

Entrevista

Alex Txikon

Alpinista

“Las montañas
se suben con
la cabeza”

pág. 26

Reportaje

Impacto Social

La visión de Transcendent, Ikea, Iberia y Roadis

Apuesta estratégica, generación
de valor y rentabilidad demostrada

pág. 18

Monográfico

INCERTIDUMBRE “AS USUAL”

CLAVES PARA ENTENDER LA NUEVA REALIDAD DEL CFO

pág. 30



INCERTIDUMBRE “AS USUAL”

CLAVES PARA ENTENDER
LA NUEVA REALIDAD DEL CFO



Disfruta de todos los contenidos
exclusivos del Congreso

ACCEDE YA



PATROCINADORES ORO

okticket

PATROCINADORES PLATA

AON

avvale
FORMERLY TECHEDGE

Sabadell

cabify para empresas

fi group

IMAN

KPMG

Lyreco

mazars

Microsoft

pfs

SAP

S21
Cyber Solutions, Thales

yooz
Cloud P2P Automation. Easy. Powerful. Smart.

COLABORADORES

eada®
business school
barcelona

europastry
We are bakers

gam

pimec
Micro, petita i mitjana
empresa de Catalunya

TORRE
IBERDROLA
BILBAO



Enrique
Sánchez de León

Consejero Director General de APD

LA INCERTIDUMBRE YA NO ES LO QUE ERA

¿Te has parado a pensar cómo reaccionaría tu “yo” de 2019 si le adelantaras todo lo que íbamos a vivir en los siguientes cuatro años? En este periodo, hemos atravesado algo tan poco predecible como una pandemia, hemos visto un volcán estallar sin avisar, declararse una guerra en el corazón de Europa o vivir el nacimiento de una de las revoluciones tecnológicas con más capacidad de disrupción, como la Inteligencia Artificial. Definitivamente, nuestro “yo” de 2019 entraría en una suerte de shock de impredecibles reacciones.

Por eso, si la incertidumbre se ha convertido en una constante... ¿Por qué la tratamos como algo extraordinario? Es la reflexión unánime que destilaron los encuentros previos con expertos que siempre realizamos antes de lanzar los contenidos de un congreso. La parálisis mundial de la pandemia o el efecto de la guerra se han traducido en cortes en la cadena de suministro y un alza en los precios de los bienes, la energía y las materias primas como hacía décadas que no vivíamos. La escalada de conflictos y agresividad en las calles -incluso en países con democracias asentadas-, el incremento de la angustia y la depresión en buena parte de la población, la acentuación de las desigualdades y la ruptura del ascensor social, son síntomas de una nueva enfermedad que hay que tratar con nuevos remedios y, sobre todo, con imaginación.

Cuando el escenario alcanza una magnitud y alcance global, el problema pasa de ser un asunto de unos pocos a un reto de una complejidad inédita. Y lo mismo ocurre con las soluciones. Es decir, la incertidumbre ha pasado de ser una variable a convertirse en un escenario. Un tablero de juego, donde no cabe otra reacción que la adaptación inteligente. La complejidad de los tiempos que vivimos requiere de respuestas audaces por nuestra parte. No caben soluciones simples ni reduccionismos en este contexto. De ahí que foros como el 5 Congreso de CFOs de APD, han pasado de representar un espacio de visibilidad a toda una herramienta para hacer frente a la incertidumbre. Escuchemos a los mejores expertos, tomemos notas de los casos de éxito y soluciones que proponen, preguntemos, compartamos... El momento que estamos viviendo es único y nos interpela a todos.

Como dice uno de nuestros lemas: “Si quieres ir rápido, camina solo. Pero si quieres llegar lejos, hazlo en Comunidad”. ■

APD
Internacional
006

6 APD Internacional
Liderar y desarrollarse en un Mundo Vuca
Por Mustapha Imrani
Director de Desarrollo de APD Marruecos

#SomosAPD
010

10 Retos en Comunidad
¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

12 Nombramientos
"Tenemos la oportunidad de ofrecer al mercado una nueva perspectiva que va más allá del clásico concepto de branding"
Entrevista a Pilar Domingo, Directora General de Design Bridge and Partners en Madrid

#Experiencias
APD
014

14 Atraer, retener y formar
El cuidado de las personas que persigue Grupo Iberostar
Luis Zamora, Chief People Officer de Grupo Iberostar

Firmas
009

9 En Opinión de...
Interim Management como propuesta de valor
Ángela Iriarte y José Manuel Guardo, Socios de CPG CONSEJEROS

17 Firma Invitada
Ciberseguridad en el sector marítimo y más allá
Josep Estévez, Director de Ciberseguridad de Omniaccess

Especial
070

70 De la movilidad sostenible a la movilidad inteligente
El nuevo paradigma del transporte

73 Pequeñas acciones que impactan y marcan la diferencia
Entrevista a Ana Palencia, Directora de Comunicación y Sostenibilidad en Unilever España

74 "En 'Cabify para empresas' tratamos de ir un paso más allá respondiendo al compromiso de compañías y autónomos con el medioambiente"
Entrevista a Carlos Pérez Evangelista, Director de Cabify para empresas

76 "La digitalización de los procesos ha permitido a nuestros clientes automatizar la autorización de los viajes"
Entrevista a Carlos Martínez, CEO de Consultia Business Travel

Monográfico

INCERTIDUMBRE "AS USUAL"
Claves para entender la nueva realidad del CFO

30 INCERTIDUMBRE "AS USUAL"
Claves para entender la nueva realidad del CFO

"La necesidad de aprender a convivir con la incertidumbre está conformando una versión más estratégica y preparada del CFO"
Entrevista a Sonia Pérez, Directora Financiera de APD

36 "La optimización del fondo de maniobra y la planificación financiera, con diferentes escenarios, es esencial para aumentar la resiliencia empresarial"
Entrevista a Oriol Amat, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra y exConsejero de la CNMV

38 "Como decía Eisenhower... plans are useless but planning is essential"
Entrevista a Eva Abans, Corporate CFO de Grup Mediapro

40 Tres temáticas que determinarán la evolución de los mercados y la asignación de activos de inversión
Eugene Philalithis, Responsable de Gestión de Inversiones Multiactivos en Fidelity International

42 IMPACTO TECH [Y ESG] EN LA FUNCIÓN FINANCIERA
Cuestión de adaptación inteligente
"Digitalizar la facturación personalizada produce mejoras de la eficiencia operativa de más del 85%"
Javier Cid de Quevedo CEO en TeamNet

48 El potencial transformador de la IA en la mejora de procesos financieros
Por Okticket

52 "Gracias a herramientas potenciadas por IA y datos, los equipos financieros pueden mejorar la toma de decisiones"
Entrevista a Efraín Rosemberg, Director Financiero de Microsoft

55 Data Analytics como metodología para medir y predecir los resultados empresariales [en banca]
Sergio Sanjurjo, Data Driven Banking Director de NTT DATA Europe & LATAM

56 "Cada vez más, los CFOs acompañan la transformación digital del negocio bajo la perspectiva de favorecer las inversiones en materia de ciberseguridad"
Entrevista a Pablo Echevarría, Director General de S21Sec para Iberia

60 "La gestión de riesgos medioambientales y climáticos será, a futuro, objeto de mayor vigilancia"
Entrevista a Bernardo Monclús, Director Financiero de Idilia Foods

61 La sostenibilidad corporativa sube su nota de corte
Daniel Gil Director de la Unidad de Negocio Contable Fiscal en Gesdocument

62 EL TALENTO [ESTRATÉGICO] DEL CFO
Arquitecto del cambio, protector del valor empresarial

"El CFO es uno de los principales guardianes de la puesta en marcha del plan estratégico"
Julian Edwards, CFO de Cosentino

66 La nueva realidad del CFO
Sus nuevos desafíos en un entorno global, incierto y cambiante
José Mº Segón, Head of Specialties Aon España

68 La función de la dirección financiera debe adaptarse
Del CFO al CF[S]O
María Marín Albi, Gategroup Regional CFO África, Spain & Portugal

Empresa
018

18 Propósito Corporativo
Impacto Social, activo [de valor] en la estrategia de negocio

22 Lo + Tech
"Cloud computing es capacidad de cómputo gestionada de la forma más sostenible posible"
Entrevista a Nieves Franco, CEO de Arsys

24 Prevención de Riesgos Laborales
Retos de la seguridad y salud laborales

26 Business Class
"Las montañas se suben con la cabeza"
Entrevista a Alex Txikon, Alpinista

78 Cumplimiento Normativo
Dando (más) voz al compliance penal.
Cuando el objetivo prioritario es luchar contra la corrupción empresarial

Nuevas obligaciones para las empresas... a tener muy en cuenta
Juan Font Servera, Socio Director de Font Mora Sainz de Baranda Abogados y Economistas y Luis Rubí Blanc, Inspector AEAT adscrito al SPEBLAC en excedencia

"Los casos de maquillaje suelen darse en aquellas organizaciones que no tienen una verdadera intención de instaurar un sistema de compliance"
Entrevista a José Manuel Hidalgo López-Pastor, Abogado y Especialista en Compliance y Derecho Penal Económico

Reportaje
Especial
088

88 Web3: impacto y oportunidad de negocio

Una Web 3 veces más capaz
Juan Duce, Director de Marketing & Estrategia Digital de APD

Cultura
& Empresa
96

96 Lecturas recomendadas
Marketing de influencia
Cómo aplicar la ciencia al arte de la influencia
Manuel albuquerque

Hazte visible
Estrategias para conseguir que tu producto o tu servicio aparezca en los medios de comunicación
Juanma Romero

RADAR TECNOLÓGICO



¿Conoces la nueva leyenda gráfica de la Revista APD? Con ella podrás identificar fácilmente el punto de evolución de tu modelo de negocio con respecto a las diferentes oleadas de innovación que engloban todas las tendencias tecnológicas de consumo.

Desde el desarrollo **Cloud** y el impacto **Web y Social**, hasta las grandes tendencias que dominarán la economía del mañana como el **Blockchain**, la **Web3** o los **NFTs**, pasando por el desarrollo exponencial del **Software** y el **Big Data**, o la consolidación actual de la **IA**.

Un radar de tendencias que encontrarás en algunos de los contenidos más destacados de esta Edición.

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de
Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Vicepresidentes

Eduardo Junkera, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • Pedro Fontana, Presidente del Consejo de Administración de Areas y Presidente de APD en zona Cataluña • Francisco Botas, Consejero Delegado de ABANCA y Presidente de APD en zona Noroeste • Íñigo Parra Campos, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • Carmen García Pascual, Consejera Delegada de Grupo Montesano y Presidenta de APD en zona Canarias • Mauricio González-Gordon, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • Lorenzo Fluxá, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

Secretario

Mónica Martín de Vidales
Socio del Departamento
Mercantil de J&A Garrigues

Consejeros

José Antonio Álvarez, Vicepresidente del Banco Santander • Peio Belausteguigoitia, Country Manager Spain de BBVA • José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • Francisco Javier Campo García, Vicepresidente de AECOC • Fuencisla Clemares, Directora General en España y Portugal de Google • Ángeles Delgado, Consejera Delegada de Fujitsu • Héctor Flórez, Presidente de Deloitte • Emilio Gayo, Presidente de Telefónica España • Alberto Granados, Presidente de Microsoft España • Jaime Guardiola, Presidente del Cercle d'Economia • Helena Herrero, Presidente para el Sur de Europa de HP • José Manuel Inchausti, Vicepresidente de MAPFRE y CEO Iberia •

Manuel Martín Espada, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC • Jaime Montalvo, Vicepresidente de Mutua Madrileña • Concha Osácar Garaicoechea, Socia del Grupo Azora • Francisco Román, Presidente de Lyntia • José Sevilla Álvarez • Juan Carlos Ureta, Presidente de RENTA 4 • Javier Vega de Seoane, Presidente de DKV Seguros

Vocales

Zona Norte: Emilio Titos, Vicepresidente de APD zona Norte

Zona Cataluña: Jordi Morral, Consejero Delegado de Europastry

Zona Baleares: Sebastián Escarrer, Presidente de la Cámara de Comercio Internacional España y Presidente de Honor de APD Baleares

Zona Noroeste: Jaime Borrás, Presidente del Consejo Asesor de HOWDEN IBERIA

Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues, Senior Advisor de AMP Energy

Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

Presidente: Laura González-Molero

Consejero Director General: Enrique Sánchez de León

Director de Estrategia: Juan Duce

Directora de la Revista: María Arrien

Editor: Daniel Cavadas

Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos

Han colaborado: Carlos Bueno, Cristina del Gallo, Mustapha Imrani, Aurora Laporta y Sergi Monroy

Diseño y Maquetación: Cecilia Jos y Jorge Romero

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Zurbano, 90

28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87

Imprime: Jiménez Godoy Artes Gráficas / Depósito Legal:

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

Precio ejemplar: 9€

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

SOCIOS PROTECTORES

- Ditec Hanstein
- Omniaccess
- Power Electronics España

SOCIOS GLOBALES

- Aislatec
- AQLARA Ciclo Integral del Agua
- Árbol Lápiz
- Arcelormittal Tubular Products Zalain
- ASAC Comunicaciones
- Baylos 5.0 Legal Advisors
- Bchange Mindset Management
- Between Technology
- Bidaiidea Gestión
- Blackfin Europa
- Carretillas Palma
- Catmotvel
- CEI Formación y Asesoramiento Empresarial
- Chryso Aditivos
- Codemotion
- Comercial Navarro Hermanos
- Confirma Sistemas de la Información
- Emma Gumbert Jordan
- Esker Ibérica
- Euro-Funding Advisory Group
- Futura Wellness
- Gastrogestion Jd
- Global Propiedad Gestión

- Grupompleo ETT
- Hospital la Salud
- Juan Martínez S.L.
- Kfes Sabor Uniko
- LHC Southern Europe
- Martínez Cano Gestión
- Movelco Mobility
- Nabrawind Technologies
- Negotia Abogados y Asesores
- Nutrión International
- Orvival Trans
- Plennio Solutions
- Progressa Lean
- Quimeltia
- Real Valladolid CF
- Restaurant Maremondo
- Salto Systems
- Saxo Bank
- Sein Tic
- Sociedad Española de Radiodifusión
- Sumelec Navarra
- Teamtailor
- Transerveto
- Unilever España
- We Are Contract Canarias
- Wildbytes

SOCIOS INDIVIDUALES

- Jordi Tovar Pérez
- Juan Carlos Recio Ramírez

Diriger et se développer dans un Monde Vuca

Liderar y desarrollarse en un Mundo Vuca

Par Mustapha Imrani
 Directeur Développement
 de l'APD Maroc

Por Mustapha Imrani
 Director de Desarrollo
 de APD Marruecos

Fin novembre 2022, Chatgpt fait irruption dans le monde et plus rien ne semble être comme avant! Pour la première fois, individus, entreprises et États ressentent à grande échelle la brutalité du changement radical qu'apporte l'intelligence artificielle avec ses potentialités exponentiels et ces risques incommensurables. APD qui depuis quasiment deux décennies joue le rôle d'évangéliste des nouvelles tendances et grandes mutations du monde et du management au Maroc devrait s'inscrire dans cette actualité en abordant cette mutation dans un cadre plus global et avec un regard plus approfondi et surtout multidisciplinaire.

'Effet Papillon'

Diriger et se développer dans un monde VUCA. Tel était le thème de la rencontre qui avait pour objectif de sensibiliser les dirigeants sur la toute nouvelle ère qui ne fait que commencer. Une ère similaire à la Renaissance, l'époque des grandes découvertes aussi bien dans les sciences que dans les arts et les techniques. Si la Renaissance a été le fruit de la libération de l'intelligence humaine, l'ère actuelle, dite d'accélération, est celle de la libération de l'intelligence artificielle qui, conjuguée à d'autres mutations, façonne le monde VUCA (en anglais): Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. Le sujet

A finales de noviembre de 2022, ChatGPT irrumpe en el mundo y... ¡Ya nada parece ser lo mismo! Por primera vez, individuos, empresas y Estados experimentan a gran escala la brutalidad del cambio radical que supone la Inteligencia Artificial, con su potencial exponencial y sus riesgos incommensurables. APD, que desde hace casi dos décadas desempeña el papel de evangelizador de las nuevas tendencias y de los grandes cambios en el mundo y en la gestión en Marruecos, debe sumarse a esta actualidad abordando este reto en un marco más global y con una visión más profunda y, sobre todo, multidisciplinar.

'Efecto Mariposa'

Gestionar y desarrollarse en un mundo VUCA. Este fue el tema del encuentro, que pretendía concienciar a los líderes de la nueva era que no ha hecho más que empezar. Una era similar al Renacimiento, la época de los grandes descubrimientos en ciencia, arte y tecnología. Si el Renacimiento fue el resultado de la liberación de la Inteligencia Humana, la era actual, conocida como la Era de la Aceleración, es la liberación de la Inteligencia Artificial, que, junto con otros cambios, está dando forma al mundo VUCA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.



étant à la fois complexe et multidimensionnel, APD a fait appel à un éminent professeur, penseur et philosophe des sciences, fondateur de l'Université multidisciplinaire de Paris et auteur de d'ouvrages influents: Jean STAUNE. Selon lui, dans ce nouveau monde chaotique et indéterminé où un très grand nombre de variables interagissent entre elles, les outils conceptuels issus de la science classique du XIXème et XXème siècles, qui ont inspiré l'organisation de nos entreprises ne sont plus des guides fiables. De nouveaux «GPS» sont nécessaires, très différents de ceux qui ont accompagné le développement du monde moderne et de la société occidentale. Ils sont donnés par les sciences de la complexité, la théorie du chaos, la physique quantique et ont pour nom «effet papillon» (petite cause, grands effets), auto-organisation et bifurcation (passage brutal d'un état d'équilibre à un autre sans retour possible à l'équilibre antérieur).

La meilleure concurrence, c'est soi-même

À ce titre, Jean Staune a souligné l'importance pour les dirigeants de développer une intelligence collective en abandonnant à jamais toutes "les variantes" du micro-management et en favorisant la collaboration profonde et la créativité sans limites de leurs équipes. Il a également insisté sur la nécessité pour les dirigeants d'être flexibles

Como el tema es complejo y multidimensional, APD recurrió a un eminente profesor, pensador y filósofo de la ciencia, fundador de la Universidad Multidisciplinar de París y autor de influentes obras: Jean STAUNE. Según él, en este nuevo mundo caótico e indeterminado en el que un elevado número de variables interactúan entre sí, las herramientas conceptuales derivadas de la ciencia clásica de los siglos XIX y XX, que inspiraron la organización de nuestras empresas, ya no son guías fiables. Se necesitan nuevos "GPS", muy distintos de los que han acompañado el desarrollo del mundo moderno y de la sociedad occidental. Los proporcionan las ciencias de la complejidad, la teoría del caos y la física cuántica, y se llaman "Efecto Mariposa" (pequeña causa, gran efecto), autoorganización y bifurcación (transición repentina de un estado de equilibrio a otro sin posibilidad de volver al equilibrio anterior).

La mejor competencia es uno mismo

A este respecto, Jean Staune subrayó la importancia de que los líderes desarrollen la Inteligencia Colectiva abandonando para siempre todas las "variantes" de la microgestión y fomentando la colaboración profunda y la creatividad ilimitada de sus equipos. También hizo hincapié en la necesidad de que los líderes sean

Si la Renaissance a été le fruit de la libération de l'intelligence humaine, l'ère actuelle, est celle de la libération de l'intelligence artificielle qui, conjuguée à d'autres mutations, façonne le monde VUCA

Si el Renacimiento fue el resultado de la liberación de la Inteligencia Humana, la era actual es la liberación de la Inteligencia Artificial, que, junto con otros cambios, está dando forma al mundo VUCA

>

et agiles pour s'adapter rapidement aux changements et aux perturbations du marché. Il les a même incité à provoquer eux-même ces changements au lieu d'attendre qu'ils surviennent d'autrui. À l'instar d'un Steve Jobs qui a écrasé lui même le marché des baladeurs numériques -qu'il dominait à 70%- en lançant l'iphone en 2007, il a exhorté les patrons à être plus "barbares" et à ne pas hésiter à faire l'auto-cannibalisation de leurs produits au lieu d'attendre qu'elle soit faites pour eux par la concurrence plus que jamais mondialisée.

À la pointe de l'innovation

Le lifetime learning est également un levier essentiel pour les dirigeants dans un monde VUCA selon Jean Staune. Les dirigeants doivent être développer leur Quotient de Curiosité QC et chercher constamment à améliorer leurs compétences et leurs connaissances pour rester à la pointe de l'innovation. L'autre qualité fondamentale à développer est ce que Nassim Nicholas Taleb appelle être "Anti-fragile" c'est-à-dire la capacité non seulement de résister aux crises mais d'en sortir encore plus fort. La toute récente pandémie a montré ■ qu'il en existe d'illustres exemples.

flexibles y ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios y disrupciones del mercado. Incluso les instó a realizar estos cambios ellos mismos en lugar de esperar a que vengan de otros. Al igual que Steve Jobs, que aplastó el mercado de los reproductores de música personales -que dominaba en un 70%- con el lanzamiento del iPhone en 2007, instó a los jefes a ser más "bárbaros" y no dudar en autocanibalizar sus productos en lugar de esperar a que lo haga por ellos la más que nunca globalizada competencia.

A la vanguardia de la innovación

El aprendizaje permanente es también una palanca esencial para los líderes en un mundo VUCA, según Jean Staune. Los líderes deben desarrollar su Cociente de Curiosidad QC y tratar constantemente de mejorar sus habilidades y conocimientos para mantenerse a la vanguardia de la innovación. La otra cualidad fundamental que hay que desarrollar es lo que Nassim Nicholas Taleb llama ser "Antifrágil", es decir, la capacidad no solo de resistir las crisis, sino de salir aún más fortalecido. La pandemia más reciente ha demostrado que hay ejemplos ilustres de ello. ■

Interim Management como propuesta de valor

Ángela Iriarte
y José Manuel Guardo
Socios de CPG CONSEJEROS



Las empresas, hoy como siempre, viven situaciones de continuo cambio e incertidumbre, que habida cuenta de las circunstancias actuales se ven acentuadas. Esto hace que sea necesario buscar nuevas soluciones a los viejos problemas.

Una de las soluciones a las que aludimos podría ser el Interim Management; figura esta que, aun llevando tiempo en el mercado aun no es del todo conocida. Son muchos los directivos de grandes y pequeñas compañías que siguen sin conocer las oportunidades que el mercado les ofrece a través de estos profesionales.

Un Interim, es un profesional, formado, cualificado y con una gran experiencia en determinadas áreas, que ofrece sus servicios temporalmente y en momentos concretos como: cubrir una necesidad puntual o proyecto específico, gestionar un periodo de transición, cambio o evolución en una organización o una salida repentina de un directivo que hay que cubrir de manera urgente, o incluso la ejecución de un plan de sucesión. En definitiva, podríamos decir que es "un guía experto en procesos de cambio en las empresas".

Se trata de una "propuesta de valor", a través de los siguientes factores:

- ▶ **Velocidad:** se puede comenzar a prestar el servicio en cuestión de días en lugar de semanas o meses, hecho de suma importancia cuando el tiempo es crítico y se busca un rápido control de la situación.
- ▶ **Experiencia:** la experiencia y conocimientos aportados permiten ser productivos y tener un impacto apreciable desde el primer momento, lo que maximiza la probabilidad de éxito.

