innovador, rupturista y con vocación de liderazgo internacional.

Director General de Sisteplant

ALFONSO GANZABAL

Encara la Dirección General con el reto de impulsar el liderazgo de la compañía en el ámbito de la excelencia operacional, la fabricación avanzada y el manufacturing intelligence, al tiempo que dar un fuerte impulso a las operaciones internacionales.



“LAS EMOCIONES SON LA BRÚJULA PARA NUESTRO CEREBRO”

¿Qué habilidades, actitudes o metodologías se deben “dominar” para continuar siendo eficaz vendiendo?

Una de las características fundamentales del vendedor del siglo XXI es su capacidad de adaptación a los continuos cambios y su apertura de mente. Además, tiene delante a un cliente cada vez más informado, incluso “infectado”, ávido de “vivir experiencias” y no solo de centrarse en el clásico tándem “producto-precio”, como en el pasado. Todo ello provoca que deba dominar las nuevas tecnologías 4.0 y estar en los entornos “B2B”, mucho más enfocado a una estrategia de “Sell out” vs “Sell in”, es decir, ayudar a su cliente, como si fuera un consultor, a implementar su oferta de valor para su cliente final.

El vendedor también puede tener delante tipologías de clientes con necesidades específicas y muy diferentes: desde los Baby Boomers, Generación X e Y, hasta los millenials, lo que requiere además de grandes dosis de empatía, flexibilidad y networking. Por lo tanto, los nuevos conocimientos y habilidades nunca pueden estar aislados de las competencias emocionales.

¿Cuáles son las claves para que esa transformación profesional y personal sea efectiva?

Me gusta distinguir el concepto de Cambio del de Transformación. Transformarse es encontrar “sentido al cambio”, esto siempre es personal y voluntario. Si se consigue, es la herramienta más poderosa que tenemos.

Nathalie Detry

Socia Fundadora de Next2people Consultores



El mecanismo por el que se activa el proceso inicial de cambio se inicia con el “querer”, con el “deseo de querer”. Luego hay que tomar la Decisión firme de cambio y, con Determinación y Disciplina, ponernos a trabajar, pero reitero que sin el Deseo las buenas intenciones pronto se desvanecen.

Las siguientes palancas creo que son fundamentales para encontrarle sentido al cambio y poder transformarlos: activar nuestra Serenidad a tra-

¡NO TE LO PIERDAS!

www.apd.es/agenda

VI Club Comercial

Entrando en Boxes

Barcelona, 17 de abril, 22 de mayo,
19 de junio y 12 de julio de 2018

“Cómo convertirte en el mejor de tu Sector:
Los secretos de la Venta Consultiva
en el Siglo XXI”

“ Se trata de un ciclo de encuentros con un objetivo claro y con unas dinámicas muy atractivas, combinando sesiones prácticas con conferencias de expertos en venta consultiva, junto con un intenso trabajo individual de autoconocimiento, clave para triunfar en el mundo comercial. A raíz del ‘Club’ del año pasado, se creó un grupo de expertos con el objetivo de dar continuidad al curso con algunas sesiones en las que compartir nuestras experiencias. Destacaría, sobre todo, que los conceptos trabajados son eminentemente prácticos, aplicables a nuestro día a día en el entorno comercial”.

“ ¿Qué hace un director financiero en un curso de ventas? Esta es la pregunta que todos mis compañeros me hicieron y mi reflexión fue clara: hoy en día todos vendemos, ya sea tanto al cliente externo como al Interno. Es en este aspecto en el que, bajo mi punto de vista, los financieros fallamos. El curso me ha permitido conocer palancas para poder ofrecer mis servicios a mis compañeros de manera más eficiente”.



Luis Doussinague
Country Manager Spain
ISDIN



Marc Joaniquet i Planella
Director Financiero
FRISSELVA

vés de la gestión del conocimiento; trabajar desde nuestra Energía interior; acercarnos más a la Naturaleza a través de una mejor Autenticidad y capacidad de comunicación; trabajar nuestro “propio Talento”, del cual solo nosotros mismos somos el “fabricante” a través de una mejora de nuestra actitud, esfuerzo y mucha inteligencia emocional; convertir nuestra Ilusión en metas para que esta no decaiga; con Objetivos y Organización...Y mucho Deseo.

¿Por qué es tan importante la venta consultiva en estos momentos y cómo va a evolucionar en el futuro?

La venta consultiva no tiene vuelta atrás. En el estudio de Rain Group «What Sales Winners Do Differently» (Mike Schultz & John Doerr) 2014, se demuestra que aquellos vendedores que conectan, convencen y colaboran con sus clientes consiguen mejores resultados. Y sin duda, estas tres acciones consecutivas resumen muy bien el concepto de venta consultiva, que permite satisfacer al cliente y convertirlo en “fan” de nuestra oferta de valor y fidelizarlo.

¿Y qué papel juega la inteligencia emocional en todo esto?

Las emociones son la brújula para nuestro cerebro. Son el pegamento social más potente y necesitamos lo social para enriquecer nuestro cerebro. Según del Foro Económico de Davos de 2016, la inteligencia emocional será, en el año 2020, la 6ª capacidad más valorada en cualquier ámbito profesional tras la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de personas y la coordinación con los demás. En el ámbito comercial siempre ha sido clave y lo seguirá siendo. Y en un entorno tan tecnológico como el actual es una tentación y a la vez un peligro olvidarse de ello.



Nathalie Detry
Directora del Programa
“Entrando en Boxes”

Alex López
Director de Sarta

Alex Munuera
Director de ventas de Revlon
Professional Brands

Xavier Selma
Director Comercial España
de Luxottica

Arnaldo Muñoz
General Manager Spain
& Portugal de Airbnb





Sabemos que dirigir una organización no es tarea fácil, y menos en un entorno volátil y en continua transformación como el actual. Por ello, desde APD te proponemos agendar estas 18 claves que, según los mejores expertos, no puedes perder de vista si quieres marcar el rumbo de tu compañía durante 2018.

Claves para 2018

#1 (RE)CONECTA CON LOS JÓVENES

Son los que tienen que dar respuesta a los desafíos de hoy

#2 ESCUCHA QUE ALGO QUEDA

Hablar más alto no es el ejercicio de comunicación que el mundo está urgiendo

#3 LIDERA LA TRANSFORMACIÓN

Es imprescindible guiar y movilizar a una organización para realizar un cambio fundamental en su modelo de negocio

#4 GRÁBATE 'A FUEGO' ESTA ESTRATEGIA: CUSTOMER CENTRIC

Se ha convertido en un mantra absolutamente necesario para la supervivencia de una empresa

#5 CREA ESPACIOS DE TRABAJO CON VIDA

Tienen una conexión directa con el compromiso de los empleados

#6 CONOCE (PARA AFRONTAR CON OPTIMISMO) EL MUNDO QUE VIENE

La geopolítica mundial y, sobre todo, su percepción puede ser determinante de cara a la estrategia empresarial

#7 GENERA TALENTO, NO SOLO LO 'CONSUMAS'

Ofrezcamos una educación profunda, no tratemos de sacar especialistas puntuales de la universidad

#8 ANTICIPATE AL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

No la veas solo como una herramienta para hacer crecer tu negocio a corto plazo. Anticípate. Prepárate para la gran revolución

#9 ENTIENDE LA EXPATRIACIÓN EN TODA SU MAGNITUD

Las compañías deben desarrollar una política de desplazamiento apropiada con el fin de contemplar todas las dimensiones de la movilidad internacional

#10 PRIORIZA EL LIDERAZGO INTEGRADOR Y EQUILIBRADO

Debe tratarse como una prioridad de negocio en los órganos de decisión, pues la diversidad de género da resultados económicos

#11 CONECTA CON LA SOSTENIBILIDAD

Aquellas empresas que mejor lo hagan serán más eficientes en sus operaciones, alcanzando posiciones de liderazgo

#12 DIFERENCIATE DE LOS DEMÁS CON 'HERRAMIENTAS 4.0'

Tendrás que aplicar Big Data, Sensórica/IoT, Deep Learning, Robótica Colaborativa... Ahí está tu ventaja competitiva

#13 TRANSFORMA TU CIUDAD EN UNA SMART CITY

Las ciudades del futuro serán ciudades inteligentes con un nuevo modelo de movilidad, sostenible y conectada

#14 CONCÉNTRATE EN UNA CUIDADOSA SELECCIÓN DE VALORES

2018 será un entorno mucho más complejo de pilotar para los inversores a nivel global

#15 INNOVA O MUERE, "THAT'S THE QUESTION"

La velocidad a la que evoluciona la tecnología nos obliga a ser ágiles y flexibles en el desarrollo de nuevos o 'mejorados' productos

#16 ¡PREPÁRATE! HA LLEGADO EL MOMENTO DE LA IMPRESIÓN 3D

La reinención de la fabricación ya está aquí, y en este año se empezará a ver

#17 FOMENTA LA NATALIDAD, ASEGURA EL ESTADO DE BIENESTAR

Las políticas sociales de apoyo a la familia y a la natalidad son alarmantemente insuficientes comparadas con Europa

#18 PON EN MARCHA PLANES DE EMPRESA SALUDABLE

El envejecimiento de las plantillas es un reto al que todas las organizaciones tendrán que hacer frente en un horizonte no muy lejano

CLAVE
1

(RE)CONECTA
CON LOS JÓVENES

Nadie

a quien liderar

Cualquier tiempo pasado fue peor. Vivimos en un mundo cada vez más democrático, con sociedades cada vez más ricas, personas que viven más años, menores tasas de pobreza extrema, tecnología que hace nuestra vida más fácil... Nunca antes había habido tanta gente con estudios superiores. Nunca antes había sido tan fácil construir y cultivar una red de amistades y relaciones por todo el mundo. Nunca tan sencillo aprender, generar e intercambiar conocimiento.