"Son muchos los directivos que siguen sin conocer las oportunidades que el mercado les ofrece a través del Interim Management"

- ▶ **Objetividad:** no condicionado por la política o la cultura de la empresa, se ofrece una perspectiva fresca focalizada en lo que es mejor para el negocio. Como profesionales independientes, son capaces de contribuir con honestidad y sin que constituya una amenaza para el equipo de gestión permanente.
- ▶ **Responsabilidad:** en lugar de asumir un papel meramente consultivo, se asume la responsabilidad ejecutiva de gestionar un negocio o proyecto, con responsabilidad sobre los resultados y transmitiendo tranquilidad y confianza, al tener controlada la administración del proyecto.
- ▶ **Compromiso:** manteniendo un alto nivel profesional, ya que su trabajo futuro se basa en referencias y una trayectoria de éxito.
- ▶ **Retorno de la inversión:** al poner en práctica habilidades y experiencia consolidadas, con un costo "variable", hace que se produzca un retorno de la inversión significativo para el cliente.

El Interim Management es sin ningún género de dudas y como decíamos al principio, otro cauce más para la búsqueda de nuevas soluciones a los viejos problemas. ■

RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro



¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

#SOMOSapd

DESCUBRE MÁS



MARCO PRIETO

Director técnico en ASAC Comunicaciones

En ASAC Comunicaciones lideramos proyectos de Cloud gestionado en nube privada. Contamos con dos Data-centers propios, desde los que prestamos servicios Cloud, certificados en TIER III, ISO 22301, 27001, 27017, 27018 y ENS Categoría ALTA, entre otras. Disponemos también de una herramienta propia de gestión de los servicios Cloud -Cloud4B- que nos diferencia en el sector.

Además del gran desafío que supone la ciberseguridad, los grandes retos son establecer herramientas y mecanismos de interoperabilidad mucho más ágiles, flexibles y con un coste competitivo para que el cliente pueda disponer de un entorno multi Cloud. Esto quiere decir que todos los sistemas y aplicaciones se puedan comunicar entre sí de forma sencilla y con la máxima seguridad.



JUAN DE LA TORRE

Director de Marketing y Alianzas de Devoteam

El principal reto de Devoteam como consultora europea premium en estrategia digital y plataformas tecnológicas, radica en ayudar a nuestros clientes a imaginar y conseguir un futuro mejor. Rompemos barreras mediante el uso de la tecnología por y para las personas, ofreciendo un 'universo infinito' de oportunidades a nuestros profesionales. Somos una "learning company" con una propuesta de valor apoyada en un equipo con alto nivel de especialización y certificación en una serie de tecnologías elegidas estratégicamente. Hemos apostado por cinco plataformas tecnológicas Cloud líderes: Google, AWS, Microsoft, ServiceNow y Salesforce. Nuestra especialización y flexibilidad marca la diferencia. Nuestro foco son las tecnologías citadas, en entornos de hiper automatización, la gestión de los datos, la IA, y la ciberseguridad, para acompañar a nuestros clientes en su viaje a la nube.



GABRIEL D. MOPS

Managing Director, Lyreco & Intersafe Iberia

En Lyreco Iberia, como partner líder en soluciones para el espacio de trabajo, nos enfrentamos al reto de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes para ofrecerles el mejor servicio y experiencia. Para ello, contamos con un equipo de más de 300 asesores que trabajan con el tejido empresarial español, de todos los tamaños y sectores, para comprender las necesidades y tendencias del mercado, y ofrecer nuevos productos y servicios que se adapten a los desafíos presentes y futuros.

Nuestra misión es ser pioneros en ofrecer una oferta de servicios más amplia y personalizada, adaptada a cualquier espacio laboral, y con una firme apuesta por alternativas que sean respetuosas con el planeta y las personas. Nos proponemos que el 90% de nuestras ventas sean de productos sostenibles en 2026 y, para lograrlo, trabajamos estrechamente con nuestros clientes y proveedores.



GUILLERMO SÁNCHEZ PLASENCIA

Country Manager de Betterfly España

Betterfly es una plataforma a la que las empresas se suscriben para ofrecer beneficios flexibles a sus equipos. Los empleados de las organizaciones que nos contratan pueden acceder a una serie de productos y servicios sabiendo que cuanto más usen la aplicación, más donaciones sociales podrán hacer sin ningún tipo de coste. De esta forma, premiamos los buenos hábitos con donaciones que el usuario puede destinar a la fundación que prefiera.

El pasado mes de marzo dimos a conocer uno de los retos más importantes que nos habíamos marcado: el "Betterfly Legacy", un plan a través del cual, gracias a la generación de un nuevo instrumento financiero llamado Social Impact Stock Units (SISU), las fundaciones que reciben donaciones desde nuestra plataforma, podrán recibir también stock options de la compañía, pasando a participar de la propiedad de Betterfly y del éxito económico en caso de una futura apertura en bolsa o venta de la compañía.



JORDI FINAZZI PALLARÉS

Director Regional SER CATALUNYA

La Cadena SER es una Compañía que pertenece a Prisa Media, Grupo de Medios con presencia en España, Latinoamérica y Estados Unidos, con soportes y marcas que generan contenidos de información, deportes, entretenimiento y música, para todo tipo de audiencias.

Con el cambio de modelo en el consumo de contenidos, nuestro sector y más concretamente la SER, tiene el reto de seguir transformando la cultura y los procesos de la Organización para producir, distribuir y monetizar adecuadamente los contenidos demandados por parte de las audiencias. Entender que el audio, la voz, sigue siendo una de las formas de comunicación más consumidas y por lo tanto, aceptar el compromiso de afrontar ese reto con la calidad que siempre nos ha caracterizado.



RAFAEL CÍA GONZÁLEZ

Director General de UNEI

El mayor reto para UNEI en 2023 es promover cada vez más alianzas entre empresas responsables y empresas de iniciativa social para incrementar la empleabilidad de personas con discapacidad.

En UNEI, empresa social andaluza especializada en outsourcing de procesos de la cadena de suministro, ayudamos ya a numerosas empresas a cumplir sus objetivos de forma eficiente y mejorar su Responsabilidad Social Corporativa, puesto que las compañías que confían en nosotros contribuyen a la creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad. Creemos que este modelo de éxito es escalable, con un potencial muy destacado en el sector logístico.



Entrevista

Pilar Domingo
Directora General de Design
Bridge and Partners en Madrid

“Tenemos la oportunidad de ofrecer al mercado una nueva perspectiva que va más allá del clásico concepto de branding”

Superunion y Design Bridge se han unido para crear la compañía de diseño global de WPP, Design Bridge and Partners. Una fusión que, como afirma Pilar Domingo –que continúa como Managing Director de la oficina en Madrid– viene a reforzar y revitalizar “la visión global y estratégica que llevamos construyendo durante años para las marcas de nuestros clientes en España, Portugal y Latinoamérica”. Nos cuenta todos los detalles en la siguiente entrevista.

¿En qué medida el diseño se ha convertido hoy en motor de transformación del negocio para cualquier compañía? ¿Cuáles son los principales factores?

La capacidad del diseño para impactar en los negocios ha sido históricamente infravalorada. Desde Design Bridge and Partners nuestro objetivo es cambiar esta visión y redefinir su poder como motor de crecimiento ante muchos de los desafíos empresariales y sociales actuales y, sobre todo, ante cuestiones fundamentales a las que se enfrentan las empresas, las marcas, las personas y el planeta. El diseño, desde esta perspectiva, y basado en datos y principios estratégicos bien contruidos, añade

valor dando respuestas, por ejemplo, a cómo seguir siendo relevantes en un mundo cambiante, cómo humanizar la tecnología, cómo dar vida a un compromiso singular con la sostenibilidad o cómo convertir las empresas en organizaciones más humanas y conectadas.

¿Qué retos afrontas desde tu posición tras el nacimiento de Design Bridge and Partners, resultado de la fusión entre Superunion y Design Bridge?

Es la oportunidad de ofrecer al mercado una nueva perspectiva que va más allá del clásico concepto de branding, buscando aportar verdadero valor transformador y estratégico a nuestros clientes. El reto es desplegar con éxito la impresionante capacidad y experiencia de la nueva compañía, su talento y alcance internacional que refuerza la posición de Superunion como consultora de marca con más de 20 años en el mercado español.

Por otro lado, la nueva forma de trabajar como una gran red internacional que se nutre del talento que necesita el cliente en cada momento para cada proyecto, independientemente de dónde esté, es algo muy diferencial y tremendamente atractivo para nuestros clientes y equipos.

Y, por último, la consolidación de nuestra posición en Latam. Tenemos un importante histórico trabajando con marcas icónicas en la región. Latam es, sin duda, una de nuestras prioridades y estoy segura de que veremos grandes proyectos en los próximos años. En definitiva, estamos en el comienzo de un momento apasionante del cual estoy muy orgullosa de dirigir.

¿Qué valor diferencial destacarías de Design Bridge and Partners a la hora de liderar la industria del diseño en ámbitos como la estrategia, la identidad o la gestión de marcas?

Una nueva perspectiva que eleva el poder del diseño a un plano estratégico, capaz de dar respuesta a cuestiones que preocupan y que requieren de una perspectiva más fresca y renovada.

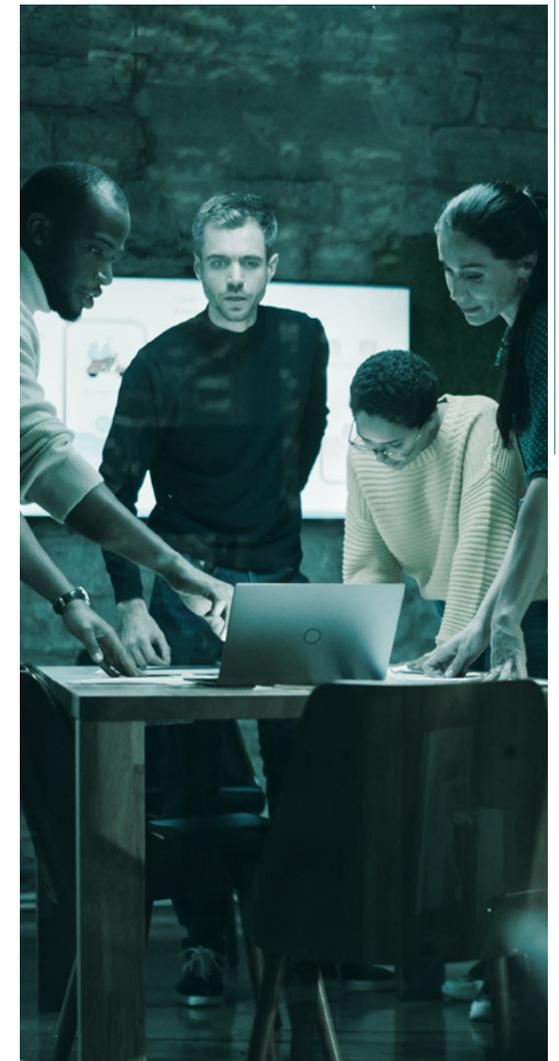
Cuando hablamos de diseño, estamos hablando de mirar los problemas y las oportunidades de forma diferente, para crear significados únicos en cada momento, en cada impacto, en cada expresión. Hablamos de conectar de una forma significativa y duradera. El diseño es el hilo conductor y emocional de nuestra marca. Se trata de cómo una gran estrategia se plasma en un sistema de identidad diferencial, humano, memorable, y cómo ese sistema se activa en experiencias que despierten emociones que se mantengan vivas y relevantes a lo largo del tiempo.

Verdaderamente creo que es un discurso muy diferencial en nuestro sector y que significa un paso adelante respecto a lo que hemos venido haciendo durante años, porque el diseño es tender puentes que unen lo que somos y lo que queremos ser, y nuestro rol es acompañar a las organizaciones en ese viaje constante de evolución y transformación.

Madrid se ha convertido en uno de los centros de excelencia de la red. ¿Qué crees que aporta a ese modelo de actuación global por el que apuesta Design Bridge and Partners?

Este es un punto del que me siento particularmente orgullosa, ya que la aportación y la calidad del trabajo desarrollado por Madrid durante los últimos años ha sido positivamente muy reconocido por nuestra red.

Aunque, más allá de eso, creo que ser centro de excelencia de la red tiene innumerables ventajas para los clientes, que saben que siempre van a contar con el perfil que mejor se adapte a sus necesidades. Esto es importante



para un mundo en el que las marcas compiten en dos arenas: la local y la global. Desde Design Bridge and Partners, no “traducimos” marcas a diferentes culturas, sino que creamos y gestionamos marcas que tienen esas dos perspectivas de manera innata: porque los equipos que las crean y las gestionan tienen el *insight* local con la perspectiva global.

Y también de cara al crecimiento personal del talento, el trabajo con diferentes oficinas y marcas nos hace aprender, y encontrarnos con nuevos y apasionantes retos que nos brindan la oportunidad de ir siempre un paso más allá. ■



Atraer, retener y formar

El cuidado de las personas que persigue Grupo Iberostar

Luis Zamora

Chief People Officer de Grupo Iberostar

Una publicación de prestigio nos informaba recientemente de que el principal problema de las empresas, a nivel global, es la escasez de trabajadores cualificados. Y una destacada auditora incidía en la gravedad de esta carencia para el sector turístico. Solo en España se prevé que en 2030 necesitaremos 900.000 profesionales cuando actualmente contamos con 50.000 estudiantes al año en unas Facultades y Escuelas de Turismo que tienen un 40% de sus plazas vacantes. La conclusión evidente apunta a la carencia de profesionales con formación como una de las principales amenazas que se ciernen a corto plazo sobre nuestra actividad.

Esta amenaza requiere una triple respuesta: es preciso, atraer talento, crear las condiciones para que quiera permanecer en el sector y dotarlo de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo con excelencia. Y estos objetivos necesitan una inversión contundente en la experiencia del empleado, ofreciendo, como punto de partida básico pero no único, sueldos com-

petitivos. A la retribución adecuada es preciso añadir la formación y las perspectivas que permitan el desarrollo personal y profesional.

Cuidar la experiencia del empleado supone un esfuerzo de comunicación que comienza por la escucha. La encuesta de clima laboral es un instrumento clave en este sentido: el año pasado la de Grupo Iberostar contó con un 86% de participación y se recibieron más de 7.000 comentarios. El 90% de los participantes calificaron su nivel de compromiso con la compañía con un 8,68/10 de promedio. Todos los que ejercen posiciones de liderazgo tienen una responsabilidad esencial para facilitar un ambiente de trabajo sano y atractivo que genere ese compromiso de los trabajadores. La creatividad juega en este empeño un papel esencial, y también las posibilidades del mundo digital. En Grupo Iberostar la plataforma *Star Team* constituye una potente herramienta para construir comunidad porque contiene una fuerte dimensión interactiva que conecta y permite recibir constante feedback.



Grupo Iberostar y su foco [potente] en la formación

Cuidar al empleado requiere poner un foco potente en la formación. En este terreno, Grupo Iberostar está haciendo un esfuerzo muy notable en cuatro áreas concretas. En primer lugar, ofreciendo, a través de nuestra plataforma *digital Iberostar Campus*, itinerarios de aprendizaje específicos por segmentos: 15 escuelas y más de 130 cursos en 3 idiomas. Sabemos que las nuevas generaciones requieren formas específicas de aprendizaje. Por eso nuestro Campus ofrece una formación accesible, escalable, dinámica y flexible, compatible con la vida real, que recurre a píldoras gamificadas y a una multitud de recursos audiovisuales de propia creación y externos.

Contamos, en segundo lugar, con una dimensión específica para la formación de líderes. Nos apoyamos en la Escuela de Negocios ESADE y en ISDI para ofrecer el Iberostar Leadership Program para directivos. Contamos también con otras fórmulas como el *Leadership & People Development* o el programa para nuevos líderes



En Grupo Iberostar la plataforma *Star Team* constituye una potente herramienta para construir comunidad porque contiene una fuerte dimensión interactiva que conecta y permite recibir constante feedback

>

-Iberostar New Leaders Program-. Estamos promoviendo, además, actividades específicas para el liderazgo femenino, así como un programa para directores de hotel (*Hotel General Manager Development Program*) y otro para las personas que dirigen equipos en la actividad hotelera (*Hotel Team Leader Program*).

En tercer lugar disponemos de un área centrada en la formación general continua que incluye un Plan de Desarrollo Corporativo con opciones de *coaching* y *mentoring*, de aprendizaje de idiomas y de cursos específicos en función de las necesidades.

Por último y como novedad, nos estamos involucrando, en España, en la formación de las futuras generaciones, las más afectadas por el desempleo. En concreto estamos poniendo

en marcha, con mucha ilusión, un área formativa enfocada a la promoción de la Formación Profesional Dual, una modalidad de Formación Profesional que se realiza en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa. La FP Dual permite al estudiante trabajar y compaginar sus estudios ajustándolos a las necesidades reales de las empresas y asegurando, de este modo, una rápida inserción laboral.

La formación es un proceso poderoso que nos permite tomar decisiones correctas, perder miedos y ganar habilidades: no se restringe a una etapa concreta de la vida: estamos preparados para un aprendizaje continuo. Por ello, potenciar la formación es parte central del cuidado de las personas que persigue Grupo Iberostar. En 2022 dedicamos más de 276.000 horas a este objetivo. Y la idea es seguir creciendo para toda la familia Iberostar. ■



Personas, sostenibilidad y trabajo en equipo en la 7ª Regata de Travesía APD

APD e Iberostar, con la colaboración de Puerto Portals, CaixaBank, Marina Ibiza y Yates Mallorca, celebraban el pasado 25 de mayo la 7ª Edición de la Regata de Travesía APD. Un encuentro totalmente diferencial y con la **sostenibilidad y el movimiento Wave Of Change** de Iberostar como protagonistas, en el que los asistentes navegaron hasta el puerto de Marina Ibiza, siendo parte de la experiencia el trabajo en equipo y el networking de primer nivel. Una nueva edición a la que le siguió el viernes 26 la **Entrega de Trofeos** liderada por Beatriz Juan de Sentmenat, Responsable Comunicació i Relacions Externes Balears de CaixaBank, y Sandra Benbeniste, Directora de Sostenibilidad EMEA de Iberostar.

Ciberseguridad en el sector marítimo y más allá



Josep Estévez
Director de Ciberseguridad de Omniaccess

La evolución tecnológica en la industria de los superyates está en constante evolución, ofreciendo todo tipo de soluciones (audiovisual, streaming, domotica, etc.) para proporcionar el máximo confort a dueños y huéspedes.

La mejora de la conectividad de alta velocidad ofrecida por los satélites LEO (Low Earth Orbit) en alta mar conlleva que más usuarios y dispositivos estén interconectados y con acceso a internet, aumentando así la superficie de exposición (de ataque).

El nivel de madurez en la industria es relativamente bajo debido a la escasa concienciación, al uso de tecnología compleja, obsoleta y no preparada para los requerimientos de conectividad actuales, así como la falta de perfiles técnicos en la materia. La mayor parte de los incidentes de seguridad tienen su origen en el usuario final como son los *Phishings* o *ransomwares*, y cuyo objetivo es cifrar los dispositivos para luego solicitar un rescate.

Ante este escenario, y a raíz del incremento de estos ciberataques y la exposición de riesgos en el sector, han sido necesarias nuevas normativas de seguridad que tienen por objetivo reducir dicha exposición.

Visibilidad de los riesgos tecnológicos

En Omniaccess siempre nos hemos tomado la ciberseguridad muy en serio, siendo este un pilar para garantizar

la resiliencia de nuestro negocio y parte del ADN de nuestra plantilla de 200 ingenieros. Ello, unido a circunstancias mencionadas anteriormente, nos llevó hace tres años a diseñar un servicio de ciberseguridad integral para nuestros clientes.

La puesta en marcha del SOC en nuestra sede en Mallorca, formado por personal especializado y equipado con las soluciones más innovadoras, ofrece un servicio de monitorización de amenazas, gestión de dispositivos de seguridad y respuesta ante incidentes 24/7 con un alcance global. En la actualidad, estamos gestionando aproximadamente 5.000 alertas mensuales, abarcando más de 500 embarcaciones, infraestructuras y servicios de diversos sectores. Además, durante este año hemos obtenido la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información-ISO 27001 como parte del compromiso para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, tanto interna, como de nuestros clientes.

Nuestro objetivo como proveedor de servicios de seguridad es ayudar a nuestros clientes a tener visibilidad de sus riesgos tecnológicos y avanzar en la mitigación de estos en función de sus necesidades. Dada la dependencia de los negocios en la tecnología, es básico que cada organización desarrolle capacidades para identificar y sobreponerse a un incidente de seguridad y mantener la continuidad de negocio. ■

Impacto Social, activo [de valor] en la estrategia de negocio



Ni se construye sobre la marcha. Ni se inventa o improvisa. Ni es solo una frase o promesa. Y tiene una creciente relevancia en el mercado. Es el propósito corporativo, un concepto que ha irrumpido en la estrategia empresarial con voz propia y que ha complicado, en cierta medida, una gestión ya de por sí inmersa en un mercado cambiante a un ritmo vertiginoso. Lo explica muy bien Teresa Parejo Navas, Directora de Sostenibilidad de Iberia: “Es verdad que todo el mundo habla ahora del propósito, pero creo que es bueno, representa una oportunidad de compartir cosas diferentes que importan a la sociedad: definir el propósito de una empresa hace que la sociedad entienda cuál es su misión última, la justificación de su actividad frente a los retos actuales, que son muchos y complicados”.

Una sociedad demandante, poderosa, cada vez mejor informada, exigente con “lo que compra” y “a quién” compra, que busca identificarse con las marcas que elige. Es un diálogo establecido entre la empresa y sus clientes y prospects que va mucho más allá del intercambio de comentarios en redes sociales y que, como todo, impacta en el negocio, y también se puede y debe ver como una oportunidad. “Los clientes y la sociedad demandan con más rotundidad conocer el impacto que generas social y

medioambientalmente con lo que haces como organización. La medición de los parámetros ESG está generalizada en la gran empresa porque permite no solo analizar el grado de cumplimiento de los objetivos sociales y medioambientales marcados, sino la posibilidad de mejorar y gestionar ese cumplimiento, y amplificar el impacto positivo, con las ventajas que ello conlleva para la compañía”, comenta Ángel Pérez Agenjo, Socio Director de Transcendent, consultora estratégica de sostenibilidad e impacto.

Y añade: “desde la parte de los clientes, e incluso en situaciones como la actual de enorme volatilidad en los precios, se ha demostrado que existe una relación entre los productos y marcas sostenibles, y la fidelización de los clientes con respecto a esos productos y marcas. El impacto tiene el potencial de generar relaciones más sólidas con sus clientes”. Un objetivo al que ninguna compañía puede renunciar.

Después de conocer la visión de cuatro directivos que trabajan con foco en el impacto social en su día a día, hay tres elementos que resultan clave para conseguir el éxito en la implantación y el desarrollo de una estrategia centrada en el propósito y en el impacto, y que son: escuchar a la sociedad, integrarlo en el ADN y contar con una visión a largo plazo.



Ángel Pérez Agenjo (Transcendent) junto a Belén Frau, durante la grabación del Diálogo Directivo en uno de los espacios de IKEA Diagonal.

Cuestión de escuchar a la sociedad y entender sus necesidades

“Hay muchas empresas que, por considerarse difíciles de entender, no están explicando bien quiénes son y creo que es un error: formamos parte de una sociedad y tenemos que integrarnos en ella”. Es uno de los aprendizajes que comparte Teresa Parejo del viaje que emprendió Iberia para definir su identidad y planificar las acciones a través de las cuales quería compartirla.

E integrarse en sociedad significa, sobre todo, escucharla y entender bien cuáles son sus necesidades y lo que esperan de la propia compañía. En su caso, su público de interés les pedía claramente que pusieran foco hacia la descarbonización y la creación de una sociedad más sostenible. Un objetivo que marca también las líneas maestras de la estrategia de Ikea, donde su Directora de Comunicación Mundial, Belén Frau, explica que esa escucha activa les lleva a la innovación constante de nuevos productos. “Siempre nos hacemos la misma pregunta: ¿esto es bueno para las personas? Y si lo es, lo hacemos”. Y así, han puesto en marcha iniciativas como el alquiler de muebles, los *hub* de economía circular en las tiendas o la venta de más de 4.000 productos que ayudan a los hogares a ser más sostenibles en su consumo.

“La cultura y los valores nos sirven de brújula para encarar todos los retos. Ahora nos enfrentamos a una mayor inestabilidad y los cambios se producen también a más velocidad, y los valores te ayudan mucho a ver por dónde quieres ir”

Belén Frau
Directora de Comunicación Mundial de Ikea

> **Integrar el propósito en el ADN, un aspecto vital**

Otra de las claves es la forma en la que la empresa aborda su propósito. Como explica la directiva de Iberia, “la sostenibilidad ha evolucionado y ya no es un plus que una compañía ofrece al mercado, sino que está en el centro de la estrategia, en el corazón de los trabajos de los Comités de Dirección y los Consejos de Administración”.

Es decir, que se convierte en una forma de ser y de pensar, y no solo en un plan con acciones. Belén Frau lo tiene muy claro: “Creo que justamente la cultura y los valores nos sirven de brújula para encarar todos los retos. Ahora nos enfrentamos a una mayor inestabilidad y los cambios se producen también a más velocidad, y los valores te ayudan mucho a ver por dónde quieres ir. Realmente, Ikea es quien es porque siempre ha tenido muy claro lo que quiere, que es hacer mejor el día a día para las personas, y esa visión nos guía en todo lo que hacemos y cuando tenemos que tomar decisiones complejas”.

Siempre, visión a largo plazo

Y, a través de ese cambio, llegamos a la tercera llave que abre el camino del éxito: la visión a largo plazo. Porque el enfoque de trabajo hacia el impacto social y el propósito ya no debe ser visto como un gasto, sino como una oportunidad. La repercusión en la cuenta de resultados es uno de los aspectos que han comprobado las compañías sobradamente. “Si los planes están bien definidos,

“La sostenibilidad ha evolucionado y ya no es un plus que una compañía ofrece al mercado, sino que está en el centro de la estrategia, en el corazón de los trabajos de los Comités de Dirección y los Consejos de Administración”

Teresa Parejo Navas
Directora de Sostenibilidad de Iberia

con objetivos ambiciosos y saben conectar con los grupos de interés, pueden suponer oportunidades para el propio negocio”, corrobora Teresa Parejo. ¿De qué manera?

El CEO de Roadis, José Antonio Labarra, enumera las ventajas que supone esta forma de abordar los negocios: “Incremento de la rentabilidad y valor del mercado; mejora de la reputación y legitimidad para operar; la tracción, retención y motivación del talento; la fidelización de los grupos de interés y de los clientes; y el aumento del interés y de la participación por parte de los inversores”.

Por su parte, Belén Frau reconoce que Ikea, al no ser una compañía cotizada y no estar sometida a la presión que ejerce el mercado bursátil, se puede permitir mirar más a largo plazo. Y con esa mirada diseña sus planes.

A modo de conclusión, las palabras de Ángel Pérez Agenjo (Transcendent) son muy esclarecedoras: “esta apuesta estratégica de largo plazo acaba convirtiéndose en una palanca de generación de valor y su rentabilidad está más que demostrada. Mejora la reputación y la legitimidad para operar; atrae, retiene y motiva el talento porque es un elemento diferenciador que constituye una verdadera estrategia de *Employer Branding*, especialmente para los más jóvenes cuya mayor aspiración es desempeñar su trabajo en organizaciones que contribuyen al bienestar de la sociedad y del planeta; fideliza a los clientes, aumenta el interés de los inversores y fomenta la innovación”. ■

“Esta apuesta estratégica de largo plazo que es el propósito corporativo acaba convirtiéndose en una palanca de generación de valor y su rentabilidad está más que demostrada. Mejora la reputación y la legitimidad para operar; atrae, retiene y motiva el talento”

Ángel Pérez Agenjo
Socio Director de Transcendent



Belén Frau (Ikea).



José Antonio Labarra (Roadis).



Teresa Parejo Navas (Iberia).

IMPACTO SOCIAL Y PROPÓSITO CORPORATIVO: LA VISIÓN DE IKEA, ROADIS E IBERIA

¿Quieres conocer más en detalle la visión de José Antonio Labarra, CEO de Roadis; Belén Frau, Directora de Comunicación Mundial de Ikea; o Teresa Parejo Navas, Directora de Sostenibilidad de Iberia? ¡Descúbrelo en los Diálogos Directivos liderados por Ángel Pérez Agenjo, Socio Director de Transcendent!



Diálogo Transcendent-Roadis

ACCEDE YA



Diálogo Transcendent-Ikea

ACCEDE YA



Diálogo Transcendent-Iberia

ACCEDE YA



Entrevista
Nieves Franco
CEO de Arsys

“Cloud computing es capacidad de cómputo gestionada de la forma más sostenible posible”

Sobre talento, *cloud computing*, IA y, fundamentalmente, sobre la importancia de la excelencia en un mercado tan competitivo y estratégico para cualquier compañía como el de IT, nos habla Nieves Franco, CEO de Arsys, en la presente entrevista.

¿Cuál es la percepción de una compañía como Arsys respecto de la capacidad IT de la empresa española?

Dentro de la empresa española, en casi todas las facetas, hay grandes diferencias. La capacidad IT de las grandes compañías es muy puntera, y se están llevando a cabo proyectos de innovación absolutamente disruptivos y muy interesantes. No obstante, todos sabemos que el tejido empresarial español tiene una composición de pymes muy importante, y a pesar de que hay algunos proyectos para universalizar la tecnología en toda la capa de pequeñas y medianas empresas, esta sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes.

¿Cuáles dirías que son sus principales necesidades tech?

Como en casi todas las cosas de las que vamos a hablar en relación con la tecnología, el talento es fundamental. Y no solo me estoy refiriendo al puramente tecnológico, sino el talento de negocio con habilidades tecnológicas, a aquel que es capaz de repensar y replantear los negocios con el conocimiento y con las posibilidades que nos ofrece la

tecnología. Yo creo que ese es un reto a abordar. Necesitamos profesionales con el talento suficiente como para repensar, y necesitamos los expertos. Necesitamos talento más generalista con *background* técnico, y especializar determinados perfiles que sean capaces de ejecutar con éxito.

Con un expertise avalado por los más de 25 años de andadura en el sector de Arsys, ¿creéis que es vital liberar a la empresa de las ataduras y trabas que le impone su propia infraestructura IT?

La infraestructura IT es un habilitador. Cada vez más, sobre todo si hablamos de IA, lo que necesitamos son datos, buenos datos. Necesitamos que estén estructurados, y necesitamos capacidad de cómputo que nos permita utilizar esos datos de forma que beneficien a nuestro negocio.

Cloud Computing vino en su día a cubrir, de alguna manera, esa necesidad. Hace años los negocios eran mucho más estables, y esa inversión dentro de casa era lo suficientemente rentable como para que cualquier análisis financiero resultara óptimo. Sin embargo, en la actualidad esas necesidades son absolutamente cambiantes porque la velocidad a la que nacen y mueren los proyectos es mayor, y porque debemos construir organizaciones que sean capaces de asumir riesgos en tiempo real. Eso, con recursos propios, obviamente va a ser menos eficiente desde el punto de vista económico.

¿Qué valor diferencial aportan las soluciones *cloud* flexibles y personalizadas de un proveedor *cloud* europeo como Arsys a la infraestructura digital de una compañía?

Como comentábamos antes, hay muchos tipos de empresas. Hay empresas con gran capacidad económica y compañías con mucha capacidad en cuanto a talento tecnológico, y hay otras que necesitan más acompañamiento. La flexibilidad que ofrece Arsys es ese diferencial con respecto a aquel que es capaz de gestionarse todo su caos. Yo creo que en eso la gran mayoría de las empresas españolas necesitan acompañamiento, necesitan ayuda y necesitan a alguien que sea capaz de adaptar o facilitar ese proceso propio de transformación digital. Las cosas no son de 0 a 100 en 15 días. Y cuando hablamos de que *Cloud Computing* de alguna forma universaliza la tecnología, también lo que decimos es que es capaz de ir adaptando las necesidades a lo largo de la vida del proyecto en sí mismo. Además, creo que contar con un proveedor español con capital 100% europeo y sujeto a la legislación europea, facilita cualquier tipo de proceso y elimina un gran número de riesgos.

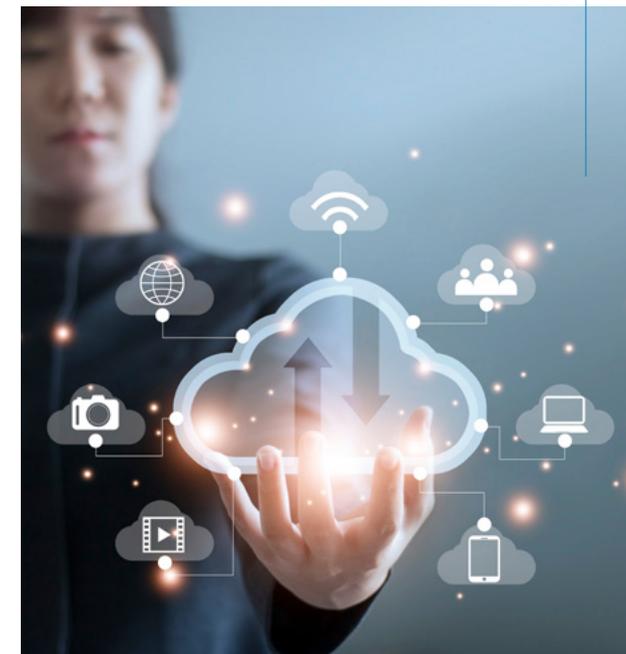
¿Cuál crees que es el potencial de vincular dos tecnologías tan disruptivas como la IA y el *cloud*?

La Inteligencia Artificial es muy consumidora de capacidad de cómputo. De hecho, lo decíamos antes, una de las grandes preguntas y una de las grandes cuestiones morales que giran alrededor de la IA está vinculada con el grado de sostenibilidad desde el punto de vista energético y, obviamente, *cloud computing*, al final, es capacidad de cómputo gestionada de la forma más sostenible posible. En Arsys, uno de nuestros grandes objetivos es precisamente proveer al tejido empresarial español de tecnología *cloud* de una forma sostenible.

Contáis con varios centros de datos a nivel nacional e internacional ¿Cuál es su función? ¿Qué objetivos persiguen?

Nuestro negocio es proveer de servicios IT a nuestros clientes a través de una amplia gama de productos: desde las soluciones más sencillas de presencia en Internet para pequeñas y medianas, a grandes proyectos de *cloud computing* para corporaciones. Al final, esos son datos que tienen que estar alojados en lugares seguros y de forma responsable, y deben ser gestionados con la máxima eficiencia. Ese es precisamente nuestro valor, y por ello desde Arsys invertimos mucho en centros de datos que nos permiten garantizar ese servicio. ■

“Necesitamos talento más generalista con *background* técnico, y especializar determinados perfiles que sean capaces de ejecutar con éxito”



¡Accede ya a la entrevista completa!

ACCEDE YA

Retos de la seguridad y salud laborales



La evaluación y prevención de los riesgos laborales, así como la promoción de buenas prácticas y su integración en el sistema general de gestión de las empresas, son actividades fundamentales para preservar, mantener y mejorar la salud de las personas trabajadoras. Es por ello que resulta tan importante que todas las empresas, independientemente de su tamaño, desarrollen una gestión de la prevención de riesgos laborales de alta calidad.

Así lo destaca Lourdes Íscar, Directora General de Osalan, al señalar que “hay que trabajar con calidad en materia de prevención, con suficientes personas formadas, para lograr tener empresas que sean más seguras, saludables, sostenibles e inclusivas; empresas que se preocupan por mejorar de manera activa y continua la salud de sus personas trabajadoras, impulsando la prevención de riesgos laborales e implementando hábitos saludables en las personas empleadas, tanto dentro como fuera del entorno laboral”.

Para lograrlo, la prioridad es reducir los daños para la salud de las personas trabajadoras a través de la investigación, la intensificación de las actuaciones de las administraciones en materia de asistencia técnica, apoyo, vigilancia y control dirigidas a la prevención, entre otras, de patologías no traumáticas, TME, riesgos psicosociales

y la seguridad laboral vial. El director del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, Carlos Arranz, señala cómo “en este mismo objetivo se recogen líneas de prevención de enfermedades relacionadas con el trabajo, con especial énfasis en el cáncer de origen profesional, la exposición a sustancias y agentes peligrosos, y la exposición al amianto”.

La concienciación como elemento fundamental

No se puede dejar de lado que la seguridad y salud en el trabajo es un proceso continuo, que involucra una gran variedad de actividades y agentes teniendo siempre presente que las personas son su núcleo principal, ya que la salud de las personas es única. Para ello, se debe sensibilizar y concienciar a la sociedad y al mundo empresarial de la importancia del trabajo como fuente de salud de distintas maneras: fomentando la participación de las personas trabajadoras y sus representantes; atendiendo a los determinantes sociales que generan desigualdades; actuando en favor de los colectivos con más dificultades para implementar la PRL, micropymes o personal autónomo, por ejemplo; integrando la perspectiva de género en la PRL; reduciendo las desigualdades que se puedan dar por edad, procedencia y otros factores de la persona trabajadora; e integrando la participación de todos los agentes en la seguridad y salud laborales. ■



Karen Messing

Profesora emérita de ergonomía en la Universidad de Québec (Montreal), Messing es una de las pioneras más destacadas en la investigación de la relación entre salud, trabajo y género

“Aunque representan casi la mitad de la población activa, investigaciones muy recientes siguen demostrando que los puestos de trabajo de las mujeres están poco estudiados, y que el diseño de los entornos de trabajo y la formación laboral siguen basándose en un modelo masculino”.



Carlos Arranz

Director del INSST - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

“La Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027 tiene una visión global y fija objetivos ambiciosos. Para alcanzarlos, las líneas de actuación se alinean con otras directrices internacionales, europeas y nacionales, que permitirán, a través de una acción coordinada, mejorar la eficacia de estas”.



Siong Hin Ho

Director de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo de Singapur. Presidente de la Asociación Internacional de Inspectores de Trabajo (AIIT)

“Existe un inmenso potencial para que la propia práctica de la salud y la seguridad en el trabajo se transforme a través de la tecnología y, por ello, en Singapur trabajamos permanentemente para hacer crecer el ecosistema tecnológico aplicado a la seguridad y salud en el trabajo, con muy buenos resultados y avances”.



V CONGRESO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Asumiendo retos, sumando esfuerzos

La seguridad y la salud en el trabajo continúan presentando retos que deben ser asumidos y afrontados por todos los agentes implicados. Así quedó patente en el **V Congreso Internacional celebrado por Osalan-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales** los pasados 24 y 25 de abril en el Palacio Euskalduna de Bilbao. El congreso, celebrado bajo el lema «Asumiendo retos, sumando esfuerzos», sirvió también para celebrar el **30º aniversario de la creación de Osalan**, en el que se buscó integrar la participación de agentes en seguridad y salud laborales, y establecer las alianzas necesarias para que la prevención de riesgos se integre en las actividades del día a día de manera natural.



Entrevista
Alex Txikon
Alpinista

“Las montañas se suben con la cabeza”

“Los desafíos no hace falta que sean solo en montañas de 8.000 metros, desafíos y retos nos los planteamos a diario”

Amable, sincero, humilde, cercano y con los pies en el suelo. Así se muestra Alex Txikon en la entrevista que le realizamos poco después de haber logrado una gesta inédita, el sueño de cualquier alpinista: alcanzar la cumbre de una de las montañas más altas del planeta. Nacido en Lemoa en el seno de una familia numerosa (es el menor de 13 hermanos, quizá de ahí le venga su pasión por el trabajo en equipo), esto del alpinismo lo lleva en la sangre desde bien pequeño: subió su primer Monte, el Gorbea, con tan solo 3 años de la mano de su hermano Javi, que fue quien le inculcó el amor por la montaña. Un sentimiento que, con sus días buenos y no tan buenos, mantiene intacto casi 40 años después.

El pasado 6 de enero recibías un regalo de Reyes muy especial: te convertiste en el primer ser humano en alcanzar la cima del Manaslu en invierno y sin oxígeno. Se trata de la octava montaña más alta del planeta con 8.163 metros de altura. Habrás soñado mil veces con este momento, ¿fue realmente como lo imaginabas? Bueno, es curioso. El 6 de enero fue un día especial, pero más sí cabe porque justo coincidió con el 12 aniversario de la muerte de mi padre. Si te soy sincero, no he soñado mil veces con ello. Fue un momento en el que te vuelves a dar cuenta de que estás en los 8.163 metros, es decir, en el punto más elevado del Manaslu, pero tengo bien claro que, a su vez, es el punto más alejado de la cumbre, de la verdadera vida.

No era la primera vez que lo intentabas. Como dice el dicho, a la tercera va la vencida... Y también suele decirse que de los errores se aprende. ¿Ha sido el caso? ¿Cuál ha sido el factor diferencial en esta ocasión?

Al final, como bien dices, ha sido una consecución de tres expediciones muy distintas y nuestro principal aprendizaje ha sido la constancia, mantener esa tensión. No es presión, es tensión por desempeñar bien tu trabajo y hacer las cosas lo mejor posible. ¿El factor diferencial? Yo creo que ha sido clave haber partido un mes antes de casa. Marchamos el día 24 de noviembre y eso nos dio más tiempo para aclimatarnos. Y por supuesto, aprender de los errores. Hicimos una muy buena estrategia y planificación, y ese es el principal motivo por el cual llegamos a la cumbre.

Ese aprendizaje que se hace de los errores y de los contratiempos que surgen por el camino en una expedición, es equiparable también al mundo de la empresa, ¿no crees?

¡Desde luego! De los errores se aprende tanto en el deporte como en la empresa. Es de donde nacen las nuevas oportunidades, por eso yo siempre digo que no hay que tener miedo a equivocarse.

Recuerdo que en una conferencia de APD hace unos años comentaste que “para ascender, en la vida o en la montaña, es fundamental adaptarse a las circunstancias”. ¿La superación va de querer o de poder? >

>

La capacidad de adaptación es fundamental. Las montañas no se suben solo con buenas piernas y buenos brazos, las montañas se suben con la cabeza. Yo no me monto en un avión y de repente: ¡Empieza la expedición! La expedición nace mucho antes, la expedición nace cuando sientes mariposas en tu estómago, cuando estás preparando la financiación, cuando tratas de ser estratégico para una empresa y para buscar esa financiación. No creo en la suerte, creo en la suerte trabajada. Si hemos trabajado lo suficiente podremos optar a todas aquellas metas que nos hemos marcado. Si aplicamos la ley del mínimo esfuerzo, será mucho más complicado.

Volvemos al Manaslu. A pesar de haber sido una ascensión muy rápida (60 horas) para ti ha supuesto, y cito textualmente, “una de las experiencias más duras, exigentes y peligrosas de toda mi carrera profesional”. ¿Has llegado a pasar MIEDO? ¿Qué tiene la montaña que, a pesar de ello, vuelves a ella?

Sí, ha sido una de las experiencias más duras, exigentes y peligrosas de toda mi carrera profesional. Salimos con una aclimatación, con una adaptación a la altura muy justa, pero tiramos de oficio. ¿He llegado a pasar MIEDO? No, y te cuento por qué. Desde hace unos años he conseguido aislar mis emociones y sentimientos, y meterlas en una caja fuerte blindada en la cual no existe fisura alguna. Solo de esta manera conseguimos tirar para adelante. Ante situaciones de peligro es fácil que el miedo te paralice, el miedo hace que el pecho se llene y te cansas más rápidamente. Para tratar de evitarlo es importante ir

relajado, sin tensión ni presión. Por eso es fundamental dejar a un lado todas las emociones, los sentimientos, aislarte con tu grupo y centrarte en el objetivo: llegar al punto más alto de esa cumbre. Aunque el objetivo esencial y que está por encima de todo es regresar al campo base.

Siempre se ha dicho, hablábamos antes de ello, que concretamente los valores del alpinismo son extrapolables a la vida... ¿Y a la empresa? ¿Qué prácticas pueden enseñarnos el montañismo?

Por supuesto. Al final en el montañismo, al igual que en una empresa, en un colectivo, en un equipo... lo más importante somos las personas. Es más, la base de todo está en que las personas que forman ese equipo sean distintas, que cada una tenga sus peculiaridades y sus formas de trabajar. En la diversidad está la riqueza, tenemos que trabajar mucho eso. Tenemos que trabajar la confianza, trabajar el equipo, trabajar en generar ese clima que después denota esa confianza y ese saber estar. Y eso se consigue solo a base de perseverancia y constancia, a base de duro trabajo. Si no hay trabajo no hay recompensa.

Y si no hay equipo, tampoco hay recompensa...

Sin el equipo no somos nada. Es así de simple. Si no hay un equipo detrás de cada expedición, si solo vamos mirando y canalizando todo bajo nuestro propio ego, bajo nuestra ambición de ser los mejores, los más rápidos, haciendo cualquier cosa para llegar a acometer tu meta... entonces todo se torna oscuro, y eso no te lleva a ningún camino.



Alex Txikon junto a Francisco Javier Torres, Director de APD Canarias (izda.) y Mikel Madariaga, Director de APD Norte (dcha.)

“El objetivo principal, esencial y que está por encima de todo, es regresar al campo base”

¿Cómo es la preparación emocional previa a una expedición?

Es la parte más compleja. A mí emocionalmente lo que más me cuesta son las transiciones, desde que salgo de mi casa hasta que regreso. Pero la transición previa, porque pasas de vivir de manera “acomodada” a vivir la aventura. Cuando te sometes a un cambio, aunque esté motivado por una toma de decisión propia -yo he decidido que en los próximos tres meses nos vamos a pasar el invierno en el Himalaya-, no deja de ser duro emocionalmente. Dejas a un lado el confort, la rutina y la seguridad para embarcarte, una vez más, en una expedición y, al final, acaba siendo costoso en el ámbito emocional, en el físico, y también en el personal.

Has realizado cerca de 40 expediciones, alcanzado 12 de los 14 ochomiles, el primero con tan solo 21 años: el Broad Peak. Eres un hombre de retos. ¿Próximo desafío?

Probablemente sea el Annapurna en invierno. Aunque te diré que los desafíos no hace falta que sean solo en montañas de 8.000 metros, desafíos y retos nos los planteamos a diario.

Más allá de la montaña, ¿verdad? ¿Y cuáles vislumbres? En qué proyectos estás...

Tenemos muchos frentes abiertos y son muchos los desafíos que surgen en cada uno de ellos. Estamos escribiendo un libro del Manaslu, produciendo una película documental en la que estamos poniendo mucha ilusión. Además, trabajamos con diferentes fundaciones, como la Fundación Matia, que nos permite conocer gente maravillosa. No hay nada más gratificante que emplear tu tiempo ayudando a los demás; y no hay nada más gratificante que una de las personas a las que le has dedicado tu tiempo te diga ‘gracias’ o te regale una sonrisa. ■

Por Laura Horcajada



QUERIDO CEO

una micronewsletter de **apd**

«Te invito a suscribirte a ‘Querido CEO’, una newsletter donde recibirás periódicamente alguna de las claves sobre el management actual».