Parece razonable afirmar que nuestros líderes hacen un trabajo encomiable y debemos seguirles y respetar sus decisiones, puesto que se han demostrado adecuadas para el bien común. Pero nada más lejos de la realidad.

La realidad es que la sociedad se siente lejos de los líderes tradicionales. Existe una brecha, una desconexión entre una sociedad que no se siente representada por sus líderes y unos líderes que no encuentran la manera de (re)conectar con esa sociedad.

Para poder reducir esa distancia primero tenemos que analizar por qué se produce. La clave está en la incertidumbre. El juego de “Cualquier tiempo pasado fue peor” tiene una trampa: a medida que conseguimos avances impensables en un tiempo récord, generamos unos desafíos de similar envergadura. La revolución tecnológica nos ha situado en una dinámica de cambio profundo continuo, en una realidad regida por la necesidad de adaptación y la incertidumbre.

Miedo a la incertidumbre

Nunca antes, en miles de años de evolución, el ser humano había tenido un futuro tan incierto o, al menos, nunca había tenido una sensación de tener un futuro tan incierto. La incertidumbre unida a la frustración de no ser capaz de alcanzar al tren de la tecnología generan multitud de preguntas sin una respuesta sencilla, o directamente sin respuesta. La consecuencia: el miedo.

Ese miedo a la incertidumbre del que partimos afecta también a los líderes, que han de tomar decisiones para anticipar un futuro del que no tienen ni la más remota idea. Pero, sobre todo, afecta a los jóvenes. Ellos conforman la parte de la sociedad que tiene que construir ese futuro.



Fernando Carruesco
Global Shapers (Foro Económico Mundial). Responsable de Campañas y Sensibilización en Save the Children

¿En qué momento se abre la brecha? ¿Cómo se produce ese gap entre los jóvenes y los líderes?

Pensemos en los mensajes que recibe, por ejemplo, un estudiante de Bachillerato. Alguien le contará que el trabajo que tendrá en el futuro todavía no existe. También que el mundo está cambiando, que tiene que saber programar, aprender idiomas y saber relacionarse en un mundo global, signifique lo que signifique para un chaval de, pongamos, 15 años. Verá en televisión (seguramente en YouTube) que la mayoría de los jóvenes españoles tienen que emigrar para encontrar un trabajo decente, incluso habiendo estudiado varias carreras. Y que, si se queda, la expectativa es precaria.

Descubrirá que esta incertidumbre tiene unos responsables aparentes: alguien debe diseñar un sistema educativo adaptado al futuro, alguien debe preocuparse de generar empleo, alguien debe preocuparse por retener el talento joven, alguien debe solucionar mis problemas. Pero nadie lo hace. ¿Por qué voy a confiar en unos líderes que no se preocupan por mí?

A esa crisis de confianza se une el gap generacional. La manera en la que los jóvenes entienden la vida, el trabajo, las relaciones o el propio liderazgo está completamente desconectada de la forma en la que los entienden los líderes. La consecuencia es que los jóvenes no se sienten representados o reflejados por esos líderes. Pero hay algo más grave. Viendo la cantidad de libros y artículos que intentan radiografiar a los jóvenes, da la sensación de que para la sociedad (incluidos los líderes) estos también son totalmente desconocidos.

Esta desconexión tiene consecuencias...

Estamos dejando que se aleje un grupo social de vital importancia: son los que tienen que dar respuestas a los desafíos de hoy. Estamos tomando decisiones sin contar con la opinión de las personas que tendrán que sufrir en el futuro esas decisiones. Estamos formando a generaciones para que otros mercados aprovechen su talento. Estamos permitiendo que elaboren sus propias alternativas de liderazgo en vez de confiar en nosotros. Que construyan su propia sociedad

Existe una desconexión entre una sociedad que no se siente representada por sus líderes y unos líderes que no encuentran la manera de (re)conectar con esa sociedad

en la que los líderes tradicionales ni están ni se les desea. Estamos dejándolos, efectivamente, de lado. Estamos acostumbrados a esperar a que vengan a nosotros a intentar convencernos para tomar la decisión adecuada. Pero esto ya no vale. Debemos dar un paso al frente, acercarnos a los jóvenes, aprovechar los proyectos que existen (como Global Shapers), convencernos de que los jóvenes han de formar parte sí o sí de la vida pública y ayudarles a hacerlo, porque solo con su visión podremos tomar decisiones para diseñar el mundo del mañana. Si no lo hacemos acabaremos como aquel Rey que gobernaba sobre un cementerio: con muchos súbditos, pero nadie a quien liderar.

EL QUID

El mundo se encuentra siempre en transformación. Las dos grandes diferencias con el pasado son:

1. Se trata ahora de nuestra incertidumbre.
2. En el presente, la manecilla del reloj viaja en Fórmula 1.

Se ha modificado más la cronología de las etapas de maduración del ser humano que las claves esenciales del liderazgo. En la actualidad, numerosos jóvenes tienden a retrasar la superación

de su complejo de Peter Pan.

La reciente crisis ha tenido el efecto positivo de que muchos no piensan solo en ser recibidos con plácemes, sino en arremangarse para enfrentarse a un entorno que no tiene por qué estar pendiente de sus necesidades y/o caprichos. Resumió San Ignacio de Loyola que el éxito procede de combinar experiencia de los mayores con energía de los infantes.



JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO
Presidente de MindValue

CLAVE
2

Escucha que algo queda

A menudo los líderes empresariales se empeñan en considerar la comunicación como una habilidad más que como una función necesaria, diría imprescindible, para el desempeño y el progreso de las organizaciones. Si acaso creen que esta habilidad es importante para el show business, una creencia en la que el show pesa más que el business. Tal vez por ello tienden a entrenarse en cómo comunicar antes que en qué comunicar. Las formas predominan sobre el fondo. La superficialidad de una sociedad que está más en el reach (alcance) que en el engagement (implicación) no ayuda a que la comunicación sea abordada desde planteamientos profun-

dos ligados a principios y comportamientos. En este contexto, muchos dirigentes concentran sus esfuerzos en aprender a hablar mejor, pensando más en la puesta en escena que en la escena en sí misma.

La tecnología ha multiplicado casi hasta el infinito las oportunidades de las personas para que hablen. Pero hablar (desde uno hacia los demás) no es comunicar. Para hablar bien hay que aprender a escuchar mejor. Un verbo que no es sinónimo de oír, sino de entender.

La sociedad digital se enfrenta al desafío de aprender a escuchar las llamadas de socorro de la Tierra ante la insostenibilidad de la acción humana, las desesperanzas de aquellos a los que la desigualdad limita con menos oportunidades, la indignación de los que se sienten



José Manuel Velasco
Presidente de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management

ten discriminados por su raza o condición, el llanto de los que son víctimas de la injusticia y el susurro de quienes ni siquiera tienen acceso a las redes masivas de comunicación. Muchos líderes deben dejar de escucharse a sí mismos para entender que hablar más alto no es el ejercicio de comunicación que el mundo está urgiendo.



Luis Mauleón
Socio Director de Asenta Management Consultants

CLAVE
3

Lidera la transformación

Estamos de acuerdo en que la acción de dirigir consiste en guiar y movilizar a otros. Convenimos también que cuando hablamos de transformar algo, nos estamos refiriendo a conducir un proceso de cambio radical. Si unimos ambos axiomas, se vuelve evidente que el reto del directivo es: cómo guiar y movilizar a una organización para realizar un cambio fundamental en su modelo de negocio. Un primer paso para responder a este desafío está en clarificar el proyecto empresarial que culmina con la

formulación de la Visión, Misión y Valores sobre los que asentar los sistemas de gestión.

El rol de los líderes implica, por un lado, una ejemplaridad y coherencia en la promoción y vivencia de los Valores que moldean la cultura de la empresa. Por otro, obliga a desplegar las estrategias de manera alineada con la Misión, y tomando decisiones con el enfoque a largo plazo que propulsa la Visión de la compañía. Y hacerlo, cada día, con determinación y constancia. Ahí radica el verdadero reto.

CLAVE

4

Grábate ‘a fuego’ esta estrategia: *Customer Centric*

La transformación digital que está viviendo nuestra sociedad ha marcado una nueva era en la relación con los clientes. Aunque la famosa frase “el cliente siempre tiene la razón” se lleva utilizando desde principios del siglo XX, lo cierto es que no ha sido más que un *slogan* que no ha guiado excesivamente las decisiones estratégicas de las compañías. Sin embargo, las nuevas herramientas digitales han empoderado al consumidor.

A día de hoy, el consumidor tiene al alcance de un clic miles de productos similares; sus valoraciones sobre un producto o servicio pueden influir en la decisión de compra de miles de consumidores; su opinión sobre una marca puede verse amplificada hasta límites insospechados pudiendo incluso llegar a cambiar la imagen de la marca...

Ese empoderamiento hace que el consumidor sea mucho más exigente que hace unos años no solo con el producto, sino también con todas las interacciones con la marca. De este modo el *customer centric* se ha convertido no solo en una cuestión de buenas prácticas, sino también en una estrategia absolutamente necesaria para la supervivencia de una empresa. Ahora bien, a la hora de trabajar correctamente las estrategias centradas en el cliente es necesario entenderlo, algo que no es una tarea sencilla. El principal error que se comete es analizar desde un plano consciente una experiencia que es, en gran medida, no consciente. En efecto, en los últimos años la Neurociencia ha demostrado que el comportamiento de los seres humanos no es tan lógico y racional como se pensaba, sino que es un comportamiento mucho más intuitivo basado en reacciones emocionales y cognitivas no conscientes.



María López
CEO de Bitbrain

Por ejemplo, nuestros procesos atencionales no conscientes son los que filtran qué información procesamos y cuál desechamos (se calcula que estamos rodeados por 11 millones de bits/segundo de información y que nuestro cerebro es únicamente capaz de procesar 50 bits/segundo). Una vez recopilada la información, procesos cognitivos y emocionales no conscientes la dotan de significado y valor emocional, sesgando cualquier valoración consciente que hagamos posteriormente.

Desde un plano consciente...

Así, desde un plano consciente es complicado que seamos capaces de entender al cliente, máxime teniendo en cuenta que se estima que más del 80% de las

reacciones humanas son no conscientes. Desde un plano consciente es complicado que seamos capaces de predecir qué información va a ser clave en el *customer journey*, máxime teniendo en cuenta que pensar en nuestros procesos atencionales cambia dichos procesos. Desde un plano consciente es complicado que seamos capaces de entender qué información va a influir positiva o negativamente en las percepciones del cliente, máxime teniendo en cuenta que la emoción que influye en nuestro comportamiento no siempre coincide con el sentimiento de emoción consciente.

Precisamente es ahí donde el Neuromarketing está ayudando, permitiendo entender esas reacciones no conscientes y complementando a otros métodos de investigación que están más focalizados en comprender las reacciones conscientes y en observar el comportamiento. La fusión de la investigación en Neuromarketing, con técnicas declarativas y con técnicas de observación es lo que a día de hoy está permitiendo a las empresas obtener una visión holística de su cliente y definir estrategias centradas en el cliente mucho más acertadas.

EN PRIMERA PERSONA

“LA EMOCIÓN GENERA RECUERDO Y EL RECUERDO GENERA RECOMENDACIÓN”

En el desarrollo de la Banca Móvil de Ibercaja se han realizado diferentes procesos de *testing* con más de 2.300 clientes con el objetivo de asegurar que la aplicación fuese relevante para el cliente y, por otra parte, ofreciese una buena experiencia de usuario, de interfaz y de interacción.

Pero, ¿era esto suficiente para tener éxito? Uno de los principales objetivos es conseguir que nuestros propios clientes recomienden Ibercaja y, en el contexto de este

proyecto, la nueva APP. Gracias a la neurociencia hemos descubierto que el cerebro humano no está bien preparado para registrar gran cantidad de datos e información, sino que es capaz de recordar mucho mejor las emociones.

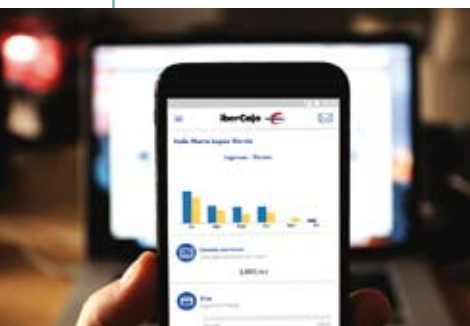
Seguro que a muchos de nosotros nos cuesta recordar cómo calcular a mano una raíz cuadrada y, sin embargo, no tenemos ningún problema para recordar nuestro primer amor. La emoción genera recuerdo y el recuerdo genera recomendación.

Por ello, queríamos conseguir que la APP generase emoción. No cualquier emoción. Queríamos que el usuario sintiese que estaba utilizando la Ibercaja de siempre (cercana, humana, personalizada, cómoda) pero más moderna. Para ello, realizamos diferentes sesiones con clientes utilizando Neurotecnología



Víctor Royo
Jefe de Estrategia Digital e Innovación

de la mano de Bitbrain con el objetivo de asegurar que la línea gráfica generase esas emociones en nuestros clientes y, por otra parte, asegurar que la aplicación no produjese estrés o una carga cognitiva muy elevada al utilizar las diferentes funcionalidades. Este proyecto ha sido un ejemplo claro de cómo es posible combinar el diseño centrado en el cliente con el uso de la ciencia y de las nuevas tecnologías. Una combinación clave para tener éxito en procesos de transformación digital en las organizaciones.



Crea espacios de trabajo con vida

Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase

Frente a los que presagiaban que la generalización del teletrabajo iba a suponer la desaparición de la oficina, lo cierto es que los espacios de trabajo están viviendo un nuevo y apasionante renacimiento. En un mundo competitivo y globalizado como en el que vivimos, en el que la guerra por el talento va a ser la palanca de cambio para que muchas organizaciones prosperen, el espacio de trabajo se ha convertido en un activo de gran importancia para las compañías y en un agente de innovación, creatividad, compromiso y cultura empresarial.

Un lugar centrado en la persona

No es casual que las grandes organizaciones empresariales estén redefiniendo sus espacios y estén planteando sus nuevas oficinas como una herramienta estratégica para impulsar su negocio. Estas son conscientes de que para competir en un mundo tecnificado, necesitan contar con trabajadores motivados, comprometidos y que puedan realizar su trabajo sin que el espacio constituya una barrera. Este debe pasar de ser un “contenedor” de personas a un lugar centrado en las personas. Y no es extraño, porque al final, quienes realizan el trabajo son las personas. Además, si gracias a las nuevas tecnologías ya no es imprescindible la presencia permanente en el espacio de trabajo, hay que darle al empleado buenas razones para permanecer en él. Un estudio realizado por Steelcase a 12.500 trabajadores de 17 países ha puesto negro sobre blanco la conexión directa que exis-

CLAVE

5



te entre el compromiso de los empleados y la satisfacción del espacio de trabajo. El estudio demuestra que aquellos trabajadores que tienen un mayor control sobre dónde y cómo trabajar, aquellos que son libres de concentrarse y físicamente moverse con mayor libertad durante la jornada de trabajo, y que trabajan en grupos con el menor número de interrupciones, son los que demuestran un mayor nivel de compromiso. Los nuevos espacios de trabajo sitúan a las personas en el centro y dan respuesta a sus necesidades de bienestar emocional, físico y cognitivo. El bienestar no solo ayuda a las personas a estar más sanas, sino a ser más productivas, creativas e innovadoras y, al mismo tiempo, potencia la motivación, la productividad y la retención del talento, valores clave que fortalecen a cualquier organización.

Los nuevos espacios de trabajo sitúan a las personas en el centro y dan respuesta a sus necesidades de bienestar emocional, físico y cognitivo

CLAVE
6

Conoce (para afrontar con optimismo) el mundo que viene

Que el mundo está globalmente mejor que nunca, no me ofrece la menor duda. Basta con mirar las cifras de epidemias, muertos por guerras o por hambre hoy, y compararlas con cualquier época pasada. Sin embargo, eso no quiere decir que no haya problemas. Todo indica que avanzamos hacia un mundo multipolar, con países y grupos de países enfrentados entre sí, con barreras proteccionistas, medidas antiinmigración e instituciones internacionales de resolución de conflictos debilitadas. Un mundo más inseguro y con mayores tensiones. Y ello, además, en un contexto marcado por el

conflicto nuclear con Corea del Norte, el terrorismo del Estado Islámico –que aunque derrotado militarmente en Siria e Irak, aún sobreviven pequeños grupos que se han extendido hasta el Sahel y el Extremo Oriente–, el cibercrimen, la irrupción del fenómeno de las ‘fake news’ y, por supuesto, la cada vez mayor relevancia de China y Rusia en la geopolítica mundial. Pero, por encima de todo, debemos ser optimistas, y es que a los que afirman que un pesimista es un optimista bien informado, se les puede responder que un optimista es un pesimista que rechaza amargarse la vida y amargársela a los demás.



Jorge Dezcallar
Embajador de España
y ex Secretario de
Estado-Director del CNI



Jorge Unda
Director General de SENER

CLAVE
7

Genera talento, no solo lo ‘consumas’

El talento no puede ser un producto que otros desarrollan y que las empresas ‘consumimos’. Su generación, impulso y orientación a los fines e ideales que nos hemos dado como sociedad es un trabajo en equipo, una obligación de todos. Con las personas hay que establecer un compromiso mutuo de desarrollo profesional y personal, porque de ellas depende la garantía del éxito, presente y futuro. Hoy tenemos por aprender lo que dentro de 10 años nos dará trabajo. Así que ofrezcamos una educación profunda y no tratemos de sacar especialistas puntuales de la universidad, ya que la especialización nos la dará este mundo cambiante a través de la empresa.

CLAVE
8

Anticípate al impacto de la Inteligencia Artificial



Cada empresa, cada proceso, cada producto y la forma de trabajar de cada empleado serán redefinidos en los próximos años mediante el uso de la Inteligencia Artificial.

¿Cómo podemos adelantarnos a esta revolución? En Microsoft nuestros clientes nos hacen esta pregunta cada día. Aunque la Inteligencia Artificial está aún en sus inicios, ya existen escenarios que nos permiten prepararnos para este cambio y, a la vez, conseguir resultados a corto plazo.

En primer lugar, lo que llamamos Inteligencia Artificial conversacional, con el objetivo de mejorar nuestras interacciones personales. Empresas como HP o Unilever trabajan con nosotros para usar esta tecnología en áreas como el soporte al cliente o la atención al empleado. En segundo lugar, modernización de aplicaciones. Empresas como Uber o Thomson Reuters están añadiendo inteligencia a sus aplicaciones móviles o a sus webs en áreas como reconocimiento facial o

A estas alturas pocos cuestionan que la Inteligencia Artificial cambiará profundamente los negocios. Los avances en redes neuronales, la proliferación de datos y la disponibilidad de potencia de proceso especializado en la nube, están generando una transformación que muchos equiparan con una cuarta revolución industrial.