Enrique Sánchez de León
CEO de APD

SUSCRÍBETE





MONOGRÁFICO

INCERTIDUMBRE “AS USUAL”

Claves para entender la nueva realidad del CFO

Rupturas de las cadenas de suministros, inflación, cambios de paradigma tecnológico, coyunturas geopolíticas inciertas... El día a día del CFO se ve cada vez más influenciado por un entorno de cambio constante. Sin embargo, esto dejó de ser una novedad hace muchos años. Ha llegado el momento de aceptar que el cambio es un *driver* más en el día a día de la función financiera.

Aseguran los expertos de Deloitte que contextos como el que vivimos hoy en día suponen un auténtico desafío para quienes forman parte de la función financiera y trabajan en el análisis y proyección de la realidad financiera de las empresas.

El problema es que no parece que el escenario vaya a cambiar en el corto-medio plazo. A tenor de la visión de organismos como el Fondo Monetario Internacional, “las perspectivas son de nuevo inciertas, rodeadas por las turbulencias del sector financiero, la elevada inflación, los efectos desatados por la invasión rusa de Ucrania y los tres años de COVID-19”. Y es que, tal y como augura el FMI, según los pronósticos de base, el crecimiento caerá desde

3,4% en 2022 a 2,8% en 2023, antes de estabilizarse en 3,0% en 2024, y se prevé que las economías avanzadas experimenten una desaceleración del crecimiento especialmente pronunciada, desde 2,7% en 2022 a 1,3% en 2023.

La tormenta económica parece estar servida. Y, en consecuencia, así lo perciben los CEOs a nivel mundial -encuestados por PwC en su 26ª Encuesta Mundial- concluyendo que el pesimismo y la cautela son las dos palabras que mejor definen su sentir sobre la evolución de la coyuntura económica internacional y de sus negocios en 2023. Concretamente, la inflación, la volatilidad macroeconómica y los conflictos geopolíticos se postulan como las principales amenazas para sus negocios, lo que les está llevando a retocar algunos aspectos de los modelos operativos de sus empresas. En este sentido, en los próximos doce meses los CEOs tienen previsto incrementar sus inversiones en ciberseguridad (48%), ajustar sus cadenas de suministro (46%) y repensarse su presencia en algunos mercados o la entrada en otros nuevos (46%). Fundamentalmente, porque el 40% cree que sus empresas dejarán de ser viables en menos de diez años si siguen por el mismo camino.

>

Tal es la necesidad de transformarse de las compañías, aseguran desde PwC, que los máximos directivos de todo el mundo creen que deberían dedicarle más tiempo a pensar en la estrategia de futuro de sus empresas -el 57% por el 47% actual-, y menos a gestionar la operativa del día a día -el 43% de su tiempo por el 53% que dedican en la actualidad-.

Dominar lo incierto, y otros desafíos del CFO

Con un contexto como el anterior, no cabe duda de que el nuevo rol del CFO pasa por dominar el cambio y la incertidumbre con el fin último de garantizar la supervivencia y el crecimiento de sus empresas, y que, tal y como subraya el experto Edgar G. Correa, "una forma efectiva de gestionar esa incertidumbre es la planificación estratégica por escenarios, apoyada por el monitoreo constante y el descubrimiento de nuevas oportunidades".

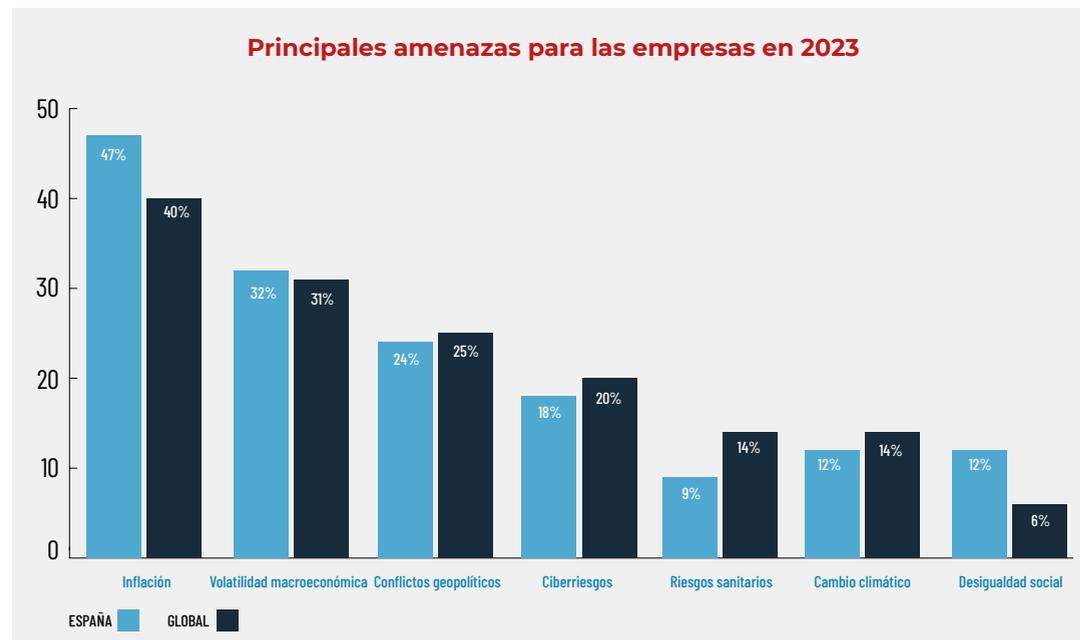
Expertos como lo de Novicap destacan que "los bancos centrales tratan de paliar la escalada de precios elevando los tipos de interés. Sin embargo, esta decisión conlleva otras implicaciones, como el encarecimiento y la restricción del crédito, por lo que las direcciones financieras tienen ante sí un gran desafío: valorar con precisión el impacto de la situación económica en sus organizaciones

y plasmarlo de manera fidedigna en los estados financieros". Pero hay más desafíos a enfrentar -opinan desde la *fintech*- entre los que se encuentran los cambios en la política monetaria europea, que podrían llegar a frenar el crecimiento económico, o el conflicto bélico en Ucrania, que no ha hecho más que acrecentar los problemas de suministro de materias primas y de energía.

Sin embargo, interiorizar estos aspectos como una constante habrá de ser conjugado también con el desarrollo de una agenda llena de prioridades que hoy se postulan inexorables. Entre ellas -aseguran los miembros del Comité Asesor del 5 Congreso Internacional de CFOs de APD-, las de controlar la deuda y los costes financieros teniendo en cuenta el incremento de los tipos de interés; detectar los KPIs más importantes de la organización, altamente influenciados por la situación macroeconómica; recuperar los niveles de actividad pre-pandemia sin perder de vista la visión estratégica a largo plazo; o la gestión eficiente del cash-flow.

Por su parte, Okticket en su encuesta 'TI Consulting CFO Survey Report 2021-2022' ya revelaba nuevos horizontes estratégicos para los directores financieros y, sobre todo, identificaba las principales preocupaciones de los Directores Financieros en esta nueva era que se ha venido gestando desde la COVID-19:

>



Fuente: 26ª Encuesta Mundial de CEOs, PwC.

Entrevista

Sonia Pérez
Directora Financiera de APD

“La necesidad de aprender a convivir con la incertidumbre está conformando una versión más estratégica y preparada del CFO”



¿Es hoy la gestión de la incertidumbre una prioridad estratégica para los CFOs?

De acuerdo a las últimas previsiones expuestas por diversos organismos y entidades, incertidumbre, volatilidad, transformación... son conceptos que describen a la perfección el nuevo escenario económico en el que tendrán que moverse las empresas. Así pues, hoy más que nunca, manejar la incertidumbre de forma constante es fundamental de cara a estimar de forma exitosa la evolución de los negocios de las compañías.

Desde tu punto de vista, ¿cuáles son los principales desafíos de la función financiera en el momento actual?

Aprender a convivir con la incertidumbre y la volatilidad del entorno que comentaba anteriormente, identificar nuevas opciones y modelos de financiación, abordar la transformación del negocio o la integración de las nuevas tecnologías digitales en el área financiera en particular y en toda la organización en general, serán los principales desafíos que seguirá copando -y mucho- la atención de la función financiera en el corto-medio plazo, y que conformarán una versión más estratégica y preparada del CFO para afrontar con éxito lo que muchos ya denominan el 'as usual' empresarial.

“Abrazar la digitalización de la función financiera supone una ventaja competitiva para cualquier compañía en el momento actual”

¿Hasta qué punto crees que la transformación digital se conforma hoy como una prioridad estratégica para el área financiera de cualquier compañía?

Abrazar la digitalización de la función financiera supone una ventaja competitiva para cualquier compañía en el momento actual. Solo hay que identificar a las empresas que destacan por su mayor crecimiento de ingresos y de rentabilidad, y comprobar que son precisamente las que utilizan tecnologías emergentes y cuentan con un elevado grado de automatización de tareas y procesos. Un reciente estudio de la consultora Gartner pone de manifiesto que esta y las sucesivas incertidumbres macroeconómicas a las que posiblemente asistamos no solo no frenarán el camino de la digitalización financiera, sino que impulsarán su aceleración. De hecho, dicho informe pone de manifiesto que los CFOs aumentarán el gasto en segmentos tecnológicos como la IA, los gemelos digitales o el IoT. ■



Incertidumbre energética: cara a cara con el CFO

Según Agustín Rico, Responsable de Energía de EY, el CFO es uno de los primeros ejecutivos de la empresa en **analizar el impacto del aumento del coste de la energía** sobre la situación económica y financiera de la empresa. Para ello -destaca-, habrá que **revisar los planes estratégicos**; mitigar posibles impactos con contratos a largo plazo para **reducir la volatilidad de los precios en aquellas compañías intensivas en energía**; analizar una posible reducción de la producción y tener la capacidad de **buscar financiación ante las nuevas condiciones de liquidez y altos tipos interés**. Además -incide Rico-, **la financiación del circulante**, que ha cambiado significativamente, será fundamental para disminuir el impacto que el aumento del coste de la energía tiene sobre la situación financiera de la empresa.

>

- ▶ **Problemas de ciberseguridad.** Entre los retos tecnológicos que están abordando las empresas destaca la implantación de soluciones *cloud*, por ejemplo, de contabilidad en la nube, lo que conlleva el tener que implicarse en los planes para responder a posibles incidentes.
- ▶ **Acelerar el uso de herramientas de automatización.** Los modelos de trabajo híbrido por los que están apostando muchas compañías obliga a los directores financieros a redefinir los espacios de la oficina y a acelerar el uso de herramientas de automatización.
- ▶ **Dificultad para captar y retener talento.** No es fácil encontrar talento financiero, y la alternativa es externalizar determinados servicios para facilitar la gestión del *back office*.
- ▶ **Establecer los criterios ESG.** En palabras de Bryan Armstrong, Senior Managing Director de FTI Consulting, "los CFOs que aborden los retos ESG los antes posible lograrán tener un negocio más sostenible, mejorar el reclutamiento y la retención del talento, atraer nuevos accionistas y aprovechar nuevas fuentes de capital".
- ▶ **Involucrarse en la estrategia comercial.** De los CFOs se espera, además, que se conviertan en líderes comerciales estratégicos. Para ello es fundamental obtener información en tiempo real y realizar análisis predictivos que ayuden a tomar decisiones de negocio.

De la gestión de riesgos...

Dicen que la incertidumbre es el resultado de un análisis de riesgos que no es capaz de identificarlos y gestionarlos correctamente por lo que, según los analistas, la gestión de riesgos se convierte en el momento actual en una herramienta fundamental para los directores financieros, ya que les permite evaluar y abordar los riesgos potenciales que pueden afectar la viabilidad y el rendimiento de la empresa.

En opinión de Andrés Muñoz, Managing Director de Aon, "la pandemia ha hecho que la planificación de futuras crisis y 'cisnes negros' sea ya una de las prioridades de muchas organizaciones" y por ello "los líderes de las compañías deben dar prioridad a los riesgos, ampliando su perspectiva y evaluando los principales impactos no solo de pérdidas previstas, sino elevando a los gerentes de riesgos a una función estratégica a nivel empresarial. Y es que las organizaciones dependerán cada vez más de la gestión de riesgos para reducir la volatilidad de su cuenta de resultados".

En un entorno BANI como el actual, la anticipación a los riesgos, mantenerse al día de las amenazas y oportunidades que se presentan, e integrarlas en la toma de decisiones y en el modelo económico-financiero, son fundamentales

El roadmap del CFO... en entornos de máxima incertidumbre ¿Cumples con todas las funciones?

- ▶ Garantizar que la **contabilidad** refleje la imagen fiel de la empresa.
- ▶ **Liderar al equipo** a su cargo.
- ▶ Conocer e implementar las **soluciones tecnológicas** que permitan a la empresa dar una rápida respuesta a los cambios acelerados del entorno.
- ▶ **Digitalizar** las finanzas.
- ▶ Ejercer **junto con el CEO** el liderazgo estratégico de la compañía.
- ▶ Facilitar el proceso de la **consolidación financiera**.
- ▶ Garantizar el **correcto cumplimiento** de las obligaciones fiscales.
- ▶ Establecer **relación con los inversores**.
- ▶ Implicarse en **temas medioambientales, sociales y de gobernanza**.
- ▶ Participar activamente en la **transformación organizacional**.
- ▶ Gestionar las **fusiones y adquisiciones**.
- ▶ Planificar las **necesidades económicas y financieras**.
- ▶ **Negociar con entidades financieras** para garantizar la financiación necesaria para la compañía en las mejores condiciones.
- ▶ Supervisar la utilización de los **recursos financieros**.
- ▶ Definir **estrategias económicas**.
- ▶ Buscar las mejores **alternativas para invertir** los excedentes de tesorería de la empresa.
- ▶ **Facilitar el reporting** de la empresa.
- ▶ **Comunicar la información** financiera y no financiera.

Fuente: José Ramón Fernández de la Cigoña Fraga, LucaNet.



No es nuevo que nos encontramos en un entorno "VUCA" -que en la era post-covid algunos han transformado en "BANI" (Quebradizo, Ansioso, No Lineal e Inabarcable)-, por lo que la anticipación a los riesgos, mantenerse al día de las amenazas y oportunidades que se presentan, e integrarlas en la toma de decisiones y en el modelo económico-financiero, son fundamentales.

...A la financiación del crecimiento y la transformación

Sin duda, una tarea primordial, al igual que el objetivo de afianzar el crecimiento y la transformación de la propia organización. Pero, ¿cuáles son las claves para convertirse en palanca del cambio? ¿Cómo ser el *partner* estratégico de un proceso clave para la competitividad de nuestras empresas? Aseguran los analistas que el éxito radica en cumplir el rol que, en realidad, ha de tener todo CFO: transformar su conocimiento en estrategias para el incremento de los beneficios. Eso sí, sin olvidarse del aumento de la rentabilidad de las ventas, la reducción de los costes y la gestión de los activos de capital. En este sentido, el director financiero debe trabajar junto al director general para crear un plan financiero viable. Una hoja de ruta que lleve a la empresa a través de futuras etapas de crecimiento, al mismo tiempo que se alineen los objetivos financieros con los objetivos globales de la empresa.

Queramos o no, el CFO se ha convertido -también- en el nuevo facilitador de la transformación de cualquier compañía. ■



Entrevista

Oriol Amat

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra y exConsejero de la CNMV

“La optimización del fondo de maniobra y la planificación financiera, con diferentes escenarios, es esencial para aumentar la resiliencia empresarial”

Rupturas de las cadenas de suministros, inflación, cambios de paradigma tecnológico, coyunturas geopolíticas inciertas... El día a día del CFO se ve cada vez más influenciado por un entorno de cambio constante. Charlamos con Oriol Amat, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra y exConsejero de la CNMV, sobre los riesgos y estrategias que habrán de tener en el radar las funciones financieras de cualquier compañía que quiera seguir siendo competitiva... y resiliente.

La gestión de los riesgos a la que una compañía debe atender de forma prioritaria, ¿a qué variables crees que responde en el momento actual? ¿Cuáles son, en tu opinión, los principales factores económicos y geopolíticos que más están ayudando a sembrar la incertidumbre económica en las empresas?

En cuanto a los riesgos que las empresas deben considerar, se pueden mencionar los siguientes:

- ▶ El aumento de las tensiones políticas y militares en diferentes regiones del mundo, sobre todo en Ucrania, pero también en Taiwán y en otras partes del mundo, puede generar incertidumbre y afectar negativamente a la economía global.

- ▶ La desigualdad social también puede afectar la estabilidad política y económica de muchos países.

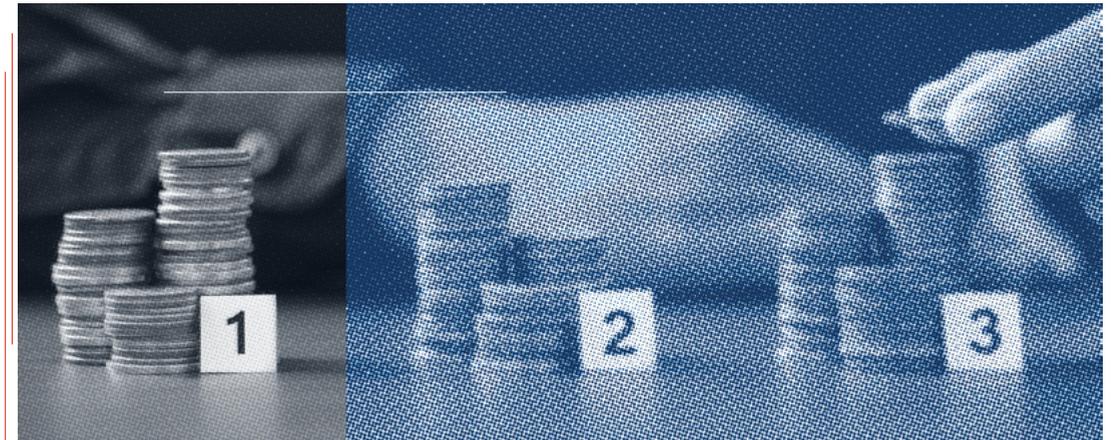
- ▶ La inflación, los altos tipos de interés y la desaceleración de la actividad económica también generan efectos negativos. La inflación, por ejemplo, impacta en los costes y perjudica la rentabilidad de muchas empresas. Los altos tipos de interés pueden encarecer el crédito y disminuir el consumo y la inversión, mientras que la desaceleración económica puede reducir la demanda y afectar el crecimiento de las empresas.

- ▶ El cambio climático es otro tema que está generando riesgos significativos para las empresas, como la exposición a eventos climáticos extremos y la necesidad de adaptarse a nuevas regulaciones y políticas en torno a la sostenibilidad.

Desde tu amplio conocimiento, ¿es posible rebajar el impacto que aspectos como la guerra en los costes y los problemas en las cadenas de suministros están imponiendo a las empresas? ¿Cómo trabajar hoy la resiliencia empresarial, al menos desde el prisma financiero?

Hay diversas estrategias que pueden ayudar, como la gestión eficiente de costes (presupuesto base cero,

“Desde el punto de vista financiero, las empresas pueden aumentar su capacidad de resiliencia asegurando que cuentan con un nivel de patrimonio neto suficiente y con una suficiente diversificación en las fuentes de financiación”



reingeniería de procesos...), fomento de la innovación para generar productos más competitivos y atractivos para los clientes. La innovación no solo permite diferenciarse de la competencia, sino también optimizar los procesos y la producción.

En cuanto a la resiliencia empresarial, es importante que las empresas trabajen en su capacidad de adaptación para poder hacer frente a situaciones de incertidumbre. Medidas que pueden ayudar son la diversificación de la cadena de suministro y la flexibilidad organizacional, por ejemplo.

Con todo lo anterior, ¿qué tipo de estrategias son las adecuadas para generar valor en tiempo de crisis y por las que debería apostar cualquier responsable financiero en estos momentos?

Desde el punto de vista financiero, las empresas pueden aumentar su capacidad de resiliencia asegurando que cuentan con un nivel de patrimonio neto suficiente (en muchos sectores, por ejemplo, el nivel adecuado está alrededor del 40% de toda la financiación) y también cuentan con una suficiente diversificación en las fuentes de financiación. La optimización del fondo de maniobra (stocks, clientes, proveedores...) y la planificación financiera, con diferentes escenarios, también es esencial para aumentar la resiliencia empresarial. Una de las

novedades con las que se encuentran hoy día muchas empresas es que hay diversos escenarios posibles de futuro y ninguno tiene probabilidad cero.

Por otro lado, no hemos de olvidar que en momentos como los actuales se pueden producir buenas oportunidades de inversión (empresas, inmuebles, acciones...) ya que como dice la expresión popular: “Hay que comprar con los cañones y vender con los violines”.

¿Hemos de interiorizar que el cambio es un driver más en el día a día de la función financiera? ¿Asistimos a la era de la incertidumbre «as usual»?

El cambio es una constante en la vida de cualquier organización. Es cierto que en los últimos años lo que ha variado es la velocidad, que cada vez es más acelerada. Por tanto, hay que convivir con el cambio acelerado y aprovechar las oportunidades que ofrece. En lo que se refiere a la incertidumbre, es cierto que es muy elevada actualmente, pero de acuerdo con el índice mundial de incertidumbre que calcula la Reserva Federal de EEUU, en 2020 (con los confinamientos) y en 2008 (con la crisis financiera mundial) vivimos momentos de mucha más incertidumbre que la que tenemos en la actualidad. Por tanto, tenemos que trabajar duro para salir airoso de la era de incertidumbre actual. ■

Entrevista

Eva Abans

Corporate CFO de Grup Mediapro

“Como decía Eisenhower... *plans are useless but planning is essential*”



ncertidumbre, elementos disruptivos como la IA, ESG... Hoy más que nunca, las áreas financieras han de velar por la flexibilidad, la capacidad de adaptación y como asegura Eva Abans, Corporate CFO de Grup Mediapro, por “tener nuestra casa en orden para facilitar la información necesaria en tiempo y forma de cara a una correcta toma de decisiones”.

Como CFO de una compañía como Grupo Mediapro, ¿cuáles dirías que son en estos momentos los principales desafíos que enfrenta un área financiera?

Hoy en día todos los CFOs nos enfrentamos, por lo general, a los mismos desafíos:

- ▶ Un entorno muy cambiante. Recientemente hemos vivido un “cisne negro” como es el COVID, la invasión de Ucrania, las tensiones geopolíticas entre los grandes bloques, etc., que hacen que las empresas -y por lo tanto los CFOs- tengamos que ser muy flexibles y adaptarnos rápidamente a nuevas y más complejas realidades.
- ▶ La necesidad de tener información de manera casi inmediata y no solo histórica, sino predictiva (distintos escenarios futuros, etc). Esto implica que el CFO tiene que conocer bien la compañía, los distintos modelos

de negocio, las dinámicas del mercado en el que se opera, los *drivers* de la industria, el comportamiento de los competidores para poder no solo facilitar información para que las decisiones de negocio estén acompañadas de análisis financieros sólidos, sino también tener una opinión al respecto.

- ▶ Grandes elementos disruptivos como pueden ser la Inteligencia Artificial (solo hay que decir una palabra: Chat GPT)
- ▶ Y los retos en materia de ESG.

Todos estos desafíos conviven, además, con una cierta escasez de talento, especialmente en los entornos más tecnológicos, que demandan del CFO un liderazgo para poder atraer ese talento, desarrollarlo, motivarlo y, por lo tanto, retenerlo.

¿Cuáles son los *must* que no debería pasar por alto un Responsable Financiero ante un entorno económico global y cambiante como en el que nos encontramos?

Hay una cita que se atribuye al expresidente Eisenhower de EEUU que me parece muy representativa para el entorno en el que nos encontramos: “*Plans are useless but planning is essential*” (los planes son inútiles pero la planificación lo es todo).