David Carmona

Director General de Desarrollo de Negocio en Inteligencia Artificial. Microsoft Corporation

recomendaciones automáticas que mejoran la seguridad y la experiencia de usuario.

Finalmente, la transformación de los procesos de negocio. Empresas como Jabil o Boeing están utilizando tecnologías de Inteligencia Artificial para el control de calidad o mantenimiento predictivo, procesos para los que ofrecemos aceleradores y soluciones predefinidas ya probadas y listas para usar en la empresa.

Miles de empresas como éstas no solo están usando la Inteligencia Artificial para hacer crecer su negocio hoy; también están adelantándose al impacto de esta cuarta revolución en sus industrias.

CLAVE
9

Entiende la **expatriación** en toda su magnitud

La gestión de los trabajadores expatriados supone todo un desafío en el que el departamento de Recursos Humanos juega un papel clave. En este sentido, es necesario que las compañías tengan desarrollada una apropiada política de desplazamiento que contemple cada una de sus fases –inicio, desarrollo y repatriación–, así como sus diferentes dimensiones: la comunicación, la retribución, la evaluación, el desarrollo de sus carreras y el asesoramiento fiscal



Iratxe Las Hayas
Directora General de
Precision Casting Bilbao
Grupo ITP Aero

CLAVE
11

Conecta con la sostenibilidad

Existen **17+1** retos a los que se enfrenta el planeta y la sociedad actual y futura. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU, retos globales para la humanidad como la salud, la alimentación, la educación, la gestión del agua, la eficiencia energética, la igualdad... que requieren de soluciones en las que el papel de las empresas es imprescindible. **+ 1: 2018 tiene que ser un año de acción.** Aquellas organizaciones que mejor lo hagan, conectarán mejor con el entorno.



Sara López
Manager People de Advisory
Services EY Abogados

Prioriza el liderazgo integrador y equilibrado

CLAVE
10

En un entorno dominado por la incertidumbre y la complejidad, las organizaciones requieren de un talento y liderazgo que impulse la participación y la innovación, potenciando así la diversidad generacional, cultural y de género. Numerosos estudios demuestran que la diversidad de género da resultados económicos y por ello, el liderazgo integrador y equilibrado en los órganos de decisión debe tratarse como una prioridad de negocio. Las mujeres, en general, destacan en el desarrollo de personas. Lideran, cohesionan, crean redes de confianza y movilizan al equipo a través de la visión y del propósito compartido.



Senén Ferreiro
Consejero Delegado
de Valora

CLAVE
12

Diferénciate de los demás con 'herramientas 4.0'



Marco Pineda
Director General
Corporativo
de Sidenor

Los expertos en el análisis de las evoluciones sociales consideran que se está produciendo una cuarta revolución industrial que se desarrolla sobre las plataformas de conectividad y digitalización de todos los actores que contribuyen en la actividad industrial.

Debemos ofrecer al mercado algo que nos diferencie de los demás, que satisfaga al cliente desde el punto de vista de las prestaciones de nuestros productos, con características mejoradas y con un estándar de calidad en el proceso de transformación y en uso, y no como una cualidad sobre la que tengamos que discutir con nuestro cliente. Debemos suministrar un bien de forma flexible y personalizada; no estamos suministrando productos *comodities*, sino servicios exclusivos a cada cliente.

La ventaja competitiva se tiene que establecer en base a la diferenciación de la oferta con respecto a los competidores. Para ello, puede ser clave la aplicación de las distintas herramientas que se están desarrollando bajo el paraguas de Industria 4.0, Big Data, Sensórica / IoT, Deep Learning o Robótica Colaborativa, entre otras.



Mar García Ramos
Socia de Automoción
y Movilidad de
Grant Thornton

CLAVE
13

Transforma tu ciudad en una Smart City

En la actualidad, nos enfrentamos a diversos factores sociales que nos están indicando un cambio en la sociedad. La superpoblación, los países en desarrollo, el medioambiente y el cambio climático, la eficiencia energética, la sostenibilidad del planeta, la rapidez de respuesta (TICs y conectividad), una mayor autonomía (población mayor y creciendo), la seguridad y accidentabilidad, la distribución equitativa y transporte última milla, entre otros.

En este nuevo panorama de cambio y evolución, el vehículo autónomo, conectado y eléctrico o propulsado con energías alternativas, se está imponiendo. Los avances tecnológicos y los nuevos hábitos de consumo están impulsando, además, un nuevo modelo de movilidad urbana que reduce la generación de contaminación y conduce a una ciudad más habitable.

Bajo el concepto de Smart City, las redes de comunicación se están desarrollando para ofrecer nuevos servicios a los ciudadanos, permitiendo mejorar su movilidad, reducir los efectos negativos asociados al transporte y aumentar la calidad de vida general de las personas que viven en las ciudades.

En definitiva, las ciudades del futuro serán ciudades inteligentes con un nuevo modelo de movilidad, sostenible y conectada, con nuevos planes urbanos de movilidad, así como planes de calidad del aire y medioambientales.

Perspectivas de inversión 2018

Concéntrate en una cuidadosa selección de valores

CLAVE

14

Los mercados sorprendieron por su aguante en 2017, pero como se ha encargado de recordarnos la corrección de principios de febrero de este año –ligada a la constatación de que los tipos de interés comienzan a normalizarse gradualmente en todo el mundo, comenzando por EEUU, debido a las expectativas de inflación–, podríamos asistir al agotamiento de su extraordinaria racha alcista y al fin de los experimentos de política monetaria que la han sostenido por parte de los bancos centrales.

No invertir “por inercia”

2018 parece que será un entorno mucho más complejo de pilotar para los inversores a nivel global, aunque tampoco creemos que asistiremos a un mercado bajista en toda regla, ya que no se dan esas condiciones. En lugar de eso, probablemente veamos una fase de consolidación sostenida o tal vez un ligero movimiento a la baja en las bolsas, pero en cualquier caso, este año será ciertamente un periodo para concentrarse en una cuidadosa selección de valores en lugar de simplemente seguir al mercado. Si nos centramos en Europa, somos cautelosamente optimistas acerca de su entorno económico, pues también aquí, al igual que en EEUU, nos encontramos al final del ciclo. En los mercados de bonos, el crecimiento sostenido y las subidas de los tipos de interés estadounidenses deberían poner presión alcista sobre los rendimientos en todo el mundo.



Eugene Philalithis

Gestor del Fidelity Funds Global Multi Asset Income Fund - Fidelity International

Sin embargo, los apoyos estructurales de los mercados de renta fija que han mantenido los rendimientos en niveles bajos durante más tiempo siguen presentes: deuda, evolución demográfica, bajo crecimiento de la productividad y descontento político. En general, esperamos que los rendimientos de la deuda pública asciendan en 2018, pero solo un poco más de lo que descuentan los mercados actualmente.

En cuanto a la macroeconomía y la geopolítica, el riesgo de una desaceleración del crecimiento económico en China sigue siendo el principal y persistente motivo de inquietud, mientras que las preocupaciones geopolíticas han saltado desde los riesgos electorales europeos (aunque estemos pendientes del resultado de las elecciones italianas en marzo y de las negociaciones del Brexit) hasta el conflicto con Corea del Norte y las crecientes tensiones entre Arabia Saudí e Irán.

Innova o muere, “that’s the question”

Desde la fabricación de las primeras herramientas de piedra en el Paleolítico, hasta el logro de curar e inmunizar ratones con cáncer de colon, hay un factor común que une estos casi 3 millones de años: la I+D+i.

CLAVE

15

Como en la propia evolución de las especies, en el mundo empresarial es fundamental invertir parte importante de nuestros recursos en Investigación, Desarrollo e innovación para ser más competitivos y no perecer en el camino. En este mundo globalizado e hiperconectado, la velocidad a la que evoluciona la tecnología hace que las organizaciones tengan que ser muy ágiles y flexibles en el desarrollo de nuevos o mejorados productos, procesos o servicios. Las tendencias tecnológicas a nivel empresarial que más van a mover los pilares de la economía tradicional en el corto plazo, y donde toda organización debería tener un ojo para ver cómo puede afectar a su negocio, son la Inteligencia Artificial, el Blockchain, la Realidad Aumentada, el Internet de las Cosas o el Big Data Analytics. Los proyectos de transformación digital, ya sean del sector industrial o de servicios, van a marcar el rumbo de las empresas en los próximos años, y nos van a ayudar a prepararnos para la nueva forma de hacer y entender los negocios con un nuevo perfil de cliente. El sano ejercicio de explorar y conectarse al ecosistema emprendedor, rodeándose de otras células de I+D+i más ágiles, frescas, especializadas, etc., siempre es una buena forma de descu-

José Miguel Lara
Director de Negocio
de F. Iniciativas



brir otras soluciones o ideas que pueden cambiar el rumbo de tu negocio.

No perdamos de vista...

en el plan estratégico de nuestro negocio, el impacto que puede tener un cambio de modelo a una mayor implantación de la Economía Circular, donde más pronto que tarde tendremos que gestionar el equilibrio de lo económico con lo ambiental debido al agotamiento de una serie de recursos naturales. Por último, la Administración Pública pone a nuestro alcance un sistema de incentivos fiscales y financieros con el objetivo de aumentar la inversión en I+D+i del sector privado, y que ayudan a este a acelerar el proceso de inversión y minimizar el tiempo y el riesgo tecnológico. El correcto tratamiento de estos incentivos pueden suponer un retorno fiscal de entre un 12% y un 59% de los gastos del ejercicio. Además, podemos solicitar fondos públicos que pueden financiarnos hasta un 70% del proyecto. En definitiva, apostar por la innovación de forma estable en el tiempo y con determinación, tanto por parte de las empresas como de los gobiernos en cuanto a políticas de incentivación, ha sido, es y será la clave para la competitividad y el crecimiento empresarial, y para la evolución de nuestra sociedad.