La agenda del CFO en el medio plazo, según Eva Abans

- ▶ **Una adaptación continua y una transformación constante.** La tecnología está acelerando y transformado muchos negocios y procesos. El CFO no ha de ser un experto en tecnologías, pero ha de conocerlas y entender cuál es la que mejor se adapta a la consecución de los objetivos a largo plazo. En ocasiones, esta adaptación constante implica una nueva cultura en la organización. El CFO ha de estar al frente de ese cambio cultural.
- ▶ **En materia de ESG se está avanzando en un reporting consistente y comparable entre empresas** y cada vez más, este *reporting* transversal está dentro de las responsabilidades del CFO.
- ▶ **Un rol más estratégico dentro de la organización.** El CFO tiene una información muy sólida y una visión muy transversal de todo el negocio por lo que tiene que opinar en los escenarios de futuro.
- ▶ **Una lucha por el talento diverso.** Entender la motivación de las distintas generaciones, los distintos perfiles y las nuevas formas de trabajar es clave para poder retener el talento que ha de ser diverso (en su máxima amplitud). Solo así, se podrá tener la capacidad para anticiparse a un entorno retador.

“El CFO tiene que hacer avanzar la función financiera en los grandes retos como la transformación digital y ESG ya que, si no, hará menos competitiva a su organización”

El entorno actual es ciertamente cambiante. Tras el COVID y la invasión de Ucrania tenemos una inflación a niveles a los que no estamos acostumbrados y que está costando doblegar con las subidas de interés que, a su vez, están impactando en los crecimientos. De ahí la complejidad de la labor de los Bancos Centrales. Si a esto le añadimos las tensiones geopolíticas, ya no existe visibilidad a largo plazo. Pero esto no ha de ser una excusa para no tener claros los objetivos que perseguimos a medio y largo plazo.

En este entorno, definir los objetivos a alcanzar es clave al igual que tener la flexibilidad suficiente para adaptarnos a las nuevas realidades. Para ello, debemos tener “nuestra casa en orden”, es decir, nuestros procedimientos y sistemas han de ser los adecuados para facilitar la información necesaria en tiempo y forma de cara a una correcta toma de decisiones.

Atender al entorno geopolítico y económico, sin duda se encuentra en el radar de cualquier Financiero. Desde tu punto de vista, ¿qué tipo de estrategias requiere hoy un CFO para asegurar y financiar el crecimiento de la organización? ¿Y cómo equilibrar esta prioridad con cuestiones como los criterios ESG o la digitalización?

La función financiera siempre ha de entender el entorno económico de cara a poder gestionar los riesgos financieros presentes y futuros. Actualmente entender y gestionar el impacto de la inflación y los tipos de interés en la organización es fundamental. Pero el CFO tiene que hacer avanzar la función financiera en los grandes retos como la transformación digital y ESG ya que, si no, hará menos competitiva a su organización. ■



Tres temáticas que determinarán la evolución de los mercados y la asignación de activos de inversión

Eugene Philalithis
Responsable de Gestión de Inversiones Multiactivos en Fidelity International

Uno de los principales retos para los responsables de asignación de activos en estos momentos es conjugar el entorno actual de relativa solidez que se observa en los mercados desarrollados con los diferentes riesgos a medio plazo. Durante las últimas semanas, el sentimiento inversor ha encontrado apoyo en el hecho de que una crisis financiera como la de 2008 es mucho menos probable de lo que parecía cuando se hundió Silicon Valley Bank. Sin embargo, el golpe a la confianza en el sector financiero tendrá repercusiones en el resto de la economía estadounidense.

La inflación podría ser todavía demasiado elevada y persistente para que las autoridades monetarias se relajen, pero el cuadro del crecimiento a corto plazo sigue pareciendo sólido. Sin embargo, más adelante las cosas parece que se complican un poco. Seguimos esperando una recesión en EEUU y Europa en los próximos doce meses. Tanto la Fed como el BCE han endurecido considerablemente su política monetaria y los efectos de estas medidas todavía no se han materializado plenamente. Las turbulencias bancarias han acelerado el endurecimiento de las condiciones financieras y estamos muy atentos para comprender las repercusiones de ello en los diferentes mercados”.

Adiós al escenario “ni muy frío ni muy caliente”: la batalla de la inflación continuará, pero con más divergencias

La inflación sigue siendo demasiado elevada en los mercados desarrollados y eso incapacita a los bancos centrales para dar apoyo a unas economías que se desaceleran, so pena de empeorar dicha inflación. Pero algunos mercados emergentes tienen una inflación baja y las crecientes divergencias entre los bancos centrales podrían presentar oportunidades.

Seguimos siendo neutrales en renta fija por ahora, pues la inflación persiste y no creemos que se materialicen los recortes a corto plazo de los tipos de interés que prevé el mercado. En dicho tipo de activo, preferimos el *investment grade* y la deuda pública de mayor calidad, y alejarnos del mayor riesgo del *high yield*.

También nos alejamos de la deuda corporativa, pues las condiciones crediticias siguen endureciéndose a raíz de las tensiones del sector bancario y los mercados de préstamos están registrando un aumento de las dificultades. Preferimos la deuda pública del Reino Unido frente a la alemana y la japonesa, ya que su dinámica de inflación está mejorando frente al tono más restrictivo del BCE.



Tensiones en la banca estadounidense: se ha evitado la crisis, pero el endurecimiento de las condiciones financieras hará mella

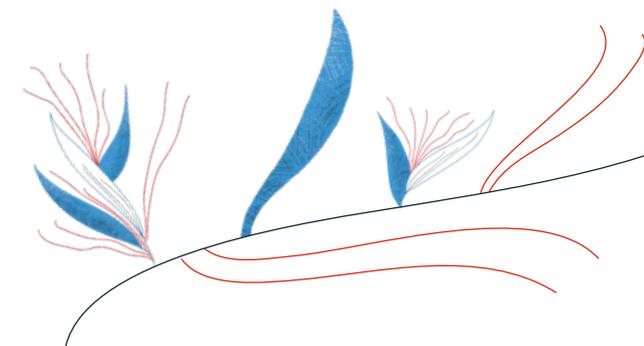
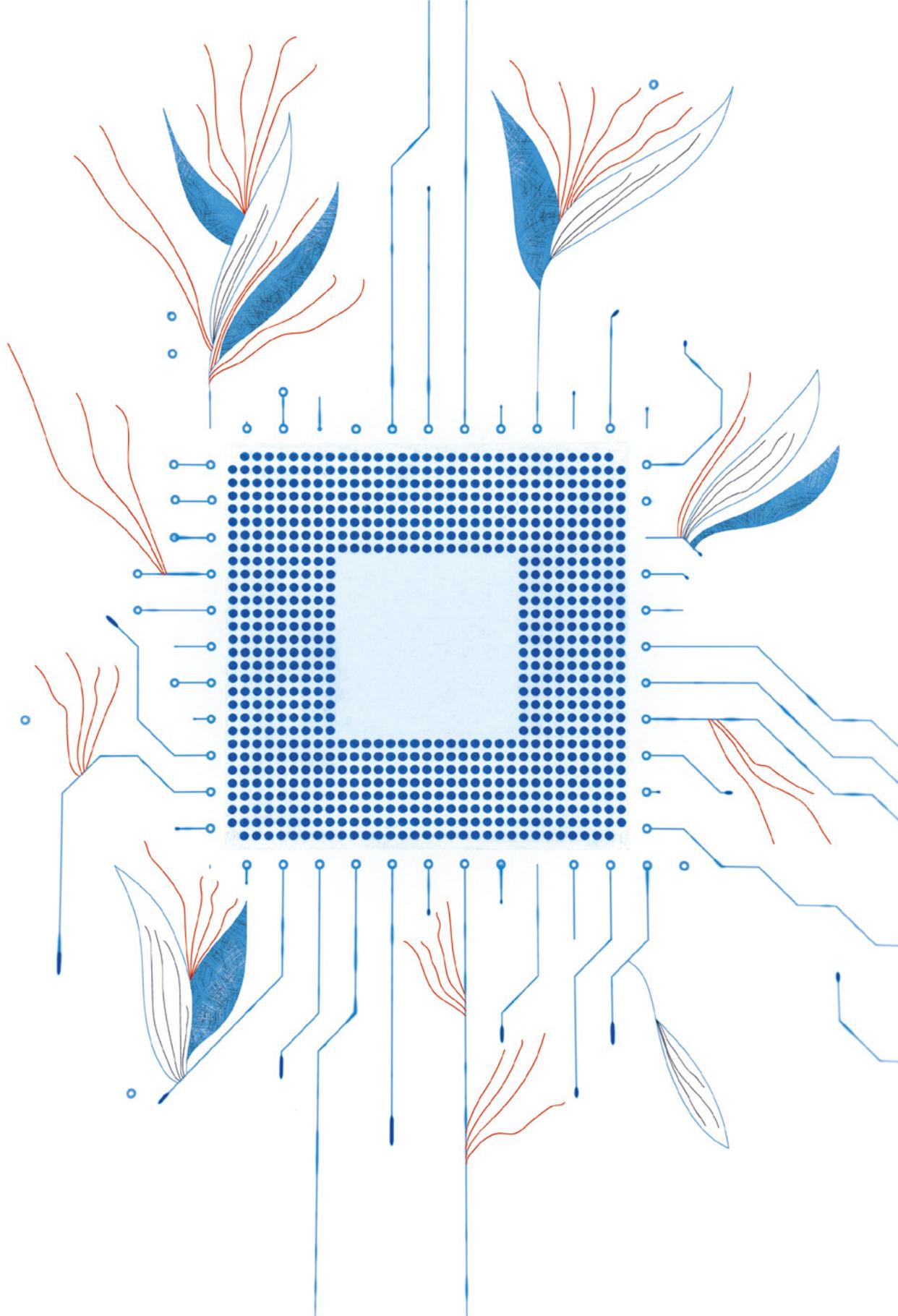
Las tensiones en los bancos regionales de EEUU aceleran el endurecimiento de las condiciones crediticias que vimos en 2022. Aunque es improbable que este episodio sea el comienzo de una crisis financiera, sí aumenta el riesgo de un ‘aterrizaje forzoso’ y resta fuerza a la economía norteamericana.

Las normas de concesión de préstamos están volviéndose más exigentes por las tribulaciones de la banca. Las empresas, sobre todo las pequeñas (cruciales para el empleo y crecimiento en EEUU), están teniendo cada vez más dificultades para conseguir préstamos. Además, el S&P 500 sigue estando caro, por lo que seguimos siendo cautos en renta variable estadounidense. En su lugar, estamos entrando en áreas de mayor calidad de la renta variable y la deuda, manteniendo la exposición a la positiva dinámica actual, pero aumentando la protección por si los datos empezaran a darse la vuelta. En el segmento de pequeña capitalización, las empresas europeas cotizan con un gran descuento frente a las estadounidenses.

La inflación podría ser todavía demasiado elevada y persistente para que las autoridades monetarias se relajen

China resurge

China está abandonando la política de COVID cero mucho más rápido de lo previsto, a lo que hay que sumar un conjunto creciente de medidas favorables al crecimiento. Muchos otros países emergentes están beneficiándose de la caída de la inflación, el fin del endurecimiento monetario y las valoraciones atractivas. Eso podría terminar siendo un potente cóctel, a pesar de las dificultades en el plano internacional. Pensamos que la pausa que ha experimentado el rebote de las bolsas de China tras la reapertura es temporal y que la mejoría de los beneficios empresariales probablemente tome el relevo de las valoraciones bajas como el principal impulsor de la próxima fase del rebote. El sector mundial del lujo, que también se beneficia de la rápida reactivación de China, se comporta más como el consumo básico, por lo que debería ofrecer una protección frente a caídas relativamente buena a medida que el crecimiento se frene. ■



Impacto *tech* [y ESG] en la función financiera

Cuestión de adaptación inteligente

Aseguran los expertos de CESCE que “en un entorno cada vez más incierto y cambiante, uno de los escasos salvavidas a los que se pueden agarrar las empresas para confiar en estar lo mejor preparadas de cara al futuro es el de la innovación. Si las organizaciones que invirtieron en IA hace unos años hoy recogen gran parte de los frutos sembrados, obteniendo con ello una importante ventaja competitiva, en la actualidad la clave parece estar centrada en la hiperautomatización”.

Afortunadamente, el 77% de los CFOs identifica la transformación digital como segundo ámbito de prioridad para los próximos 3 años, únicamente por detrás de su apuesta por afianzar su rol como *advisor/partner* del negocio (80%), según el estudio ‘La Transformación de la Función Financiera’ en las empresas españolas, realizado por KPMG junto a Workday.

Algo que coincide con las perspectivas de Gartner: la tecnología financiera rediseñará más del 40% de las funciones del área de aquí a 2025, pues los CFOs cuentan con ambiciosos planes para alcanzar un estado de finanzas autónomas dentro de los próximos 3-6 años. Y una de las

razones parece ser que “la mayoría de los líderes financieros están mal equipados para identificar y abordar las habilidades digitales que evolucionan rápidamente y que se necesitan en finanzas”, asegura Shannon Cole, Analista Senior de Investigación en la práctica de Gartner Finance .

Precisamente con el fin de enfrentar con éxito y de forma inteligente el escenario de incertidumbre que vivimos actualmente, los analistas de Deloitte también subrayan la importancia del impacto *tech* en la función financiera destacando que “cuando los recursos son escasos, más que nunca se vuelve relevante el papel de la tecnología y la innovación, y principalmente el contar con información confiable y oportuna. Las soluciones de gestión de la información financiera como pueden ser sistemas de gestión de rentabilidad, modelos de costos y sistemas de gestión del presupuesto resultan indispensables para poder analizar los escenarios existentes y tomar decisiones alineadas a los objetivos del negocio, considerando las capacidades y recursos de la organización. Tecnologías como la nube, así como soluciones de *analytics* y *reporting* permiten adaptarse a las nuevas condiciones de forma ágil”.

> **Inversión TI, mejores resultados... y más resiliencia**

Lo cierto es que no hay duda de que la obsesión por la agilidad y la eficiencia es una constante que tiene reflejo en todas las áreas de la empresa, incluida la financiera, y que la tecnología ha dado alas al despliegue de los procesos. Así lo están entiendo cada vez más compañías que están viendo cómo esa agilidad y eficiencia se está convirtiendo en rentabilidad. De acuerdo a los datos más recientes proporcionados por McKinsey, la adopción digital por parte de las áreas financieras es más común en las empresas con mejores resultados y, de hecho, los CFOs de dichas organizaciones reconocen que las inversiones digitales y en TI han dado sus frutos, pues casi 6 de cada 10 directores financieros informan de un retorno de la inversión positivo o muy positivo de las inversiones realizadas en los últimos años.

En línea con lo anterior, el 'Future Ready Finance Survey' de KPMG destaca que los directores financieros de las compañías líderes en rentabilidad tienen unas características comunes:

- ▶ Utilizan modelos operativos ágiles y herramientas de automatización de tareas y procesos.
- ▶ Aprovechan la analítica de datos para estudiar la evolución y tomar decisiones de cara al futuro. De hecho, ya en 2019 Benigno Prieto, Socio en Corporate Services Transformation KPMG en España -y en base a estudios globales de la compañía-, subrayaba que "el 90% de las organizaciones de Finanzas consideran la analítica avanzada de los datos (D&A) como una prioridad de inversión alta o moderada, y el 85% de los CEOs crean que la mayor oportunidad para incrementar el

posicionamiento estratégico de los CFOs consiste en la utilización de Data Analytics para identificar medidas que faciliten el crecimiento rentable".

- ▶ Asignan partidas presupuestarias para abordar la inversión tecnológica en las áreas clave de la compañía.
- ▶ Apuestan por atraer talento tecnológico.

Soluciones tech que dan resultado

Pero, ¿qué tecnologías son las que están marcando tendencia en el área financiera? ¿Cuáles son las soluciones que impulsan el valor estratégico del CFO y de su equipo? En opinión de Alexandra Pérez Hammargren, Socia del área de Auditoría de EY España, "el análisis masivo de datos, la Inteligencia Artificial, la robótica o el *blockchain*, son herramientas clave", y es que tal y como añade, "el uso de estas tecnologías permite adaptar la visión estratégica de la empresa", pudiendo, además:

- ▶ El uso masivo de datos permite, entre otras ventajas, proporcionar información que permita predecir resultados y gestionar el riesgo estratégico, así como, analizar el impacto financiero.
- ▶ La robótica permite la reducción de costes a través de la automatización de los procesos.
- ▶ La IA, a través de los análisis de patrones y conductas de los datos, proporciona información de valor añadido y en tiempo real a los *stakeholders*.
- ▶ El *Blockchain* permite aligerar los procesos financieros e incrementa la transparencia accediendo a datos de transacciones precisos de toda la extensión de la empresa.

Al fin y al cabo -declara Pérez Hammargren-, "liderar la transformación que se deriva de la innovación tecnológica a través de estas nuevas tecnologías, fiables e innovadoras, que son capaces de producir inteligencia predictiva y prospectiva, se podría convertir en el centro de la función financiera en un futuro no muy lejano".

Satisfacción y agilidad, en el punto de mira del CFO

Y en todo ello -aseguran los expertos de Microsoft-, no podemos perder de vista lo más importante: el talento financiero y el valor que la tecnología les puede proporcionar. En su opinión, "si bien se les pide a los

El Experto Responde
"Digitalizar la facturación personalizada produce mejoras de la eficiencia operativa de más del 85%"



Javier Cid de Quevedo
 CEO en TeamNet

¿Cuáles son las principales ventajas de digitalizar y automatizar la facturación personalizada en una compañía?

Digitalizar y automatizar la facturación personalizada, con modelos de precios complejos, produce mejoras de la eficiencia operativa de más del 85%. Esto se ha constatado realizando en paralelo auditorías de la facturación manual existente de cada cliente y encontrando en la mayoría de los casos varias discrepancias o importes no facturados.

¿Qué principales logros identificáis desde Teamnet con la implantación de Servicios o Plataformas de Billing as a Service (BaaS)?

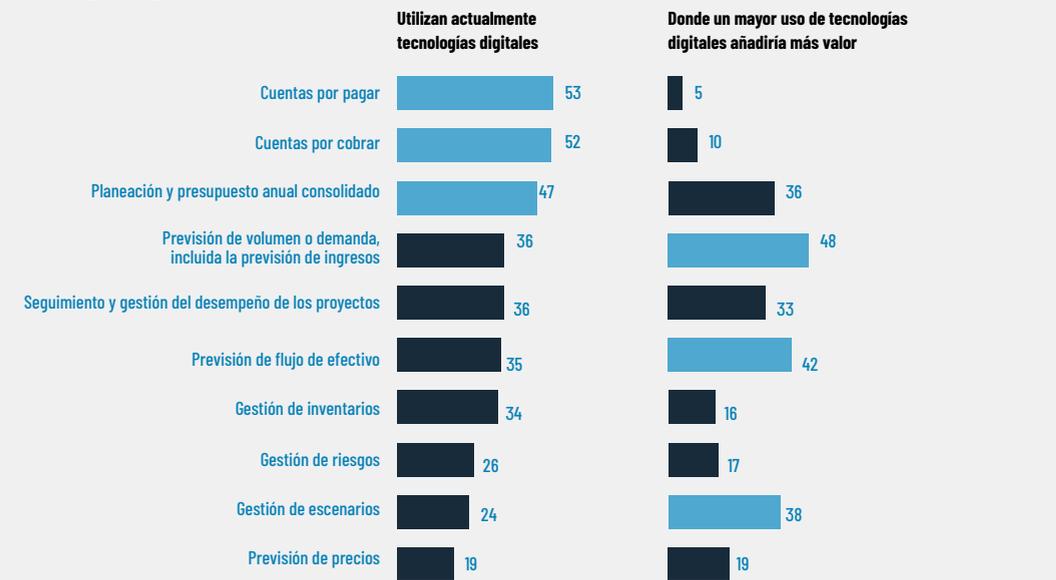
Mediante la implantación de Servicios o Plataformas de *Billing as a Service* (BaaS) se pueden generar logros como, entre otros, la reducción exponencial del esfuerzo y gasto necesario para el cálculo y la emisión de las facturas personalizadas, o la disminución relevante del plazo de facturación, con el consiguiente ahorro en la financiación del activo circulante no facturado.

¿En qué medida procesos como los comerciales pueden ser optimizados desde el punto de vista tecnológico y que sin duda redundan en una clara eficiencia productiva y financiera?

La capacidad de realizar un proceso comercial B2B automatizado y de manera personalizada se ha convertido en una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos de las compañías y mejorar sus resultados. Eso sí, la clave radica en aplicar las soluciones tecnológicas adecuadas en cada una de las etapas del proceso. ■

Uso de las tecnologías digitales en las actividades financieras de las empresas¹, % de encuestados

■ Las 3 principales actividades



¹Solo se preguntó a los encuestados de la función financiera, incluidos los directores financieros; n = 225. No se muestran los que respondieron "otros" o "no sé".

Fuente: McKinsey.



¡Accede ya al contenido completo!

ACCEDER YA

> equipos de finanzas que asuman más que nunca, no ven aumentos incrementales en la contratación de personal. Así pues, lograr el equilibrio entre la automatización y el activo más importante de una organización, su gente, es clave para el futuro de las finanzas. Hacer más con menos no se trata de sobrecargar a una fuerza laboral ya sobrecargada, se trata de aumentar las capacidades humanas con la automatización, lo que permite a los empleados hacer avanzar el negocio".

En este sentido, no de extrañar que -en base a los datos obtenidos por Microsoft- el 82% de los líderes financieros considere que la IA y la automatización sean muy importantes para ayudar a desarrollar el rol de su equipo para respaldar los objetivos estratégicos de su organización. "La implementación de IA y automatización puede liberar un tiempo valioso para que los equipos de finanzas se concentren en el trabajo que impulsa la estrategia comercial y la modernización", subrayan. Y añaden: "a medida que los profesionales de finanzas buscan más formas de trabajar de manera más inteligente, no más difícil, las herramientas de

automatización de bajo código eliminan las barreras de TI. Con el poder de la automatización y la IA, las personas están más conectadas, colaboran y están listas para abordar un trabajo más estratégico".

Un marco normativo que también exige digitalizarse

Por todo lo anterior, pero también porque el marco normativo igualmente avanza, el impacto de la tecnología en Finanzas ha de ser un *must*, y es que el pasado mes de septiembre entraba en vigor la ley "Crea y Crece", convirtiendo en obligatoria la factura electrónica y cambiando la manera de emitir y recibir facturas entre las empresas, que a partir de ahora deberá realizarse digitalmente utilizando plataformas de intercambio de facturas electrónicas. Insisten los expertos de Datisa al respecto que la mayoría de los beneficios vinculados con esta nueva normativa se derivan de la automatización de múltiples procesos financieros: incremento de seguridad, disminución de errores, ahorro de costes y, por supuesto, incorporación automática de información, reduciendo así también las cargas administrativas.

Según Gartner, la tecnología financiera rediseñará más del 40% de las funciones del área de aquí a 2025, pues los CFOs cuentan con ambiciosos planes para alcanzar un estado de finanzas autónomas dentro de los próximos 3-6 años



Fuente: McKinsey.

6 desafíos para el CFO ante el reto ESG

La transversalidad que caracteriza la transformación verde ha virado cada vez más hacia un mayor entendimiento entre los asuntos ESG y también hacia las direcciones financieras. Tanto es así, que algunos de los principales retos que las direcciones financieras deberán considerar especialmente de cara a los próximos años son:

La taxonomía verde de la UE. Las organizaciones deberán reportar aquellas actividades susceptibles de contribuir a los objetivos establecidos por la Unión Europea en relación con la taxonomía climática.

Implicaciones contables y de reporting de riesgos derivados del cambio climático. Los riesgos y oportunidades derivadas del cambio climático se constituyen como las dos vertientes de información que se deberán identificar, evaluar e integrar estratégicamente, pues impactarán en el modelo de negocio y determinarán el valor de las empresas.

Nuevos requerimientos de reporting ESG. En los informes se detectan omisiones de determinada información que puede resultar de relevancia para los inversores y grupos de interés, así como problemas relacionados con la calidad o veracidad de dicha información.

La visión del auditor financiero ante las nuevas exigencias. La función del auditor necesita poner el foco en el tipo de información que se deba desglosar, los presupuestos y proyecciones, y los impactos en los beneficios de los empleados, entre otros aspectos relacionados.

Aprovechar las oportunidades de financiación e inversión ESG. Los CFOs también se enfrentan a un mayor escrutinio por parte de los agentes exteriores, pues se percibe una mayor actividad de los mercados e inversores que examinan en materia de sostenibilidad y ESG a las compañías a cerca de su idoneidad.

Incluir ESG en los modelos de control de gestión. Estas cuestiones actúan como palanca para entender los *drivers* que generan valor en las organizaciones, por lo que impactarán en la toma de decisiones y la gestión de los requerimientos de capital.

Fuente: KPMG.

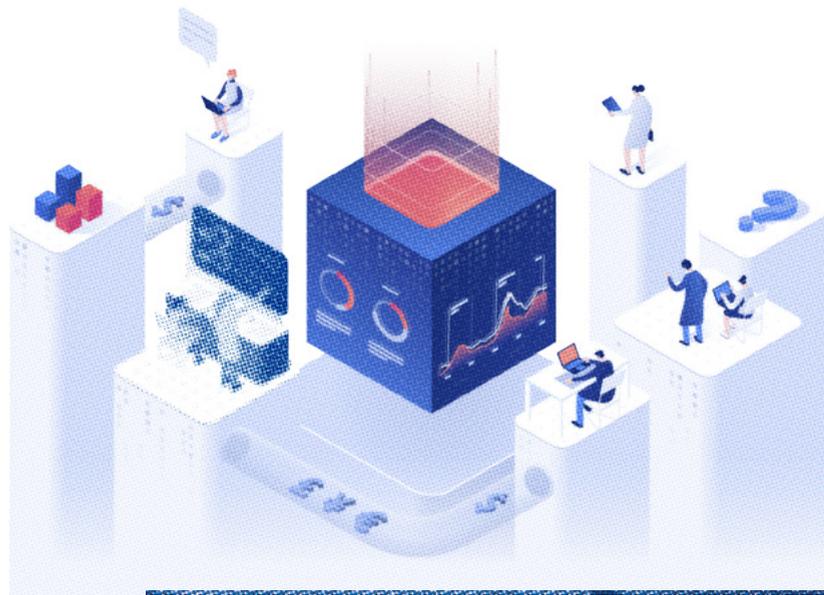
Aseguran los analistas que el cariz que ha ido adquiriendo el rol del director financiero en los últimos tiempos se postula como el perfil idóneo para identificar puntos de mejora en cuestiones ESG y definir métricas para evaluar el rendimiento de la empresa en este ámbito

ESG: cumplimiento y creación de valor desde Finanzas

Algo en lo que también repercutirá indiscutiblemente la tecnología y a lo que deberá prestar especial atención la figura del CFO será al reto ESG. Aseguran los analistas que el cariz que ha ido adquiriendo el rol del director financiero en los últimos tiempos se postula como el perfil idóneo para identificar puntos de mejora en cuestiones ESG y definir métricas para evaluar el rendimiento de la empresa en este ámbito.

Destaca Bernardo Monclús, Director Financiero de Idillia Foods, que "sobre la mesa del CFO hay retos y prioridades a gestionar, como las de tipo informativo, entre los que se encuentra el estado de información no financiera (EINF), pero también la evaluación de inversiones relacionadas con la eficiencia energética y otras de tipo más social".

Sin embargo, más allá de la propia concienciación sobre el impacto empresarial en el entorno y, por supuesto, el cumplimiento normativo, cada vez más CFOs encuentran en el campo ESG una herramienta clave para el crecimiento del negocio, no solo por el valor intangible que otorga a la marca, sino por el interés exponencial de cada vez más inversores y accionistas por aquellas compañías que piensan y actúan en consecuencia con la sostenibilidad. ■



El potencial transformador de la IA en la mejora de procesos financieros

Por Okticket

“La era de la IA ha comenzado”. Así titulaba Bill Gates un reciente post publicado en su blog, *Gates Notes*, en el que equipara la revolución que ha supuesto la Inteligencia Artificial a la de los teléfonos móviles e Internet. Asegura además que esta tecnología “cambiará la forma en que las personas trabajan, aprenden, viajan, obtienen atención médica y se comunican entre sí”. Y si el cofundador de Microsoft lo dice, algo de razón tendrá.

Su uso se puede aplicar a todo tipo de ámbitos. En el mundo empresarial, la Inteligencia Artificial puede aportar eficacia, velocidad y precisión a los procesos (mediante la automatización de tareas, los análisis predictivos o el aprendizaje automático, por ejemplo), y consecuentemente, reducir costes.

¿Cómo aplicar la IA para mejorar los procesos financieros?

Para obtener la máxima rentabilidad, hay que saber cómo aprovechar al máximo el potencial de la IA. A continuación, veremos las ventajas que aporta para los procesos empresariales, empezando por los financieros.

De hecho, los departamentos de finanzas han sido los pioneros en implementar las tecnologías más

revolucionarias. Entre ellas, las *FinTech*, la Inteligencia Artificial o el *Machine Learning*.

Usos de la IA en la gestión de gastos

¿Has oído hablar del proceso de cuentas por pagar mejorado mediante aprendizaje automático? Las compañías que realmente quieren ser competitivas en el panorama actual van a tener que adoptar herramientas de Inteligencia Artificial.

¿Qué beneficios aportan a la gestión de gastos empresariales?

- ▶ Posibilitan la extracción de los datos de las facturas para encontrar rápidamente las que quedan por pagar. Incluso es posible predecir qué clientes se van a retrasar en el abono basándose en sus patrones de pago anteriores.

- ▶ Minimizan el riesgo de sufrir fraude financiero. Basta con configurar una serie de instrucciones y el sistema identificará los posibles riesgos.
- ▶ Detectan anomalías en el comportamiento de gastos.
- ▶ Ofrecen una oportunidad para optimizar la forma de trabajar de los departamentos financieros. Las tareas manuales y repetitivas evolucionan hacia procesos automatizados. Esto conlleva la reducción de errores y la posibilidad de que ciertas tareas que se concentraban en los últimos días de mes, ahora puedan ir haciéndose en el día a día.
- ▶ Almacenan y muestran la información de forma organizada.

La IA como palanca en la toma de decisiones estratégicas

¿Sabías que los equipos financieros destinan la mitad de su tiempo a recopilar y procesar la información para generar informes y tratar de hacer cálculos a futuro? (Gartner). Todo ese trabajo se reduce a la mínima expresión con las herramientas de IA. Además, los errores prácticamente desaparecen.

Histórico de operaciones, datos obtenidos en tiempo real, información importada de diversas fuentes... La Inteligencia Artificial se caracteriza por su capacidad para recopilar y analizar cantidades ingentes de datos de una forma ágil.

Las posibilidades que ofrece son innumerables: desde mejorar el proceso de compra hasta sacar proyecciones de futuro fiables, corregir posibles errores antes de que se produzcan, personalizar los productos en base a las preferencias de los clientes o anticiparse a cambios, tendencias e imprevistos.

Esta analítica avanzada y predictiva permite la toma de las decisiones estratégicas necesarias para que una compañía pueda aumentar los ingresos.

Aprendizaje automático para el cumplimiento de la normativa

Gracias al procesamiento natural del lenguaje y al aprendizaje automático, las herramientas basadas en IA son capaces de identificar determinados términos orientados al cumplimiento de las diferentes normativas.

Los departamentos de finanzas han sido los pioneros en implementar las tecnologías más revolucionarias. Entre ellas, las *FinTech*, la Inteligencia Artificial o el *Machine Learning*

Eficiencia y rentabilidad: aportaciones de la Inteligencia Artificial en los procesos empresariales

Pero los procesos financieros no son los únicos que ganan en eficiencia y rentabilidad con la Inteligencia Artificial. Todos los sectores y departamentos pueden sacar provecho de su potencial. Algunas aplicaciones de especial relevancia en la mejora de procesos empresariales son:

- ▶ Optimización de la cadena de producción.
- ▶ Mejora de la experiencia de usuario. Los chatbots cognitivos, por ejemplo, pueden servir para atender las dudas de los clientes en un primer momento y a cualquier hora. Mientras tanto, el departamento de atención al cliente puede ir respondiendo a las solicitudes más complejas.
- ▶ Atracción y retención del talento. Mediante algoritmos, las herramientas de IA son capaces de analizar todos los currículums recibidos y seleccionar a los candidatos que van a encajar mejor en la empresa.
- ▶ Implementación de cadenas de suministro más verdes.
- ▶ Cálculo de la huella de carbono generada durante el envío o recepción de una mercancía para poder reducirla o compensarla.



- ▶ Mejora de los procesos de producción. Gracias a la IA, es posible diseñar productos circulares para reducir el desperdicio desde el minuto cero. También identificar si hay un producto defectuoso antes de su comercialización. Con ello se gana en calidad y en imagen.
- ▶ Realizar recomendaciones basadas en las compras de productos (un claro ejemplo es Amazon) o consumo de servicios (Netflix). De esta forma, se consigue aumentar la retención de los consumidores.
- ▶ Reducción del tiempo de entrega de mercancías mediante sistemas de navegación que analizan las mejores rutas teniendo en cuenta variables como el estado del tráfico en tiempo real.
- ▶ Aumento de la productividad, la eficiencia y la calidad en los procesos de auditoría contable. Al combinar la

IA con la Automatización Robótica de Procesos, es posible detectar los procesos que requieren mejoras. También facilita el análisis profundo de grandes volúmenes de información, lo que posibilita que puedan identificar el nivel de riesgo de la compañía incluso durante la fase de planificación.

Viendo las posibilidades que ofrecen la Inteligencia Artificial y la automatización de procesos, se puede entender la preocupación de ciertos profesionales que piensan que pueden ser sustituidos por máquinas en un futuro. Resulta difícil de creer que la actividad humana vaya a ser totalmente prescindible, pero sí que es necesario adaptar las habilidades profesionales a los cambios que está trayendo consigo la IA. ■



¿Qué ventajas aporta la IA aplicada a los viajes de negocios?

Los viajes de negocios se están recuperando, y los directores financieros ven en la Inteligencia Artificial el aliado ideal para automatizar los procesos repetitivos, como pueden ser la gestión de las notas de gastos.

Aparte de ahorrar tiempo, las herramientas de digitalización y automatización de gastos de viaje profesionales permiten obtener información muy valiosa para optimizar la toma de decisiones:

- ▶ Saber cuánto dinero gastan los empleados que viajan en dietas, kilometraje y demás gastos de viaje.
- ▶ Obtener información en tiempo real de cuándo se ha producido un gasto, dónde, quién lo ha hecho y por qué importe.
- ▶ Analizar el comportamiento de los viajeros de negocios para saber en qué categorías se realizan más gastos (kilometraje, gasolina, dietas, alojamiento..).
- ▶ Calcular la ruta de carretera más barata en base a variables como el precio del combustible en las gasolineras que hay en ese trayecto.
- ▶ Identificar tendencias y realizar predicciones.
- ▶ Reconocer rápidamente comportamientos de gasto inadecuados.

Además, las aplicaciones de IA se pueden utilizar para obtener ayuda en las reservas o mejorar la experiencia de los viajeros, ya sea ofreciendo recomendaciones basadas en las preferencias de los usuarios o proporcionando información en tiempo real sobre el estado de los vuelos o las condiciones meteorológicas.

ebook  apd

INNOVACIÓN [.ES]

Visión, Estrategia y Gestión en la empresa



DESCÁRGATELO





Entrevista
Efraín Rosemberg
 Director Financiero de Microsoft

“Gracias a herramientas potenciadas por IA y datos, los equipos financieros pueden mejorar la toma de decisiones”

• **Cuál es la visión (financiera) de una compañía que está liderando el salto tecnológico a nivel mundial? ¿Cómo financiar el cambio? ¿De la mano de qué tecnologías podemos afrontar mejor la incertidumbre? Y sobre todo, ¿cuál es su verdadero impacto en la gestión financiera? Hablamos con Efraín Rosemberg, Director Financiero de Microsoft.**

¿De qué manera crees que tecnologías como la IA impactarán -o está impactando ya- en la gestión financiera de cualquier compañía? ¿Cuáles dirías que son sus potenciales usos que un CFO no puede dejar pasar por alto?

Los CFOs tenemos ante nosotros una enorme oportunidad con el buen uso de la IA para impulsar el crecimiento y rentabilidad de nuestras organizaciones. En Microsoft estamos utilizando herramientas de automatización basadas en IA para dotar a nuestros equipos financieros de datos precisos y liberarles de procesos manuales que consumen mucho tiempo, algo que ha aumentado los niveles de productividad de nuestros equipos.

Creo que los avances en productividad que se avecinan gracias al uso de la IA serán disruptores y nos harán enfrentarnos también a algunos retos. El primero será cómo redirigimos los esfuerzos de algunas tareas a otras. Por ejemplo, ¿seremos capaces de transformar

las habilidades de nuestros colaboradores de generadores de información a “científicos de datos”? ¿Cómo podemos motivar a nuestros *partners* a hacer frente a ese riesgo juntos? Es una amenaza, pero a la vez hay que verlo como una enorme oportunidad de reciclaje en cuanto a capacidades y formación de la fuerza laboral, una transformación profesional acelerada.

Otro impacto claro es concluir la transición de sistemas de información a sistemas de decisión financieros. Los reportes estáticos y estancos pierden valor porque las decisiones útiles vienen de datos cruzados de múltiples fuentes con *interfaces* dinámicas y configurables, las métricas de ejecución y rendimiento también se quedan obsoletas cuando el sistema cambia. Mientras una tarea sea más predecible, será más automatizable; por lo tanto, el valor del CFO radica en la gestión de la incertidumbre y, para ello, necesitamos sistemas de decisión sólidos.

Gracias a herramientas potenciadas por IA y datos, los equipos financieros pueden mejorar la toma de decisiones y liberarse de tareas repetitivas. En la actualidad, aproximadamente ocho de cada diez directivos financieros afirman que la IA desempeña un papel importante a la hora de ayudar a su equipo a avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos de su organización.



La anticipación frente a un escenario inestable, identificar riesgos potenciales y planificar respuestas rápidas es vital en estos momentos. ¿De qué manera adoptar la tecnología para asegurar el éxito del cambio?

Las empresas de todos los sectores siguen enfrentándose a una situación económica inestable y de gran incertidumbre. La inflación, los precios de la energía y los costes laborales son factores que desafían la rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones. En este entorno, las empresas están aprovechando el talento de los CFOs de una forma sin precedentes. El liderazgo tradicional de los directores financieros, en términos de minimización del riesgo financiero y maximización de los recursos, sigue siendo tan importante como siempre. Sin embargo, la incertidumbre no se puede manejar solo con tecnología, sino que requiere también de resiliencia organizacional. Esta implica procesos de aprendizaje del error, comités -donde las ideas se debaten y se critican de forma constructiva- y hacer fluir las decisiones hacia donde está el *expertise*, algunas veces diluyendo temporalmente la jerarquía. Ese reto no se puede olvidar. En la práctica muy pocas organizaciones operan así y todos tenemos espacio de mejora.

Cada vez son más los CFOs que lideran los esfuerzos de transformación de sus organizaciones, con la vista puesta en reducir los riesgos externos, ya que las empresas buscan utilizar la tecnología para impulsar la eficiencia rápidamente, al tiempo que avanzan en los objetivos de crecimiento de negocio a largo plazo. Esto incluye reforzar la ciberseguridad en un momento en el que las amenazas online siguen evolucionando y proliferando. También, garantizar que sus empresas dispongan de los procesos, las herramientas y los datos que necesitan para cumplir todas las normativas aplicables, incluidas las nuevas normas de la UE.

Según el Informe de Tendencias sobre el Futuro de las Finanzas 2023 de Microsoft, una clara mayoría (80%) de los líderes financieros afirma que sus funciones tradicionales están evolucionando y se centran cada vez más en desbloquear más valor empresarial. Y casi la misma mayoría (79%) afirma que ellos y sus equipos están desempeñando un papel importante en el impulso de la innovación en toda la organización. En este contexto, la tecnología inteligente es de enorme ayuda. Nos ofrece la posibilidad de usar datos cruzados, algoritmos predictivos y la generación de escenarios. Estas herramientas serán imprescindibles y generarán ventajas competitivas a las organizaciones que las integren en su día a día.

“El valor del CFO radica en la gestión de la incertidumbre y, para ello, necesitamos sistemas de decisión sólidos”

¿En qué medida la implementación de IA y automatización puede impactar en el rendimiento y productividad de los equipos de finanzas?

Creo que se dará otra vuelta de tuerca a la automatización de procesos de *back-office* que ya empezó hace 20-30 años. Sin embargo, el mayor cambio vendrá probablemente en otros ámbitos como la planificación financiera, la toma de decisiones de negocio y la comunicación. Aquí hay mucho componente de juicio humano que será aumentado (en el sentido de “augmented”, de potenciar, apoyar la capacidad humana) por la tecnología. Es decir, utilizar la IA para potenciar e impulsar a los empleados para que su trabajo sea más significativo y de mayor impacto para el negocio. Esto último, que toca lo que llamamos el *core*, será el reto de nuestra generación de financieros. Ya no será tan importante lo que respondemos, pues esto lo hará la tecnología, sino lo que preguntamos. Esto es algo que abre un nuevo escenario. ¿Cómo se hacen mejores preguntas? Entendiendo la estructura lógica de nuestras hipótesis, buscando ideas en lo contrafactual -lo que no se ve-, analizando y anticipando comportamientos e incentivos. Para todos estos temas no nos preparan en la universidad, ni los cursos de contabilidad y análisis financiero. Para tener éxito en ese escenario necesitamos, más que nunca, de pensamiento crítico, ideas y estructuras mentales, más de las humanidades y las ciencias sociales, que de la parte técnica.

>

En base a tu propia experiencia, ¿cómo lograr el equilibrio exacto entre la innovación estratégica y la protección de la salud financiera de la organización?

El dilema del innovador es un reto conocido y lo vemos ahora en todo su esplendor con la IA. El secreto radica en tomar el tamaño de riesgo adecuado, ni muy pequeño -que no permita ver la complejidad en su magnitud real-, ni muy grande -que ponga en riesgo el modelo de negocio-. Hay que ser valiente y abrir puertas a la innovación centrada en las finanzas, pero no delirante.

Como CFO de Microsoft en España, ¿cómo está marcada la agenda financiera de la compañía para el medio plazo?

Creo que la oportunidad de la nube sigue ahí y aún tenemos recorrido de crecimiento acelerado comparándonos con países en la región que empezaron antes la transformación digital. Estamos viendo cómo se produce este cambio en nuestros clientes: los directores financieros suelen liderar el paso de su organización a la nube. La migración al *cloud* representa que las TI pasan

de ser un gasto de capital a ser un gasto operativo. Las empresas disponen de mayor flexibilidad, escalabilidad y resiliencia.

El informe de IDC «*The Business Value of Migrating and Modernizing to Microsoft Azure*», muestra que, al pasar a la nube, las organizaciones han experimentado un ahorro global de costes del 37%, con una reducción del 30% en *hardware* y un ahorro del 16% en instalaciones y servicios públicos.

Por otro lado, y siguiendo con el tema de la IA, ya sabemos que algunas cosas transformarán nuestra manera de trabajar como el Copilot para nuestra plataforma de productividad, Microsoft 365 y la posibilidad de que el usuario programe sus propias soluciones (apps) con lenguaje natural con la plataforma de *Power Platform*. El medio plazo es emocionante; el largo lo tendremos que construir, y está abierto a enormes oportunidades de la mano de la IA y el *cloud*. ■



La incertidumbre, una constante. ¿Y las finanzas inteligentes?

Efraín Rosemberg: "Me gusta el título del 5 Congreso Internacional de CFOs de APD 'Incertidumbre "as usual" porque define bien que ese componente, **la incertidumbre, no cambia, probablemente se acelera**. Sobre las **finanzas inteligentes**, creo que hemos escuchado durante años el mantra de volver al CFO menos operacional y volverlo un socio de negocio. Creo que, con la IA, eso ya no es una opción y si el CFO no es capaz de asumir ese rol, la función se diluirá. En algunas compañías, algunas de estas capacidades se depositan en áreas como *Business Intelligence* u Oficinas de transformación. Creo que sería una oportunidad perdida no abrazar este reto y liderar los cambios, en lugar de ser liderados. **El reto es formativo**, estamos entrenados para pensar de una manera cartesiana, nuestra fortaleza de los últimos 40 años se puede volver en nuestra contra. **Todos necesitamos una actualización tecnológica y organizacional** porque efectivamente el nuevo escenario que demanda una mayor inteligencia financiera ha llegado para quedarse".



Data Analytics como metodología para medir y predecir los resultados empresariales [en banca]

Sergio Sanjurjo
Data Driven Banking Director
de NTT DATA Europe & LATAM

Data Analytics ha sido (y es) una de las principales tendencias de los últimos veinte años en todos los sectores, y el bancario, que lleva utilizando los datos desde hace décadas (medición y gestión de riesgos, marketing, etc.), lo ha adoptado como una palanca clave de diferenciación respecto a su competencia.

Es importante destacar que el *Analytics* sin la *Data* es "pólvora mojada". Vivimos en una era tecnológica y digital en la que la información relacionada con el mercado, con el rendimiento de las empresas o incluso con el día a día de los clientes, crece exponencialmente, pero por muy sofisticados que sean los modelos analíticos, si no se entrenan con datos completos, coherentes y confiables la precisión de sus resultados no tendrá el valor ni el impacto esperado.

Siendo conscientes de la importancia de la *Data*, centramonos en el *Analytics* y en los ámbitos de aplicación con mayor impacto en la cuenta de resultados de cualquier entidad, que son:

- ▶ Captación y retención de clientes.
- ▶ Optimización de la gestión del ciclo de vida del riesgo crediticio (concesión, seguimiento y recuperación).
- ▶ Anticipación en la gestión del riesgo tecnológico (fugas de datos, ataques de ciberseguridad, etc.).
- ▶ Reducción de las operaciones fraudulentas y de lavado de dinero.

No obstante, las entidades financieras no solo están utilizando modelos predictivos para mejorar sus resultados empresariales, sino también los de sus clientes a través de la identificación de momentos futuros en los que los mismos precisarán financiación o determinados productos financieros. Y ante un servicio de asesoramiento cada vez más personalizado, la educación financiera cobra una especial relevancia, tanto para la correcta interpretación de los resultados que generan los modelos predictivos, como para el entendimiento por parte de los clientes de los productos financieros que les propongan.

Por otro lado, al igual que los datos crecen exponencialmente, las técnicas de analítica, o más en concreto de Inteligencia Artificial, evolucionan a la misma velocidad, y la generación de datos sintéticos es una de las principales tendencias que puede tener una mayor aplicabilidad en el sector bancario, al tratarse de datos idénticos a los reales y que, además, cumplen de serie con los requerimientos regulatorios de seguridad y privacidad.

En definitiva, para continuar siendo competitivos en un momento en el que el comportamiento del mercado y de los clientes es cambiante e impredecible, el sector bancario necesita más que nunca poder explorar todo el potencial de sus datos.