CLAVE
16

¡Prepárate! Ha llegado el momento de la impresión 3D

La impresión en 3D no es algo nuevo. Todavía no había teléfonos móviles en el mercado, lo más sofisticado para oír música en la calle era el *walkman* y veíamos películas en VHS cuando ya se realizaban impresiones en 3D. Pero desde aquellos años se venían arrastrando carencias importantes que han hecho que solo se usaran para temas de nicho y prototipado: lentitud, altos costes y pobre calidad de las piezas. Decía Victor Hugo que “*no hay nada*

más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”, y ese es el caso de la impresión 3D. Los avances que hemos hecho permiten solucionar estas carencias históricas, con lo que la reinención de la fabricación ya está aquí, y en este año se empezará a ver. Permitirá la personalización masiva, fabricar piezas óptimas antes imposibles, cambiar inventarios físicos por digitales, democratizar la fabricación o transformar la cadena de distribución.



Miguel Ángel Turrado
Director General de HP SCDS



Hermógenes del Real
Profesor de la UAM
Comité Científico del Centro de Eficiencia Organizacional -Talento UAM-

CLAVE
17

Fomenta la natalidad, asegura el Estado de Bienestar

La situación descrita por la ONU y por los organismos internacionales sobre la evolución de la población a nivel mundial, demuestra que en los países desarrollados apenas se llega a la tasa de reemplazo. Tras unos años de incremento de población, España ha vuelto a su senda de fecundidad ultrabaja. Algunos datos alertan de los peligros de esta situación si no se toman medidas: actualmente la media de edad de la población española es de 43 años, en 2060 será de 54. Ya hemos perdido el 20% de los jóvenes que había hace 15 años, en medio siglo perderemos la mitad. Menos gente implica menos consumo y crecimiento económico, además de un mayor gasto en atender a las personas mayores.

Es urgente actuar

Lo cierto es que la falta de estabilidad y las condiciones laborales

son un obstáculo fundamental en la inhibición a la hora de tomar la decisión de tener o no hijos. Además, las políticas sociales de apoyo a la familia y a la natalidad son alarmantemente insuficientes comparadas con Europa en transferencias de efectivo, servicios familiares y apoyo fiscal... ¡Es urgente actuar! Y la acción más poderosa consiste en ir creando el caldo de cultivo y la mentalidad acerca de la importancia de la fecundidad y su desarrollo. Es importante administrar medidas por razones económicas y dosificarlas para mantener la ilusión. Por todo ello, el Estado de Bienestar exige esfuerzos como el de tener hijos, que sea reconocido como un bien social y que esta aportación se bonifique a través del Estado, de las empresas y de la propia sociedad.

Pon en marcha planes de empresa saludable

CLAVE

18

Europa envejece de forma rápida y progresiva, y por tanto también lo hace su población activa. El incremento de la esperanza de vida, el retraso de la edad de jubilación, la tardía incorporación de los jóvenes al mercado laboral o los altos niveles de sofisticación tecnológica, hacen que las organizaciones deban gestionar proactivamente la salud y bienestar de sus plantillas. Tres son los factores fundamentales a tener en cuenta:

Salud en el trabajo

Las empresas deben prepararse para gestionar una población trabajadora de mayor edad, con el objetivo de que los empleados lleguen a la edad de jubilación sanos y productivos. Se hace necesario invertir tanto en planes de prevención de enfermedades como en la puesta en marcha de programas con este objetivo. Este proceso pasa por elaborar un análisis previo e individualizado de las necesidades de cada organización y de los hábitos de sus empleados, con una metodología específica.

Convivencia multi-generacional

Según la OMS, el absentismo relacionado con la salud ocurre con menor frecuencia en los trabajadores de mayor edad, pero su duración suele ser más prolongada. Además, las organizaciones se encuentran con el reto de que no solo tendrán que gestionar a los empleados mayores, sino también a las cuatro o cinco generaciones que trabajarán al mismo tiempo. Para los empleadores, esto significa no solo un



Fernando Campos Márquez
Managing Director del área
de Health & Benefits de Aon

cambio en el estilo de gestión, sino también una estrategia de salud de los empleados más compleja.

Falta de planificación para la jubilación

Se dan asimismo una serie de factores demográficos que hacen previsible que los trabajadores deseen seguir trabajando más allá de los 65 años. Esto, unido al hecho de que la jubilación es voluntaria, puede suponer, en unos años un considerable envejecimiento de las plantillas, con el consiguiente impacto financiero que podría suponer. Por ello, cada vez son más las empresas que tienen en cuenta esta circunstancia en sus estrategias de actividad, poniendo en marcha planes de jubilación y relevo.

Ante esta situación parece claro que las organizaciones no pueden prescindir de poner en marcha planes y modelos de cuidado de la salud, que no solo deben tener en cuenta el envejecimiento, sino también otros factores que todas las encuestas recientes, entre ellas la EMEA Health Survey realizada por Aon, apuntan como prioridad y preocupación creciente, como la salud mental, el estrés o la salud financiera de los empleados.

El último satélite, denominado "Paz", es 100% fabricación española. Se trata de un satélite radar y estará dedicado tanto a tareas civiles como militares. Desde el punto de vista técnico, por sus capacidades y características específicas, supone un hito para la industria espacial y representa un caso de éxito de colaboración público-privada entre la Administración Pública, 15 empresas y 3 universidades. El próximo proyecto, denomi-

nado "Ingenio", está orientado a las soluciones ópticas, como complemento al radárico, y será lanzado dentro de dos años.

Un sector con buenos datos
Mirar a la industria española del espacio es encontrar una constelación de datos que ofrecen cifras significativas, como un empleo cualificado de 3.450 profesionales, una facturación de 833 M€ y una inversión en I+D del 12% y un 78% de exportaciones sobre



España mirando a las estrellas

España es una de las cinco naciones del mundo que puede desarrollar completamente un satélite. Este dato, que no es muy conocido, manifiesta un potencial tecnológico de primer orden, pues no olvidemos que –siguiendo el ejemplo del fútbol–, una de las principales ligas donde se juega la Champions del desarrollo y la innovación es la industria espacial.

Gabriel Cortina
Managing Director de LINDEN LANAI & Co.

la facturación. En conjunto, estamos ante un sector que ofrece una productividad tres veces superior a la media, protagonizada por un conjunto de más de veinte empresas, con presencia en mercados europeos e internacionales. El denominador común son compañías con un alto grado de especialización, es decir, capaces de organizar satélites completos, acompañados de una amplia red tecnológica. Con una competitividad creciente, este tejido industrial aborda todos los sectores de actividad: sistemas de satélites, lanzadores, operadores, proveedores de servicios y centros de control a Tierra.

Avances en diversas direcciones

Empresa y universidad necesitan ir de la mano para generar y desarrollar talento, y poder proveer de servicios aquellas especificaciones que exigen los usuarios, muchos de ellos gubernamentales y con intereses estratégicos, especialmente en el ámbito de las comunicaciones, las infraestructuras críticas y la seguridad nacional. ¿Dónde radica su importancia?

El espacio introduce avances para múltiples actividades de uso civil, como electrónica, IT, nuevos materiales, robótica, sanidad, exploración biomédica, aeronáutica, alimentación o servicios de meteorología, por citar unos cuantos. Sin los satélites no podríamos utilizar el teléfono móvil ni internet, y tanto los servicios de emergencias, como el transporte aéreo o el marítimo, dependen de esta amplia red de órbitas situadas entre los 400 y los 35.000 kilómetros de distancia.

Repercusiones múltiples

La industria aeroespacial ha mejorado la tecnología de los alimentos con las comidas liofilizadas, las máquinas de análisis y depuración de aguas, y las técnicas de aislamien-

UNA “CONSTELACIÓN” DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Desde que en 2012 Hisdesat firmara un acuerdo con Airbus Defence & Space España para la creación de una constelación de satélites radar usando coordinadamente los recursos que PAZ, TerraSAR-X y TanDEM-X ponen a disposición de los clientes, al proyecto se han sumado las fuerzas de un gran número de empresas con sello español (Indra Sistemas, Crisa, Rymisa, la antigua NTE –actualmente integrada en SENER–, Iberespacio, HV Sistemas, Acorde, Inventia, Cachinero, Langa, Erzia, Elatesa, Inta y TTI Norte), así como el conocimiento de la Universidad Politécnica de Cataluña, la Universidad Politécnica de Madrid y la Escuela Politécnica de la Universidad de Alcalá de Henares.

Sin duda, un hito sin precedentes en el campo de la fabricación espacial nacional que ha resultado ser todo un éxito.

to térmicos. Las comunicaciones globales y los sistemas de posicionamiento serán las principales demandas, acompañadas por soluciones orientadas a recursos minerales, forestales, pesqueros y agrícolas. El test de nuevos materiales tiene en los satélites un campo de pruebas obligado, ya sea en resistencia a los cambios de temperatura o el amplísimo campo que ofrecen los usos de la nanotecnología.

Estas iniciativas son también del interés de los fondos de inversión, cuyas inversiones llevan consigo notables rendimientos. El registro de patentes de la agencia norteamericana del espacio supera las 6.000

El número de lanzamientos y la capacidad de los satélites es una medida del potencial de los grandes actores regionales y también juega como un escaparate tecnológico para las agencias estatales de investigación y desarrollo

patentes, una cantidad que conviene añadir a las propias generadas por las empresas proveedoras y centros de investigación. Las recientes misiones científicas y de exploración espacial han sido muy relevantes. Se han logrado avances para medir las ondas gravitacionales, se ha generado el primer catálogo de más de mil millones de estrellas –es decir, un mapa tridimensional de la Vía Láctea–, la misión “Rosetta” ha logrado posarse en un cometa, y “Exomars” ha puesto dos vehículos rumbo a Marte.

El número de lanzamientos y la capacidad de los satélites es una medida del potencial de los grandes actores regionales (Rusia, India, China, Brasil...) y también juega como un escaparate tecnológico para las agencias estatales de investigación y desarrollo. Mirar al cielo implica una inversión sostenida y una apuesta por el conocimiento, que en

el caso de la UE supone la cifra de 10.300 M€. En nuestro caso, la presidencia de la Agencia Europea del Espacio (ESA) y la recuperación de la cifra de inversión en programas operacionales, está dinamizando la actividad espacial.

En lo que a España se refiere...

este impulso implica 600,3 M€ para el periodo 2017-2024 y se ha convertido en un argumento de marca país. El retorno de inversión calculado es de un 10%. En el entorno del programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea se han producido importantes contrataciones en sistemas espaciales y en robótica. Las constelaciones europeas Galileo y Copérnico también cuentan con tecnología española.

El riesgo técnico y empresarial es innegable, pero suponen un gran incentivo y un entorno de expectativas tecnológicas, tanto para la inversión de talento como para los recursos financieros, proveniente tanto de fondos públicos como privados. El reciente caso de SpaceX me parece impresionante y confirma que, si se dan las circunstancias apropiadas, se pueden abrir oportunidades para conseguir serios retornos, para cometer inversiones en capacidades y para generar múltiples aplicaciones comerciales.

PIONEROS

SENER es un referente internacional en el sector espacial con más de 275 equipos y sistemas suministrados con éxito para satélites y vehículos espaciales de NASA, ESA, JAXA y Roscosmos. Instituciones y empresas como CNES, Airbus Space & Defense, Thales Space, OHB, RUAG, SELEX y CSIC se cuentan también entre sus clientes. Asimismo, está presente en el campo de la astronomía terrestre y de las grandes instalaciones científicas desde el año 2000, y cuenta con una amplia cartera de proyectos que avalan la calidad de sus soluciones, para clientes como el Observatorio Europeo Austral (ESO) o el Instituto Astrofísico de Canarias (IAC).



El espacio, cuna de innovación y reflejo del espíritu pionero



En 1960, once naciones europeas mantuvieron una reunión en Suiza para sentar las bases de la Organización Europea para la Investigación Espacial (ESRO), la actual Agencia Espacial Europea (ESA), en la que España participó de un modo presencial. Al mismo tiempo, se incorporó a SENER, como director general, José Manuel de Sendagorta, Manu, brillante ingeniero aeronáutico muy interesado en el nuevo sector espacial. Pronto, en 1967, la empresa se convirtió en la primera compañía española en ganar un contrato en este sector, el de la torre de lanzamiento de cohetes de Kiruna, en Suecia. Más de 50 años después, sigue operativa y es una prueba de la calidad y la fiabilidad que SENER aporta a todos sus proyectos.

© ESA

El espacio es un ejemplo del arrojo de los fundadores de SENER, los hermanos Enrique y Manu de Sendagorta, que se aventuraron en numerosos campos de la tecnología y dieron un impulso formidable al panorama industrial español. Ese espíritu pionero, innovador, comprometido con la calidad y convencido de la necesidad de anticiparse a las necesi-

dades de la sociedad para contribuir a su avance, ha impregnado los más de 60 años de SENER. Y, tras medio siglo de éxitos como suministradores de la industria espacial, podemos mantener que este sector es una de las principales fuentes de innovaciones tecnológicas en SENER, que dan pie a desarrollos igualmente punteros en sus otras áreas

de actividad (véase, por ejemplo, la aplicación de tecnologías espaciales al campo de la energía solar termoeléctrica, con excelentes resultados).

Desde Kiruna...

la actividad de SENER en Espacio se diversificó notablemente. En un recorrido rápido por su historia, destacan SpaceLab, en los años 70, primer gran contrato en sistemas de integración con un total de 165 equipos de soporte a tierra en un consorcio de empresas europeas liderado por SENER; las misiones como SOHO o Cluster, en los años 80, que representaron la consolidación en mecanismos para el segmento de vuelo, especialmente en sistemas de despliegue; el suministro del sistema completo de guiado, navegación y control de los telescopios espaciales Herschel y Planck, en los 90; y el trabajo como responsable de la cámara de altas prestaciones y gran resolución del satélite SEOSat/Ingenio, que dio lugar a la disciplina de Óptica y procesado de imagen a partir de los años 2000. Con un índice de fiabilidad del 100 % en Espacio, SENER ha sabido ganarse la confianza de las principales agencias del mundo –NASA, ESA, JAXA y Roscosmos–, para las que ha suministrado más de 275 equipos y sistemas en satélites y vehículos espaciales. Hoy es la empresa española líder en los programas de ciencia de la ESA por sus aportaciones de ingeniería y participa en más de la mitad de ellos. Entre sus referencias recientes, se incluyen JUICE, Athena, Solar Orbiter, Proba-3, Gaia, BepiColombo, ExoMars, IXV, el vehículo explorador Curiosity, Euclid, LISA Pathfinder, SEOSat/Ingenio y Meteosat Tercera Generación.

Hacer avanzar la sociedad

Y es que el equipo de Kiruna, constituido por formidables ingenieros liderados por Manu Sendagorta, Carlos Sánchez Tarifa –que trabajaba en el Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial (INTA)– y José



Diego Rodríguez
Director de Espacio
de SENER

(Txetxu) Rivacoba –un niño de la guerra que se había formado en Rusia y que aportó desde el principio su enorme conocimiento técnico–, insufló su espíritu aventurero a la trayectoria de SENER. Hoy en día, son un ejemplo para los jóvenes profesionales que se incorporan a la empresa, tanto en el ámbito aeroespacial como en cualquiera de sus campos de actividad. Nos enseñaron a ser valientes, a ser emprendedores y a no ser conformistas. A buscar proyectos ilusionantes y retadores, que nos muevan a agudizar el ingenio y nos lleven más allá de la técnica. Una actitud laboral que es también una actitud vital, una muestra de nuestro compromiso por hacer avanzar la sociedad.

Así, la estrategia actual de SENER en aeroespacial pasa por crecer en la escala de valor para acometer subsistemas cada vez más complejos. Asimismo, debemos participar en el llamado New Space, donde la iniciativa privada marcará el futuro próximo y convivirá con el tradicional ámbito institucional. En este marco, SENER estudia el trasvase tecnológico para competir en el negocio de satélites de telecomunicaciones. De nuevo, como entonces, debemos abordar campos nuevos, que nos permitan mantenernos a la vanguardia de la tecnología.

SOCIEDAD DIGITAL EN ESPAÑA 2017_

Jóvenes 'mobile first'... en una sociedad preparada para la IV Revolución Industrial

Telefónica
FUNDACION

Estudio completo en:
www.fundaciontelefonica.com

Nuestro país ha alcanzado la madurez digital de la mano de su red de banda ancha, la 3ª en cobertura de la OCDE. Así lo demuestran los datos del estudio de Fundación Telefónica, en el que además se destaca que avanzan a buen ritmo las tecnologías que nos llevarán a la Sociedad Cognitiva (robótica, IA y Big Data) y a la Industria 4.0 (IoT, sistemas ciberfísicos y tecnologías SON: Self Organising Network).

Sin embargo, y a pesar de contar con nuevas generaciones 'mobile first', nuestro futuro a nivel tecnológico y digital dependerá de la rapidez de adaptación al nuevo paradigma, que en parte quedará condicionado a la adopción de mayores competencias digitales.



THE GLOBAL RISKS REPORT 2018

Intensificación de los riesgos y perspectivas algo más pesimistas

A tenor de los datos extraídos del informe anual del World Economic Forum, 2018 parece ser la puerta a un periodo "crítico" en cuanto a preocupaciones y riesgos se refiere. Fundamentalmente medioambientales, y es que entre los más acuciantes se encontrarían los fenómenos meteorológicos extremos, los desastres naturales y el fracaso en la mitigación y adaptación de los efectos del cambio climático.

No obstante, estos no serían los únicos, ya que a ellos se unirían los ciberataques y el robo o fraude de datos (entre lo de mayor probabilidad), y las armas de destrucción masiva (entre los de mayor impacto). Asimismo, desafíos económicos y cambios en el poder geopolítico incrementarán, sin duda, la inestabilidad global para los próximos años.

Top 10 risks in terms of Likelihood

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 Extreme weather events | 6 Large-scale involuntary migration |
| 2 Natural disasters | 7 Man-made environmental disasters |
| 3 Cyberattacks | 8 Terrorist attacks |
| 4 Data fraud or theft | 9 Illicit trade |
| 5 Failure of climate-change mitigation and adaptation | 10 Asset bubbles in a major economy |

Top 10 risks in terms of Impact

- | | |
|---|--|
| 1 Weapons of mass destruction | 6 Cyberattacks |
| 2 Extreme weather events | 7 Food crises |
| 3 Natural disasters | 8 Biodiversity loss and ecosystem collapse |
| 4 Failure of climate-change mitigation and adaptation | 9 Large-scale involuntary migration |
| 5 Water crises | 10 Spread of infectious diseases |

WORLD
ECONOMIC
FORUM

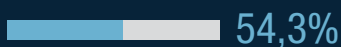
Estudio completo en:
www.weforum.org



Solo el 31% de los españoles cuenta con competencias digitales avanzadas.