“Cada vez más, los CFOs acompañan la transformación digital del negocio bajo la perspectiva de favorecer las inversiones en materia de ciberseguridad”

Entrevista

Pablo Echevarría
Director General de S21Sec
para Iberia



La ciberseguridad es hoy un campo con un alto impacto en la función del CFO. De hecho, las consecuencias en materia de seguridad de tecnologías como la IA o la computación cuántica abren nuevas brechas en los sistemas de las empresas que suelen traducirse en pérdidas millonarias e impactos no deseados en su reputación. Hablamos sobre todo ello con Pablo Echevarría, Director General de S21Sec.

Nuevos paradigmas tecnológicos como el de la IA o la computación cuántica, además de oportunidades, ¿conllevarán nuevos desafíos en términos de ciberseguridad?

La informática cuántica toma como punto de partida los principios físicos de la superposición de la materia y el entrelazamiento cuántico con el fin de “evolucionar” los bits tradicionales (donde solo se podía tomar un valor binario, como 0 o 1) hasta lo que conocemos como qubits: unidades básicas de información capaces de representar el valor de 0 y 1 al mismo tiempo, aunque con una probabilidad determinada para cada valor. La computación cuántica tiene el potencial de revolucionar la forma en que procesamos y almacenamos información. De esta manera, los ordenadores cuánticos son capaces de aumentar la capacidad y potencia de procesamiento de manera exponencial, permitiendo así

procesar información en una fracción del tiempo que se tardaría con los ordenadores convencionales.

La computación cuántica puede ayudar a mejorar la seguridad de la información al permitir la creación de algoritmos de cifrado más avanzados a los existentes actualmente, de tal manera que puedan ser utilizados a la hora de generar contraseñas o certificados, así como en lo que respecta al cifrado de las conexiones, archivos o datos. No obstante, por paradójico que resulte, este nuevo paradigma computacional también supondrá un desafío en términos de ciberseguridad, al suponer una amenaza sobre los mecanismos de cifrado convencionales. En concreto, las técnicas y algoritmos más complejos en términos de criptografía, así como los modelos de contraseñas y certificados serán tareas infinitamente más sencillas para dichas máquinas cuánticas. El ámbito de la ciberseguridad deberá contar con nuevos algoritmos criptográficos capaces de impedir que una computadora cuántica rompa las barreras de protección. De esta manera, resulta fundamental que todos los actores de la ciberseguridad comiencen a dar los pasos necesarios para anticiparse a la era de la computación cuántica y la criptografía postcuántica, de cara a poder ser agentes del cambio de esta gran revolución tecnológica.



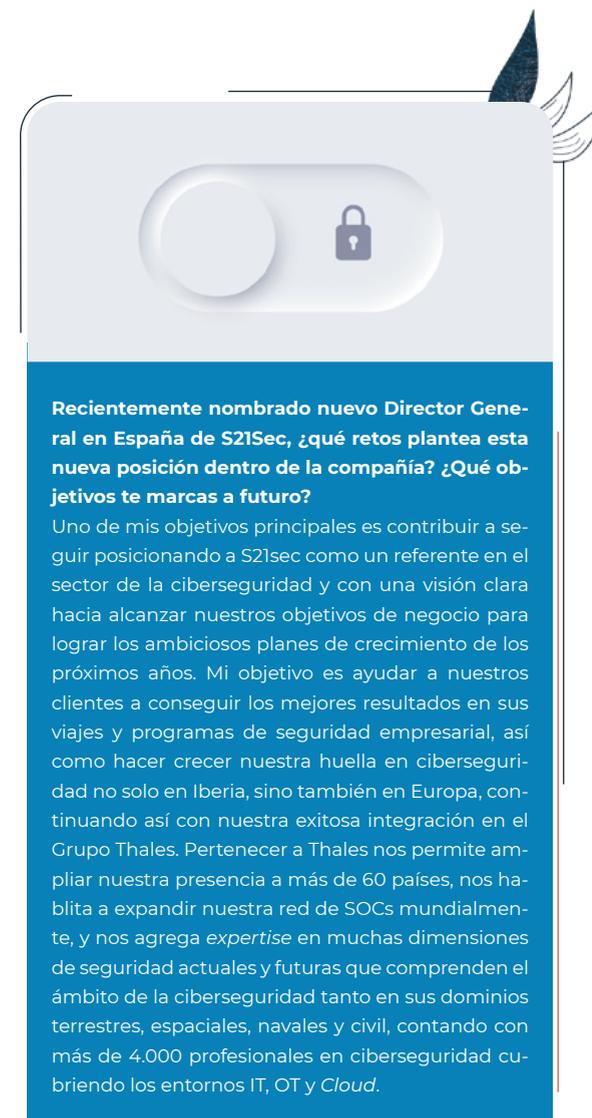
¿Crees que durante los próximos años se incrementará considerablemente la dificultad para analizar y evaluar los riesgos de ciberseguridad, debido a la gran complejidad de las amenazas y a la expansión de las superficies y vectores de ataque? ¿Qué habrán de tener en consideración las empresas?

Sí, pienso que en los próximos años seguirá aumentando la complejidad del panorama de amenazas no solo por la expansión de las superficies de ataque, sino -sobre todo- debido a la aceleración que estamos observando de nuevas tecnologías como la IA y la computación cuántica o por los conflictos políticos que han dejado huella en el ámbito de la ciberseguridad como lo fue la guerra en Ucrania. Dentro de las amenazas existentes también estamos observando cierta volatilidad y complejidad en la escalación y variedad de los ataques como nuevas familias de *malware*, *cibercrimen as a service*, entre otros. En dicho contexto, será necesario que las organizaciones continúen madurando la comprensión de su gestión del riesgo cibernético en múltiples partes de sus actividades. Ya sea desde la planificación de la continuidad del negocio hasta las finanzas o el desarrollo de productos, entre otras cosas. Aquí es donde les resultará más fácil crear el espacio necesario para desarrollar respuestas estratégicas a los cambios en el entorno de amenazas, con el fin de proteger mejor sus activos y hacer que su organización sea más resistente a los ataques cibernéticos cuando ocurren.

Las áreas financieras son las que quizá, en estos momentos, estén viviendo un mayor grado de digitalización y automatización. ¿Es cierto que cada salto evolutivo que experimenta la tecnología abre tantas oportunidades como nuevos riesgos? ¿Qué han de saber los CFOs para abordar una transformación digital de éxito y segura?

La ciberseguridad hoy se erige como una de las piedras angulares del imparable proceso de transformación digital en el que nos encontramos, y los gobiernos, los ciudadanos y la sociedad somos ampliamente sensibles a este reto que debemos abordar de manera conjunta. Los CFOs -cada vez más- acompañan la evolución de estas necesidades de transformación digital del negocio bajo la perspectiva de favorecer las inversiones en materia de ciberseguridad y habilitando los desafíos de crecimiento de estos. La cercanía de los CFOs con figuras como el CISO, el CIO y los responsables de riesgo del negocio ha evolucionado positivamente, permitiendo un crecimiento y desarrollo sostenible para las empresas. >

“La cercanía de los CFOs con figuras como el CISO, el CIO y los responsables de riesgo del negocio ha evolucionado positivamente, permitiendo un crecimiento y desarrollo sostenible para las empresas”



Recientemente nombrado nuevo Director General en España de S21Sec, ¿qué retos plantea esta nueva posición dentro de la compañía? ¿Qué objetivos te marcas a futuro?

Uno de mis objetivos principales es contribuir a seguir posicionando a S21sec como un referente en el sector de la ciberseguridad y con una visión clara hacia alcanzar nuestros objetivos de negocio para lograr los ambiciosos planes de crecimiento de los próximos años. Mi objetivo es ayudar a nuestros clientes a conseguir los mejores resultados en sus viajes y programas de seguridad empresarial, así como hacer crecer nuestra huella en ciberseguridad no solo en Iberia, sino también en Europa, continuando así con nuestra exitosa integración en el Grupo Thales. Pertenecer a Thales nos permite ampliar nuestra presencia a más de 60 países, nos habilita a expandir nuestra red de SOCs mundialmente, y nos agrega *expertise* en muchas dimensiones de seguridad actuales y futuras que comprenden el ámbito de la ciberseguridad tanto en sus dominios terrestres, espaciales, navales y civil, contando con más de 4.000 profesionales en ciberseguridad cubriendo los entornos IT, OT y Cloud.



¿En qué medida las áreas financieras son sensibles a las amenazas tecnológicas?

Tras la pandemia, los actores de amenazas aprovecharon para explotar aún más el sector y las áreas financieras en un momento en el que las economías mundiales y los sustentos individuales dependían del apoyo de dichos servicios. Podemos identificar cinco áreas temáticas principales relacionadas con las siguientes amenazas:

- ▶ Ataques a la cadena de abastecimiento dirigidos a programas y servicios esenciales.
- ▶ El fraude cibernético se intensifica mientras la disrupción abre las puertas a nuevas vías y actores de amenazas.
- ▶ Los esquemas de amenazas internas se multiplican con el trabajo remoto.
- ▶ Las tecnologías emergentes continúan reinventando el panorama de las amenazas.
- ▶ La ingeniería social como amenaza constante y creciente dentro de las áreas financieras.

“Tras la pandemia, los actores de amenazas aprovecharon para explotar aún más el sector y las áreas financieras en un momento en que las economías mundiales y los sustentos individuales dependían del apoyo de dichos servicios”

Desde tu posición de liderazgo y tu dilatada experiencia, ¿cómo están conjugando las compañías de nuestro país el trinomio sostenibilidad-ciberseguridad-digitalización?

Podemos ver diferentes grados de madurez en relación a dicho trinomio, ya sea por segmentos de industria, como por países. La concienciación es cada vez mayor, así como la comprensión de la necesidad de incorporar la ciberseguridad desde el inicio (*secure by design*) como un pilar que dará mayor lugar a una digitalización segura y sostenible. ■



Las claves para convertir la ciberseguridad en un aliado del CFO, según S21Sec

Mantener a los equipos de ciberseguridad en silos es un riesgo para las compañías. Las **estrategias multifuncionales** muestran a los directivos cómo prepararse mejor para un futuro cada vez más digital y donde **el CFO puede incorporar las dimensiones esenciales del negocio** en materia de ciberseguridad y minimizar los riesgos del negocio. Solo así podrán **analizar de manera correcta esos peligros** con otros miembros del consejo para llegar a un consenso sobre cuál será **la tolerancia de la empresa al riesgo** y cómo gestionarlo.

Todas las empresas tienen derecho a ser exponenciales

¿Estás preparado para LO SIGUIENTE?

apd next
WE DRIVE EXPONENTIAL BUSINESS



DESCÚBRELO





Entrevista
Bernardo Monclús
Director Financiero de Idilia Foods

“La gestión de riesgos medioambientales y climáticos será, a futuro, objeto de mayor vigilancia”

¿Qué nuevos retos y prioridades relacionados con la implantación de medidas para cumplir con los criterios ESG se encuentran sobre la mesa del CFO en estos momentos?

Tenemos varios tipos de retos y prioridades a gestionar, como las de tipo informativo, entre los que se encuentra el estado de información no financiera (EINF). Destaco las relacionadas directamente con la gestión del negocio, entre las que destacaría la gestión de riesgos. El mapa de riesgos, herramienta clásica para la protección del valor de la compañía, debe incluir su apartado de riesgos climáticos. También la evaluación de inversiones relacionadas con la eficiencia energética y otras de tipo más social, son clave. El CFO debe velar por que la ecuación coste/beneficio (incluyendo los beneficios cualitativos) tenga sentido y no se haga un mal uso del capital. Adicionalmente, la regulación a gestionar es cada vez mayor, así como los costes derivados de la misma, como el recientemente implantado impuesto del plástico.

¿Qué ventajas competitivas aportan hoy en el mercado unas buenas métricas financieras de ESG?

En primer lugar la mejora de la reputación. Evidentemente, las métricas deben ser reales y no simple

“greenwashing”. Si el mercado lo detecta, te penalizará. También tendremos beneficios concretos de los que se ven en la cuenta de resultados: unas buenas métricas te pueden ayudar en el acceso a capital y a conseguir menor coste de financiación. Las entidades bancarias por ejemplo ya tienen productos específicos que utilizan el criterio de sostenibilidad para obtenerlos a menor coste, o simplemente poder optar a ellos.

El 90% de los inversores tiene en cuenta los criterios ESG en sus decisiones de inversión. ¿Qué cuestiones crees que serán a futuro objeto de mayor vigilancia e interés por su parte tanto en las Juntas como en los contactos que mantengan con aquellas empresas en las que invierten?

En primer lugar, la vigilancia de que el modelo de negocio está en sintonía con la sostenibilidad y la responsabilidad social. En relación con ello, como comentaba anteriormente, la gestión de riesgos medioambientales y climáticos (como pueden estos afectar al valor de la compañía), las acciones de transición energética (como por ejemplo el uso de energía solar u otras fuentes sostenibles), la gestión responsable del agua, la gestión de residuos, y el ciclo de recuperación de envases y materiales, también son importantes. ■



La sostenibilidad corporativa sube su nota de corte

Daniel Gil
Director de la Unidad de Negocio Contable Fiscal en Gesdocument

A ayudar a las pymes a medir su impacto medioambiental se está convirtiendo poco a poco en una obligación para toda la sociedad, sobre todo la nuestra, que encuentra en las pequeñas y medianas empresas el motor principal de la economía española.

Más allá de que la elaboración de los Estados de Información no Financiera (EINF) sea obligatoria desde el pasado año para empresas de más de 250 trabajadores, conviene recalcar la importancia de mejorar y poner en valor el impacto positivo de todas las compañías, independientemente de su tamaño.

Novedades EINF en 2023

Para satisfacer las expectativas empresariales desde una perspectiva social y medioambiental, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) necesita de un plan estratégico y también financiero. Un reto que los CFO enfrentan ahora de manera creciente.

Y es que, a partir de este año el contenido de los EINF se amplía aún más, con una serie de propuestas de modificación que incluyen los siguientes cambios, en base a su homogenización y hacia una mayor transparencia:

- ▶ El EINF pasará a denominarse Informe de Sostenibilidad.
- ▶ Ampliación del rango de aplicación (entran las pymes cotizadas en mercados europeos regulados).
- ▶ Requisitos más detallados sobre la información a presentar.
- ▶ Mayor acceso a la información, que debe formar parte de los informes de gestión.
- ▶ Digitalización de los informes con formato electrónico.

Tecnología y sostenibilidad

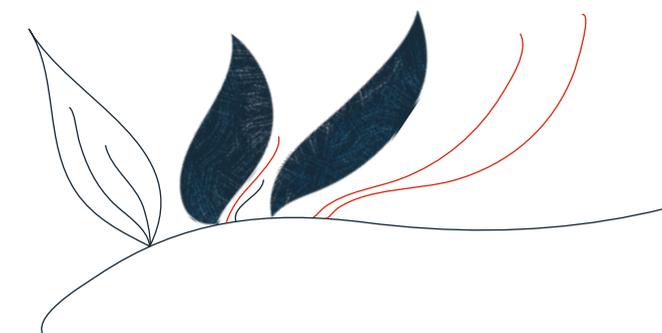
El CFO debe planificar y saber anticiparse a la implementación de los modelos empresariales sostenibles, con una buena gestión para hacer frente a ese *reporting* que cumpla con las distintas normativas globales y locales.

Por ello, en muchos casos va a necesitar de un proveedor que facilite esa elaboración de informes y auditorías de EINF basadas en *Data Analytics*, y que cada vez más, estén a la orden del día.

El CFO debe planificar y saber anticiparse a la implementación de los modelos empresariales sostenibles, con una buena gestión para hacer frente a ese *reporting* que cumpla con las distintas normativas globales y locales

La tecnología ha resultado ser una gran aliada de la sostenibilidad, pues a la hora de justificar nuestras acciones corporativas en este sentido, utilizar un *software* que recopila y unifica toda la información suele ser la mejor de las opciones.

Conscientes de que integrar la sostenibilidad en su estrategia ya no es una opción, sino una obligación, las empresas están cada vez más concienciadas. Todo un desafío también, para muchas pymes, que deben atravesar una profunda transformación dentro de sus equipos. ■



El talento [estratégico] del CFO

Arquitecto del cambio, protector del valor empresarial

El rol de los directores financieros ha ido cambiando conforme ha ido evolucionado la transformación digital. Hoy tienen una visión estratégica de toda la compañía. Han pasado de ser CFO a CFSO (Chief Financial Strategy Officer), de ser gestores a ser asesores de confianza del CEO. Una figura que hoy se caracteriza porque no solo tiene capacidad para interpretar números. También ha adquirido nuevas habilidades tecnológicas y tiene un conocimiento profundo de la compañía.

Con el paso del tiempo, el CFO se ha convertido en todo un talento estratégico para cualquier compañía. Él y todo su equipo financiero, pues sin duda han de hacer frente a una larga lista de desafíos entre los que destacan la integración de avances tecnológicos, la aparición de nuevos modelos de negocio y el crecimiento exponencial de los datos, tal y como aseguran los expertos de KPMG y Workday.

Afortunadamente, y según el informe elaborado por ambas compañías, un 47% de los CFOs considera que sus equipos disponen de las *skills* necesarias para cumplir con las necesidades del área, fundamentalmente para evolucionar los procesos financieros y el modelo operativo; sin embargo, todavía el 32% no tiene claro qué perfiles deben incorporar.

Cuestión de habilidades y cualidades

Pues bien, no cabe duda de que la evolución del rol del CFO lleva aparejada una creciente exigencia en conocimientos tecnológicos y habilidades (*soft & hard skills*) que condicionarán de forma decisiva el perfil buscado por las empresas, y según se desprende del primer informe 'CFO Front Line Report' elaborado por Bankinter, los principales rasgos que definirán al CFO del futuro serán:

- ▶ Habrá de participar directamente en la estrategia de la empresa con peso en las decisiones de nuevos negocios, modelo de negocio, internacionalización, nuevos canales de comercialización, etc.
- ▶ Cada vez más, colaborará de manera activa y dinámica con otras áreas de la compañía, convirtiéndose en un facilitador.
- ▶ Contará con equipos de trabajo con alto nivel de analítica, digitalización y automatización, que incluso les permite absorber trabajos que antes se tendían a externalizar.
- ▶ Decidirá sobre el perfil tecnológico de la empresa y las herramientas para alcanzarlo.

>

- ▶ Su principal competencia habrá de ser la capacidad analítica, además de ser también su principal motivación.
- ▶ Estará -si no lo está ya- muy involucrado en los procesos de transformación digital de las empresas.

Asimismo, transparencia, eficiencia, productividad, compromiso, innovación, habilidades técnicas y sociales, visión de futuro, perspicacia, pensamiento innovador, dotes comunicativas... son, en opinión de los expertos de Okticket, las principales cualidades que habrá de reunir también el *nuevo* CFO "si quiere diferenciarse de sus colegas y superar los nuevos retos".

Se busca talento vinculado al negocio

Complementado con todo lo anterior, la transversalidad en la figura del CFO parece volverse vital. De hecho, cada vez más expertos inciden en la importancia de que participe no solo en las decisiones estratégicas (si no lo estaba haciendo ya), sino que también esté involucrado en el nacimiento de las ideas. Además, la interdependencia con el negocio y con todas las áreas de la compañía es cada vez más importante, por lo que el CFO, desde su

posición transversal y visión global, ha de ser un destructor de silos.

Lo cierto es que el acercamiento a la alta dirección y la visión a largo plazo son requerimientos que han ido calando durante los últimos años en su *modus operandi*, pero tras la pandemia, ese rol más estratégico de apoyo al CEO se ha afianzado aún más ante la necesidad de dar respuesta (inmediata) a los desafíos que han ido surgiendo en todos los niveles y departamentos de la organización, desde RRHH hasta operaciones, jurídico, sistemas, tecnología...

Hablamos, en definitiva, de un auténtico líder en la organización, que gestiona las operaciones financieras y cuya influencia va mucho más allá de su propio departamento, ayudando a la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles y a la construcción de estrategias financieras vinculadas a los objetivos generales de la compañía a largo plazo. Tener una mentalidad estratégica y *data-driven*, ser flexible a la hora de enfrentarse a cambios o estar al día de las nuevas tendencias tecnológicas, son ya los nuevos *imprescindibles* para un CFO de éxito. ■



6 habilidades de un CFO altamente exitoso en el 2023

Adaptación al cambio. Es indispensable para el CFO saber tomar decisiones inteligentes y rápidas que no perjudiquen el rendimiento financiero de la empresa y que pueda guiar a una fácil adaptación ante cualquier cambio.

El CFO como un coach. Otro rol del CFO se encuentra en el poder guiar y desarrollar el talento del equipo para generar estrategias de negocio, no solo en su área, sino en toda la empresa.

Trabajo en equipo e interrelación con el resto de los departamentos. El CFO debe complementar su función financiera con las diferentes áreas de la compañía; por ejemplo, en la toma de decisiones con el CEO y los costes de campañas e inversiones; en la selección de una herramienta para la planificación y el análisis financiero junto al departamento de TI; o con el área de Marketing & Ventas para conocer los costes de adquisición de nuevos clientes.

Confianza en los números. Debe tener la capacidad de tomar decisiones con base en información confiable, tener criterios financieros sólidos, realizar análisis de datos avanzados y vivir día a día con finanzas inteligentes.

Visión por el impacto ambiental (ESG). El CFO de hoy debe conquistar la complejidad en el proceso de presentación de informes ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) alineándolo con los informes financieros; proporcionando información rápida a las partes interesadas internas y externas.

Líder en la transformación digital. Debe ser una guía para la transformación digital de la compañía y del área que lidera de la mano de tecnologías como la IA que pueden reducir el tiempo y costes del FP&A, eficientar la consolidación financiera o automatizar los cierres financieros.

Fuente: *Outliers*.

Entrevista

Julian Edwards
CFO de Cosentino

“El CFO es uno de los principales guardianes de la puesta en marcha del plan estratégico”



Más contacto con la tecnología, mayor alcance de sus funciones, más impacto en el negocio... ¿Cuáles son, a tu juicio, las principales habilidades y conocimientos que requiere el CFO actual?

El CFO actual debe estar orientado al negocio, ser proactivo, tener una visión estratégica y ganas de seguir impulsando la transformación digital y la robotización en aras de la eficiencia de los procesos y la optimización. Todo ello, sin olvidar las tareas más tradicionales inherentes a la función. Debido a su visión transversal y a los avances tecnológicos, el CFO maneja una gran cantidad de datos cuya correcta y ágil explotación es crítica para acompañar al negocio y la toma de decisiones. El buen gobierno, análisis y síntesis del dato junto con una comunicación concisa y clara, marca la diferencia.

Otro pilar del éxito es la gestión del talento que, a su vez, dependerá del éxito de la implantación de la tecnología, ya que al robotizar funciones más rutinarias permitirá al equipo centrarse en procesos de valor añadido ayudando con la retención del talento.

Mantener relaciones con inversores, mejorar la comunicación financiera, aumentar la transparencia... ¿Son también funciones que han de ser inherentes al rol del Financiero actual?

La transparencia es fundamental para la actividad empresarial y en un departamento financiero es absolutamente crítico. Permite generar confianza, credibilidad y construir relaciones a largo plazo con los distintos *stakeholders*. Trabajar de forma transparente demuestra una

seguridad en los procesos, en uno mismo, solidez y confianza en lo que haces. La transparencia juega un papel fundamental en el compromiso de los trabajadores de cualquier organización, teniendo un impacto directo y significativo en la cuenta de resultados.

“Debido a su visión transversal y a los avances tecnológicos, el CFO maneja una gran cantidad de datos cuya correcta y ágil explotación es crítica para acompañar al negocio y la toma de decisiones”

El rol del CFO ha ido transformándose con el tiempo, transitando del CFO al CFO, mano derecha del CEO y con una visión 360 de la organización. En base a tu propia experiencia, ¿qué exige convertirse en un Chief Financial Strategy Officer?