La revolución digital es el reto y la solución: El 68,6% de los internautas asegura que Internet ha mejorado su formación.

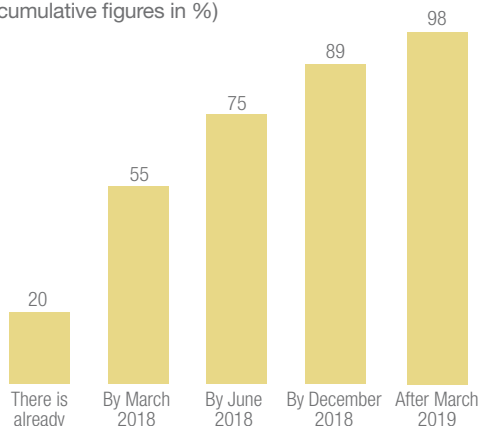


Aumenta la visualización de vídeos sobre formación reglada: lo hace el 54,3% de los internautas, 10 puntos más que en 2016.

El 86% de los jóvenes tiene un *smartphone*. Lo usan para:



When do you expect there to be absolute clarity on the UK's membership with the EU? (cumulative figures in %)



BREXIT IN THE BOARDROOM

Los líderes empresariales europeos ‘respiran’ cierto optimismo

Y es que un 66% de las 2.500 empresas de España, Alemania, Francia y Reino Unido que han participado en el estudio de FTI Consulting anticipa un aumento de la facturación, y un 64% espera tener incluso un incremento de la plantilla tras el brexit. Por su parte, el 65% de estas compañías cree que el Reino Unido mantendrá un acceso libre de aranceles para los bienes, un 59% que se mantendrá la libre circulación de personas, y el 52% que la jurisdicción del TJUE seguirá vigente.

En cualquier caso, el 75% de las entidades confía en que la relación entre el Reino Unido y la UE haya quedado clara en junio de 2018, momento en el que introducirán “cambios irreversibles” en su planificación de negocios.

FTI CONSULTING | Estudio completo en: www.fticonsulting.com

Estamos viviendo un auténtico cambio de época y evidentemente las organizaciones no son ajenas a dicho cambio. ¿Cómo te imaginas la empresa del futuro?

En Sodexo monitoreamos de manera continua las tendencias en el lugar de trabajo ya que, como 19º mayor empleador mundial, no solo proveemos un lugar de trabajo para nuestros 427.000 empleados, sino que también somos parte y contribuimos diariamente al ámbito laboral de más de 10.000 empresas en 80 países a través de nuestros servicios. Este año hemos realizado un estudio junto con las Universidades de Columbia y de Harvard en el que identificamos

10 tendencias muy variadas: desde un cambio hacia estructuras más flexibles que contribuyan a la agilidad, hasta la incorporación de robots. De todas ellas yo destacaría la incorporación de un talento cada vez más diverso en todos los sentidos y, por tanto, la necesidad de gestionar esa diversidad de forma que exista una colaboración fructífera.

Por otra parte, a pesar de que entender lo nuevo nunca ha sido más importante o más complejo, yo creo que hay algo fundamental que sigue vigente, y es el hecho de que cuando las compañías sitúan la calidad de vida de las personas como prioridad, se crea una fuerza de trabajo mucho más comprometida y dedicada.

**“LA DIVERSIDAD NOS PLANTEA UN RETO,
PERO ESTÁ EN NUESTRA MANO GESTIONARLO
Y CONVERTIRLO EN UNA OPORTUNIDAD”**



**Carina
Cabezas**

Presidenta de
Sodexo Iberia

¿Cree que existe un gap entre lo que se enseña hoy en las Universidades y lo que exige el “nuevo” mercado laboral, tan cambiante?

Sí creo que el mundo educativo en general, no solo las universidades, también las escuelas de negocios, tienen que evolucionar para ponerse al nivel de las necesidades del mercado laboral. A día de hoy, todavía no está en consonancia con las nuevas demandas.

Actualmente pueden darse casos de compañías en las que conviven hasta 5 generaciones distintas. ¿Es la gestión de la diversidad generacional el principal desafío hoy para las empresas?

Creo que lo importante es perderles el miedo a las diferencias y dedicar recursos a entenderlas y ofrecer repuestas. La diversidad nos plantea un reto, pero está en nuestra mano gestionarlo y convertirlo en una oportunidad. En Sodexo hemos puesto en marcha un programa que hemos llamado “Cross generations” en el que hemos juntado por un lado a un grupo

de babyboomers, y por otro, a un grupo de millennials, y les hemos pedido que compartan con nosotros qué es calidad de vida en el trabajo para ellos. A pesar de que ya contábamos con encontrar grandes diferencias, el resultado nos ha dejado sorprendidos: ¡su visión del trabajo es diametralmente distinta! Vamos a profundizar en el proyecto de “Cross Generation”, creemos que los primeros resultados obtenidos son muy prometedores y queremos ir más allá.

El año pasado Sodexo recibió el premio a “mejor empleador”. ¿Cómo se ha adaptado la compañía a los nuevos tiempos y qué ofrece a las nuevas generaciones? ¿Y qué consejos les daría a

esos jóvenes que están en estos momentos diseñando su camino profesional?

La clave está en dar un trato individualizado a cada persona. Ya no vale el café para todos, porque las expectativas y las prioridades son muy distintas.

A la hora de participar en un proceso de selección, mi recomendación es que tengan en cuenta que cada vez se valoran más cualidades que van más allá de las competencias técnicas. En Sodexo tenemos muy en cuenta las actividades fuera del ámbito profesional que revelan los valores del candidato y, por supuesto, la actitud.

¿Son los millennials un reto para las empresas?

Mi percepción es que existe un cierto mito con los millennials. Se tiende a etiquetar demasiado a los profesionales por la edad y se ha extendido el tópico de que los millennials no se comprometen en el trabajo. En realidad, más que un reto para las empresas, lo que son es una oportunidad de reclutar personas que aportan una mentalidad diferente. Son una generación muy bien preparada, con muchas ganas de aprender y con una gran curiosidad intelectual. Es verdad que prefieren trabajar por proyectos y que demandan transparencia en la comunicación y acceso a la información, pero son demandas que debemos ser capaces de atender. Mi punto de vista es que la diversidad generacional es un activo muy valioso, a nosotros, concretamente, nos está ayudando mucho a ser más innovadores.

**CUANDO LAS
COMPAÑÍAS SITUAN
LA CALIDAD DE VIDA
DE LAS PERSONAS
COMO PRIORIDAD, SE
CREA UNA FUERZA DE
TRABAJO MUCHO
MÁS COMPROMETIDA
Y DEDICADA**

TE PUEDE INTERESAR

www.apd.es/insights



Si quieres leer más sobre diversidad, no dejes de visitar ‘APD Insights’ en nuestro Portal Web.

¡A por el talento que (aparentemente) ya no nos quiere!w

Desde el último trimestre de 2013 se está recuperando mucho empleo perdido durante la crisis, aunque no hemos alcanzado los niveles de 2007. En otras palabras, hoy hacemos lo mismo con menos ocupados, lo que quiere decir que hemos mejorado mucho la productividad. Sin embargo, desde 2013 estamos volviendo a mirar al mercado para atraer nuevo talento. Y lo que las empresas se encuentran es que hay menos jóvenes, menos jóvenes con las titulaciones deseadas, con déficits en algunas competencias clave en el mundo del trabajo y, por si fuera poco, con una actitud negativa hacia comportamientos de las empresas durante el periodo de crisis. Todo ello está generando un panorama bien distinto desde el punto de vista de la 'hospitalidad' con la que se reciben las ofertas entre los más jóvenes. Hoy tenemos menos jóvenes fruto del invierno demográfico en el que estamos



Alfonso Jiménez
Socio Director de PeopleMatters

inmersos. Se tienen menos hijos y se tienen más tarde. Además, los millenials, que hoy son los que entran en el mercado, son también muchos menos que antes. Los nacidos entre 1982 y 1996 ascienden a 7,5 millones de efectivos, de los cuales ya se han incorporado al mercado 4,5 millones. Pero por delante tienen dos generaciones con muchos más efectivos (los *baby-boomers* y los integrantes de la Generación X).

¿Qué es tendencia?

A pesar de la caída de la natalidad, se mantiene el número de estudiantes total en la universidad, pero fundamentalmente entre los de Máster.

Según datos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte, el número de matrículas totales se mantiene en el último curso analizado, pero sí se observa una caída en las titulaciones de grado. Un segundo problema es que las titulaciones más demandadas son menos atractivas para los jóvenes. Entre las universitarias hay dos bloques en función de su grado de empleabilidad. Por una parte, estarían los titulados de Ingenie-



Fuente: Merco 2017

ría y de Ciencias, que hoy nos pueden ayudar a competir y a hacer frente a la revolución digital de los negocios. Por otras razones, los estudiantes de Ciencias de la Salud también tienen una gran empleabilidad. Sin embargo, en las titulaciones de Ciencias Jurídicas y Sociales, y en las de Bellas Artes y Humanidades, que son las más importantes en cuanto a volumen de estudiantes, su empleabilidad es muy inferior. Casi el 60% de los estudiantes de grado se decantan por titulaciones de baja empleabilidad y solo el 24% tienen una formación STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), esto es, titulaciones que nos pueden ayudar a afrontar la tremenda revolución digital del mundo.

Necesitamos más investigación de mercado

Cuando las empresas se acercan a los caladeros de empleo, especialmente a las universidades, se encuentran que no conocen a esta nueva generación y, por lo tanto, su propuesta de valor no se ajusta con sus motivaciones. Para revertir esta situación, tenemos que aplicar las mismas técnicas de marketing que se aplican en el ámbito de los clientes, especialmente, la investigación de mercados, que nos permite dar respuesta a preguntas como:

- ¿Cómo me perciben los jóvenes universitarios en relación a nuestra competencia?
- ¿Qué les motiva y qué piden a una empresa hoy?
- ¿Por qué determinados modelos empresariales se han convertido en objeto de deseo a veces mediante mensajes y contenidos tan sencillos como el espacio de trabajo de sus oficinas?

Y todo ello, para resolver, fundamentalmente, dos cuestiones:

- ¿Qué les puedo ofrecer para resultar atractivos, sin inventar argumentos que no podamos cumplir?

- ¿Qué puedo hacer para estar más cerca de ellos y crear una “actitud positiva” para que nos deseen?

Ambas preguntas son la esencia de la estrategia de Employer Branding, una nueva materia para atraer y retener ese talento que hoy necesitamos y que, aparentemente, ya no nos quiere. Si es verdad que necesitamos el talento para innovar y competir, es vital tener una imagen de marca como empleador que permita tener acceso a los mejores del mercado.

SALA DE ESTUDIO

MERCO TALENTO UNIVERSITARIO 2017

Richard Florida se hizo hace años la pregunta de por qué hay zonas del planeta donde el talento se junta, y por qué hay otras zonas que, lejos de atraerlo, lo repelen. Nosotros, desde Merco, nos hemos hecho una pregunta un poco menos ambiciosa que la de Florida: ¿por qué hay compañías que atraen a los universitarios españoles y por qué hay otras que les atraen menos?

Los resultados más destacables han sido que los universitarios españoles aspiran a percibir un salario de 1.254 €/mensuales netos al incorporarse al mercado laboral; que un 60% valora como factores de elección de empresas para trabajar una buena retribución, beneficios y una buena calidad de vida (flexibilidad, teletrabajo, etc.); y que un 39,3% valora compañías que ofrezcan formación y desarrollo profesional, meritocracia y reconocimiento y retos profesionales.

Además, prefieren trabajar en compañías grandes, preferiblemente multinacionales extranjeras; que no les importa viajar, aunque prefieren residir en España; que dan ligeramente más valor a un salario fijo; y que prefieren trabajar en equipo y en un entorno estable.

MANUEL SEVILLANO
DIRECTOR GENERAL
DE MERCO





Lo mejor del REAL MADRID

¿Imagina presenciar cualquier partido de la temporada del Real Madrid desde una ubicación de excepción en el Estadio Santiago Bernabéu disfrutando de servicios únicos y exclusivos? El amplio catálogo de productos de hospitalidad ubicados en todos los anillos del estadio encaja perfectamente con las necesidades de todos aquellos clientes –ya sean corporativos o particulares– que deseen contratar un producto durante toda la temporada, o que prefieran acudir a uno o más partidos específicos.

Para todos los gustos

Entre los banquillos y el Palco de Honor se encuentran los boxes, que por su situación junto al terreno de juego ofrecen muy buena visibilidad y un servicio de lujo. Para aquellos que estén buscando más privacidad, los palcos de tribuna otorgan una visión cercana de los jugadores y hospitalidad propia. En el 1er y 2º anfiteatro hay ubicados espaciosos palcos con acceso

exclusivo, excelente visibilidad y amplias zonas de hospitalidad anexas, pero la opción perfecta para aquellos que prefieran tener vistas panorámicas del estadio son los palcos privados del 3er anfiteatro y los espectaculares torreones, disponiendo estos últimos de barra y ascensor privados.

Los que quieran sentir la emoción de la grada podrán encontrar una amplia selección de butacas vinculadas a áreas de hospitalidad

Todas las butacas VIP ofrecen las mejores vistas del campo desde cada uno de los anillos del Estadio Santiago Bernabéu.





Área VIP-Corporate Hospitality permite a sus clientes vivir toda la emoción y magia del Real Madrid desde entornos exclusivos del Estadio Santiago Bernabéu y el WiZink Center.

“Área VIP-Corporate Hospitality convierte a sus clientes en testigos de excepción del espectáculo del Real Madrid”

como la Sala de Trofeos, la Sala Copas de Europa y los restaurantes del estadio (Puerta 57, Asador de la Esquina, Real Café y Zen Market).

Más que fútbol

El Área VIP del Real Madrid también ofrece sus servicios a los amantes del baloncesto en el WiZink Center. Dispone de palcos privados o de butacas sueltas a pie de pista y de grada, todas ellas asociadas a salas de hospitalidad del pabellón.

Área VIP-Corporate Hospitality convierte a sus clientes en testigos de excepción del espectáculo del Real Madrid, compartiendo momentos inolvidables con sus acompañantes e invitados en las áreas más exclusivas de uno de los estadios más emblemáticos del mundo.



Hospitalidad de los palcos del 1er anfiteatro y Sala Mejor Club Siglo XX.

Para más información:
91 398 43 77 | areavip@realmadrid.es



EMPRESARI@S, UNA MANERA DE ESTAR EN EL MUNDO
VVAA
LoQueNoExiste, 2017
Páginas: 304
ISBN: 84-94681-42-4

Hacer negocio con éxito... y no morir en el intento

Es la primera vez que tantas empresarias españolas y latinoamericanas comparten las páginas de un mismo libro para narrar sus propias enseñanzas al frente de compañías de tamaños, sectores y especialidades tan diversas. “*Empresari@s, una manera de estar en el mundo*” es el título editado por LoQueNoExiste y apoyado por Bankia, en el que el lector podrá encontrar las 10 claves –sin género– para impulsar con éxito una empresa: sé auténtico, rodéate de gente comprometida, sé rápido en las decisiones difíciles, define bien la estructura del proyecto, fórmate permanentemente, mantente fiel a tu marca, nunca tires la toalla, mantén el optimismo y la motivación, reinventate, y devuelve a la sociedad parte de lo que te ha dado. Sin duda, toda una guía para la superación de problemas empresariales porque... “aunque creas que todo está en la cuerda floja, no desesperes. Confía en ti, en tu equipo. Si crees que es posible, el negocio también creará en ti. Saldrás adelante si persistes”.

¿Sabes optimizar tu gestión empresarial?

Nos encontramos ante una obra en la que sus autores, profesionales de la Alta Dirección, exponen el peligro de no reciclarse profesionalmente ante el avance tecnológico exponencial del momento. En el escenario de un mercado rabiósamente competitivo, inmersos ya en la cuarta revolución industrial, el libro relata en un tono ameno y práctico la historia de un empleado, Conrad, que ha perdido el empleo por no reciclarse. Este se incorpora a un proceso de *coaching* que le sitúa competitivamente en el mercado laboral, y que a través de dos expertos recibe una amplia formación en gestión empresarial. Este es el fundamento de la obra, en la que se expone de forma exhaustiva el proceso que debe seguir una organización para optimizar su gestión: el método para no equivocarse en la contratación de los trabajadores, comprometerles mediante la delegación, integrarles en los equipos de trabajo con líderes que optimicen los procesos...



RITMO EMPRESARIAL. BAILA EN SINTONÍA CON EL MERCADO.
Ángel Baguer Alcalá
y Laura Ilzarbe Izquiero
Díaz de Santos, 2017
Páginas: 108
ISBN: 84-90520-78-9

apd

MADRID 19.06.18
3 CONGRESO
NACIONAL
RECURSOS
HUMANOS

**RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA**

Gestión, Liderazgo,
Tendencias, Talento,
Personas, Expertos...

- 1 Congreso Nacional RRHH
Valencia, 1100 directivos.
- 2 Congreso Nacional RRHH
Barcelona, 1200 directivos.
- 3 Congreso Nacional RRHH
Palacio Municipal de
Congresos, Madrid.
1500 directivos previstos.

30 BIEMH
YOU MAKE IT BIG

BE

IN

BILBAO-SPAIN
28 MAYO/1 JUNIO
2018

INDUSTRY 4.0

**INTELLIGENT
PRODUCTION**

**INTEGRATED
SYSTEMS**

**INTERNATIONAL
OPPORTUNITIES**

**INNOVATION
AND TRENDS**

Delegaciones:

CATALUÑA Y LEVANTE

D. Francisco Oliva de Mesa - T. 93 666 25 52 - foliva@bec.eu

D. Jordi Ribas Domenech - T. 934 78 17 83 - jrdomenech@bec.eu

CENTRO

D. Francisco Javier González Moreno - T. 918 465 010 - fjgonzalez@bec.eu

D. Carlos Sánchez Rodríguez - T. 91 299 80 78 - csanchez@bec.eu

ATLÁNTICO, GALICIA Y PORTUGAL

D. Roberto Gómez Lorenzo - T. 986 36 76 54 - rlorenzo@bec.eu

Organizan:

AFM Advanced
Manufacturing
Technologies

BIEMH
BILBAO
EXHIBITION
CENTRE

www.afm.es

www.biemh.com

Colaboran:

Euskadi, bien común



EHONKIBARRIEN GARAPEN
ETA AZPIESTRUKTURA SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

AiMHE
ASOCIACIÓN DE IMPORTADORES
DE MÁQUINA - HERRAMIENTA

EXPOSSIBLE!