El rol del CFO está en plena transformación. Últimamente se ha visto cómo es cada vez más relevante en la definición de la estrategia y su exitosa implementación; se puede decir que el CFO es uno de los principales guardianes de la puesta en marcha del plan estratégico. Debe jugar un papel más proactivo en las organizaciones y ayudar a diseñar estrategias que añadan valor y retorno de la inversión. Esta evolución del rol obliga al CFO a ser más eficiente en el día a día para que pueda dedicar más tiempo a pensar en el futuro. ■

La nueva realidad del CFO

Sus nuevos desafíos en un entorno global, incierto y cambiante



José M^a Segón
Head of Specialties Aon España



Posiblemente nunca antes la figura del CFO había adquirido tanta relevancia como hoy en día. Las razones son dos y muy sencillas. Por un lado, a nivel económico, demográfico y geopolítico, nuestro entorno es más volátil que nunca: inflación, guerra de Ucrania, crisis energética, cadenas de suministro, crisis demográficas, riesgos cibernéticos, ESG, *greenwashing*, *woke capitalism*... y así podríamos continuar nombrando una lista de riesgos que preocupan a las empresas. Por otro lado, los actuales CFOs aglutinan más poder y peso que nunca en las organizaciones.

Empezando por la segunda razón, hay que entender por qué emerge con tanto peso la figura del director financiero y, por extensión, su impacto en la empresa y el entorno. Para ello, hay que ver de dónde viene. A mediados del s.XX aparece la figura del director financiero donde pasa de ser un contable a adquirir mayor responsabilidad gestionando el dinero y la liquidez de las empresas. Es a principios de este s.XXI, con la crisis de 2008, cuando el financiero se convierte en una figura fuerte dentro del C-Suite pasando a ser, además, un decisor clave en las estrategias de las empresas junto con la complicidad del CEO (discutible esto último, pero en la mayoría de las empresas suele ser así). Actualmente, el CFO es ahora un *key player* que da el visto bueno en la mayoría de toma

de decisiones de inversión, de estrategias, de ahorros de costes y sinergias, convirtiéndose en un gestor de equipos multidisciplinares, con nuevos directivos reportándole y un aglutinador de la información de la empresa.

¿Por qué ha recaído sobre él tanta responsabilidad? Pasamos aquí a la primera de las razones mencionadas, porque las decisiones ya no pueden basarse solo en lo que haces de puertas adentro en la empresa. Es más, tu información interna ya no es suficiente. Necesitas conocer, saber y prever qué es lo que está pasando en la industria, geografía, entorno, economía y situación geopolítica en la que estás. Los directores financieros se enfrentan a una serie de desafíos sin precedentes: nuestro mundo es más incierto y volátil que nunca debido a un entorno cada vez más complejo y en constante evolución.

El [nuevo] mapa de riesgos [del CFO]

Junto a los riesgos tradicionales, que ya de por sí están creciendo e impactando en la mayoría de las empresas, han aparecido nuevos riesgos. La mayoría están interconectados y algunos han evolucionado con mayor rapidez como consecuencia de la COVID-19. Son los llamados *emerging-long-tail-risks* que preocupan sobremanera a las organizaciones. Los identificamos en 6: riesgo cibernético, riesgo reputacional, disrupción de la

Actualmente, el CFO es ahora un *key player* que da el visto bueno en la mayoría de toma de decisiones de inversión, de estrategias, de ahorros de costes y sinergias, convirtiéndose en un gestor de equipos multidisciplinares, con nuevos directivos reportándole y un aglutinador de la información de la empresa



cadena de suministro, riesgo propiedad intelectual, riesgo de pandemia y riesgo climático.

Este último riesgo, cambio climático, ha explotado en los últimos tres años junto con el concepto de sostenibilidad derivando en los llamados Riesgos ESG, tema candente y que ha venido para quedarse. Todo esto sin olvidar la gran preocupación por la ciberseguridad de las empresas. El riesgo cibernético es la principal preocupación de las empresas a nivel mundial, según el último informe del *Global Risk Survey de Aon*.

Por su parte, los riesgos ESG -que desde hace 5 años, en especial con la COVID-19, han acelerado su importancia en las organizaciones- están preocupando a los CFOs en la presentación de sus resultados, tanto financieros como no financieros, frente a sus inversores y *stakeholders*. Estos riesgos ESG han tomado especial relevancia debido principalmente a cuatro razones:

► **La relación directa entre el performance financiero y el performance ESG de una empresa.** Se ha demostrado, a través de más de 2.200 estudios, que ESG tiene una fuerte relación directa con el desempeño financiero de la empresa -su CFP (*Corporate Financial Performance*)- en más de un 90% de los casos.

- **El creciente interés de los inversores en que sus clientes cumplan las mejores prácticas ESG.** Los inversores suelen penalizar a aquellas firmas con malos ratios ESG.
- **La COVID-19 y la Crisis Económica como catalizadores, con el Pilar "S" cobrando relevancia.** La seguridad, el *wellbeing* de los empleados y la Diversidad, Equidad e Inclusión, que es un claro componente "no financiero", es un pilar social crítico del que se ha disparado su nivel de inclusión en las empresas comprometidas con ESG y que ha entrado dentro del radar de KPIs de las empresas para los financieros
- **Los Reguladores e Instituciones mundiales como promotoras del cumplimiento de las buenas prácticas ESG.**

Todo este *tsunami* de riesgos, ratios, incertidumbre y volatilidad, son los desafíos con los que tienen que lidiar los financieros. La solución no es sencilla. Esta ha de pasar por una gestión de la incertidumbre -utilizando la *data* y la información más fiable posible-, el cumplimiento de las regulaciones, un óptimo control-gestión de los mercados e inversores y una adaptación a la transformación digital de la empresa -Inteligencia Artificial, IoT, etc.- que ha de llevar a cabo el CFO del s.XXI. ■



La función de la dirección financiera debe adaptarse

Del CFO al CF[S]O

María Marín Albi
 Gategroup Regional CFO Africa,
 Spain & Portugal

En efecto, el entorno ha evolucionado, y por ello, la función de la dirección financiera debe adaptarse. Se habla mucho del cambio y la transformación, haciendo alusión a los acrónimos, ahora tan al uso, del CFO al CFSO. Y claro, lo que nos preguntamos es qué significa esa "S" que se ha añadido, y, ahondando más, por qué tenemos interés en incorporarla.

La transformación implica que algo debe desaparecer, algo debe aparecer, y finalmente, algo debe permanecer, pues en caso contrario no estaríamos modificando lo preexistente, sino reemplazándolo por algo nuevo. Además, la transformación será el resultado de un deseo de evolucionar, en nuestro caso promovido por un estímulo externo.

Ese estímulo será el nuevo contexto, muy condicionado sin duda por la conectividad, en términos geográficos y relacionales, además de la era digital y las oportunidades, apasionantes, que nos ofrece. Así, toda actividad susceptible de expresarse por medio de un algoritmo será candidata a la automatización, aligerando a los departamentos financieros de tareas puramente transaccionales. Podríamos por lo tanto decir que este será uno de los elementos tendente a desaparecer.

En esencia, seguirá habiendo una gestión de datos e información, pero dicha gestión se llevará a cabo de modo automatizado y será supervisada desde los principios de control interno, más que desde el punto de vista de la propia ejecución de las tareas necesarias, para incluir un apunte en una base de datos. Así, deberán aparecer mecanismos que aseguren que el algo-

ritmo está bien controlado, que la matriz de autoridad se aplica, que es capaz de gestionar correctamente las nuevas conexiones y que efectivamente funciona de acuerdo con su propósito.

Manteniendo inmutable la esencia, apoyada en datos y asunciones, la dirección financiera incorpora la facultad de definir la abstracción, de concretizar lo que nace como indeterminado

Pero además hemos añadido al área financiera la "estrategia", palabra que la RAE define en una de sus acepciones como "arte, traza para dirigir un asunto". De nuevo, manteniendo inmutable la esencia, apoyada en datos y asunciones, la dirección financiera incorpora la facultad de definir la abstracción, de concretizar lo que nace como indeterminado.

Para ello, deberá apoyarse en capacidades más tendentes al análisis que al cálculo, y al manejo de lo complejo y la modelización de escenarios, con creatividad y rigor. Serán por lo tanto necesarios perfiles que sepan escuchar a la organización, para poder escindir lo necesario de lo que no lo es, identificar riesgos y oportunidades, moverse en ámbitos geográficos ampliados, sintetizar y conceptualizar. Efectivamente, arte. ■

«Convive con profesionales y directivos como tú, en un entorno exclusivo y dinámico. Genera networking de alto nivel en Espacios APD»

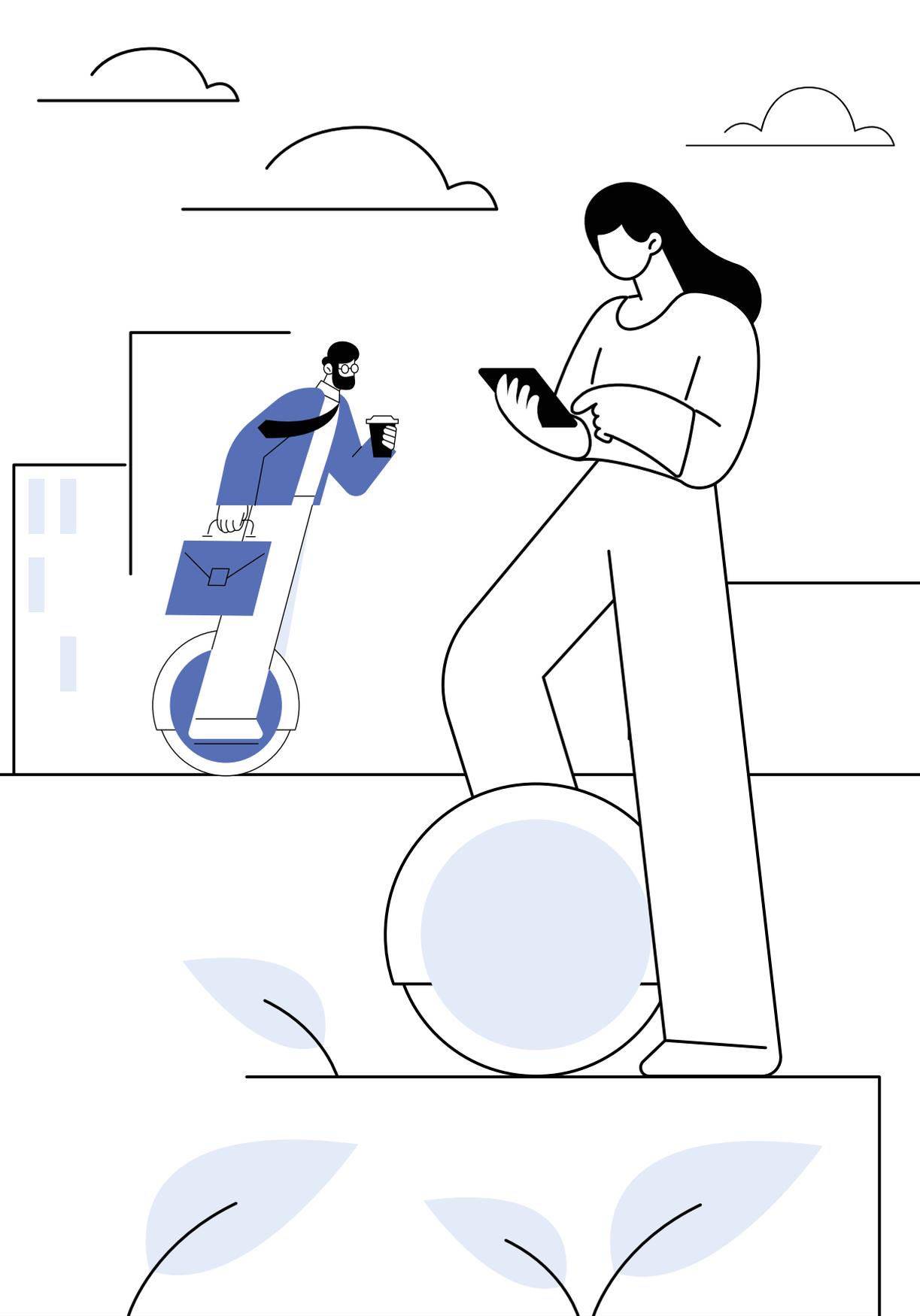
bienvenidos a la comunidad global de directivos



El nuevo servicio de **coworking** de APD en Zurbano, 90 - Madrid. Solo para **empresas socias**

VISÍTANOS





ESPECIAL

De la movilidad sostenible a la movilidad inteligente

El nuevo paradigma del transporte

Hacer frente a una situación tan sumamente crítica para el planeta requiere medidas de grandes dimensiones y objetivos a largo plazo que transformen el modelo socioeconómico en uno más sostenible con el planeta, más resiliente e inclusivo.

La máxima expresión de este 'green recovery' (o recuperación verde) se remonta a 2015, cuando los líderes mundiales adoptaron, a través de la ONU, un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tenía metas específicas que debían alcanzarse en los próximos 15 años, es decir, para 2030.

Para entonces la ONU prevé que 6 de cada 10 habitantes del planeta vivan en ciudades; cabe destacar que es en los núcleos urbanos donde se registra el 70% de las emisiones de dióxido de carbono. Solo en Europa, hasta un 40% de las emisiones de gases contaminantes originadas por el transporte terrestre son causadas por la movilidad urbana, tal y como advirtió la CE hace un par de años.

Además, la Organización Meteorológica Mundial alerta de que los últimos años han sido los más cálidos de los

que se tiene registro. Y teniendo en cuenta que en los próximos entrarán en circulación más de 1.200 millones de vehículos nuevos -muchos de ellos todavía utilizando combustibles fósiles-, el escenario parece demoleedor. Y es que no solo el sector transporte no ha avanzado en la reducción de emisiones como sí lo han hecho otros como el energético, el industrial o el de servicios, sino que va en aumento, lo que supone un obstáculo importante para la descarbonización del transporte terrestre, marítimo y aéreo en Europa para 2050, el año marcado por la UE para alcanzar la neutralidad de carbono. Antes, en 2023, el organismo espera haber reducido las emisiones en al menos un 55%, de acuerdo con el programa "fit for 55".

La movilidad del presente es eléctrica

En el camino hacia la transición energética, se hace más que evidente la necesidad de un cambio de rumbo donde la apuesta por la movilidad inteligente y sostenible es clave. Emilio Titos, Director General de Mercedes-Benz España, señala que "la sociedad está demandando el cambio, está exigiendo transitar hacia un mundo sostenible de la mano de la automoción eléctrica e híbrida, y con las tecnologías que tenemos a nuestra disposición en el momento actual, esto es posible".

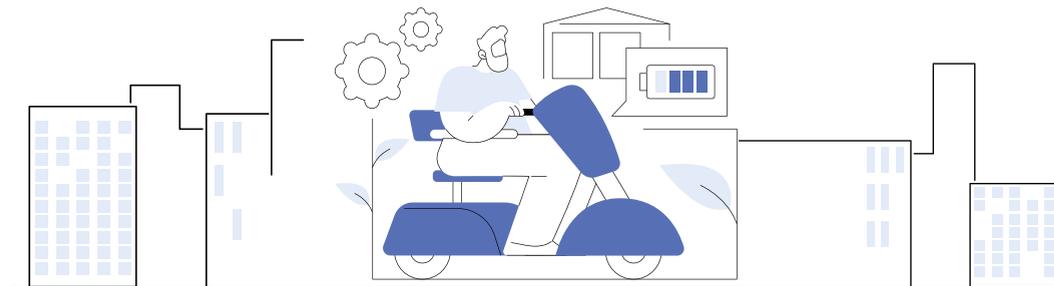
>

Y desde luego, va más allá de nuevos modelos más sostenibles en el transporte. Se trata de una revolución social en la forma de movernos cuyo primer paso es 'electrificar las ciudades' hasta alcanzar los 250 millones de vehículos eléctricos en 2030, tal y como manifestó Laura Galante, directora del Observatorio de Movilidad Sostenible del Club Excelencia en Sostenibilidad, en el encuentro de APD 'Movilidad sostenible, las ciudades inteligentes': "esperamos a medio plazo pequeños hubs de recarga para que los coches en la calle también puedan recargarse por la noche".

Sobre esta idea coinciden también varios expertos participantes en la jornada 'Los nuevos desafíos del transporte en la ciudad'. Como Xavier Barnils, Responsable de Ingenierías en Schneider Electric, quien apunta que "invertir en infraestructuras será muy positivo para la experiencia del usuario, para que dé el paso". Son oportunidades que no se pueden perder. Empezando por las empresas, que juegan un papel clave en el impulso de

la movilidad sostenible. Se trata de "una nueva partida de cartas con reglas distintas", en la que "hay muchas oportunidades, pero también riesgos". "Quien no sepa adaptarse se quedará fuera", remarca Manuel Corbacho, Responsable de Ventas en ABB.

Por su parte, Ane Insausti, Directora General de MUBIL, considera que la movilidad sostenible como vector de competitividad no se trata de una apuesta, sino de una necesidad si queremos cumplir con el objetivo de que Europa alcance la neutralidad de carbono para 2050. "Creo que hoy en día todos los agentes, tanto del sector público como privado, tienen clara esta misma visión, y se trata de desarrollar las tecnologías y los servicios adecuados para que nos movamos de forma más eficiente". Por eso, indica, "el tejido empresarial tiene que aprovechar las oportunidades que nos brinda la transición hacia un transporte limpio, ofreciendo al mercado las soluciones punteras y competitivas que necesitamos para garantizar el bienestar futuro". ■



Cuestión de normativa, soluciones innovadoras... y apoyo tech

En mayor o menor medida, el tejido empresarial ha pasado a la acción, pero también las instituciones. La Ley de Movilidad Sostenible debe ser aprobada en todos los países de la UE antes de que acabe 2023. En España entrará en vigor en el último trimestre del año y promoverá una movilidad limpia y saludable entendida como un derecho social que apuesta por un sistema de transporte digital e innovador y por invertir mejor. Además, la norma regula soluciones innovadoras como el transporte a la demanda, los coches compartidos, el uso temporal de vehículos o la regulación básica del vehículo autónomo, y fomenta la digitalización y la promoción de datos abiertos tanto de administraciones, como de gestores de infraestructura, operadores públicos y privados.

A propósito de la digitalización de la que habla la norma, no se puede dejar de mencionar el impacto 'tech' en la movilidad sostenible, siendo los datos y algoritmos protagonistas de este nuevo paradigma. Aunque todavía queda un gran camino por recorrer, aclara Juan Olivera, CEO de Ericsson Portugal, quien comenta que "a pesar de que hoy existe una conciencia que no había hace 15 años, no es suficiente. La movilidad es más sostenible pero no es más inteligente, y en el despliegue de las redes 5G se encuentra la clave".

Informes y estudios aseguran también que la conectividad de última generación junto con el despliegue de otras tecnologías habilitadoras como el IoT o el Big Data se encuentran entre los aspectos más determinantes a la hora de alcanzar el paradigma de la movilidad inteligente. Igualmente, el desarrollo de la tecnología V2X o el vehículo conectado al usuario y a la ciudad contribuirá en gran medida a alcanzar los objetivos del 'Green New', según el II Observatorio de la Movilidad Sostenible de España elaborado por Grant Thornton.

Pequeñas acciones que impactan y marcan la diferencia



Ana Palencia
Directora de Comunicación y Sostenibilidad en Unilever España

La movilidad sostenible engloba un conjunto de procesos y acciones orientados a conseguir un uso racional de los medios de transporte, tanto particulares como públicos. Las empresas tenemos una responsabilidad enorme con las ciudades, y debemos impulsar con nuestros empleados modelos de desplazamiento que minimicen, en la mayor medida posible, su impacto medioambiental. Tenemos la responsabilidad de ser un agente impulsor para que los trabajadores se desplacen a las oficinas conscientes del impacto medioambiental que generan. Las empresas trabajamos para fomentar buenas prácticas impulsando distintos modelos de transporte sostenible y seguro, desalentando, siempre que sea posible, el uso del transporte privado.

Pequeños grandes gestos

En nuestro caso, promovemos e incentivamos el "car sharing". Hemos instalado puntos de carga eléctrica en nuestro parking e implantado un nuevo modelo de trabajo híbrido que permite a nuestros empleados trabajar en remoto favoreciendo el menor uso del transporte y, por lo tanto, fomentar el bienestar del medioambiente, contribuyendo a minimizar las emisiones de CO2. Los pequeños gestos que podemos hacer desde las compañías son una suma de ayudas y mejoras enormes para lograr impactar de manera positiva en el medio ambiente.

Fomentar estas prácticas no es una opción para las empresas sino una obligación como ciudadanos responsables y comprometidos con las futuras generaciones.

Colaboración desde todos los ámbitos

Las empresas debemos tomar acción en torno a la Ley de Movilidad Sostenible, que está orientada a buscar soluciones que contemplen el impulso del transporte colectivo, la movilidad de cero emisiones, la movilidad activa, la movilidad compartida y la colaborativa de cara a conseguir los objetivos de calidad del aire y reducción de emisiones, así como evitar la congestión y prevenir accidentes por desplazamiento al trabajo. Así, colaborar con los agentes implicados fomentando distintos modos de transporte sostenible y seguros, desalentar sobre el uso del transporte privado e informar sobre el marco normativo, son algunas de las medidas que pueden realizarse en el seno de las empresas para mejorar la movilidad al trabajo.

Los retos que tenemos en frente requieren cooperación entre el ámbito público y privado y también con el ámbito académico y el conjunto de ciudadanos. Por ello, las compañías debemos tomar acción y ayudarnos compartiendo buenas prácticas que ayuden a potenciar una movilidad más sostenible. Cualquier pequeña acción en este sentido puede ayudar a crear una gran diferencia. ■

Entrevista
Carlos Pérez Evangelista
 Director de Cabify para empresas

“En ‘Cabify para empresas’ tratamos de ir un paso más allá respondiendo al compromiso de compañías y autónomos con el medioambiente”



Vehículos electrificados, cálculo de la huella de carbono, certificados de compensación y, sobre todo, soluciones personalizadas de movilidad. Así es la contribución estratégica de Cabify a un paradigma capital como el de la movilidad sostenible que en la presente entrevista nos explica Carlos Pérez Evangelista, Director de Cabify para empresas.

¿Cómo promueve una plataforma de multimovilidad de la talla de Cabify la movilidad sostenible en otras compañías? ¿Cuáles son las principales soluciones de movilidad que ponéis a disposición de las empresas? En ‘Cabify para empresas’ tratamos de ir un paso más allá respondiendo al compromiso de compañías y autónomos con el medioambiente. De esta manera, tienen a su disposición la opción de moverse con la categoría ‘Cabify ECO’, que permite viajar únicamente con vehículos electrificados (híbridos, híbridos enchufables y eléctricos) para reducir la huella de carbono generada durante los desplazamientos.

Por otro lado, ‘Cabify para empresas’ se presenta como un consultor de movilidad que ofrece un abanico de soluciones donde quedan cubiertas aquellas necesidades a las que se enfrentan los profesionales a diario. Algunos de los servicios más demandados y valorados por las compañías son ‘Cabify para eventos’, un paquete específico orientado a cubrir todas las necesidades de movilidad derivadas de la organización y gestión de eventos; ‘Cabify por horas’, que permite reservar vehículos durante el tiempo necesario; o la posibilidad de dar a sus empleados un saldo en Cabify para sus viajes personales.

En este sentido, ofrecemos un servicio personalizado y adaptado a cada necesidad concreta, y con un fuerte componente de sostenibilidad.

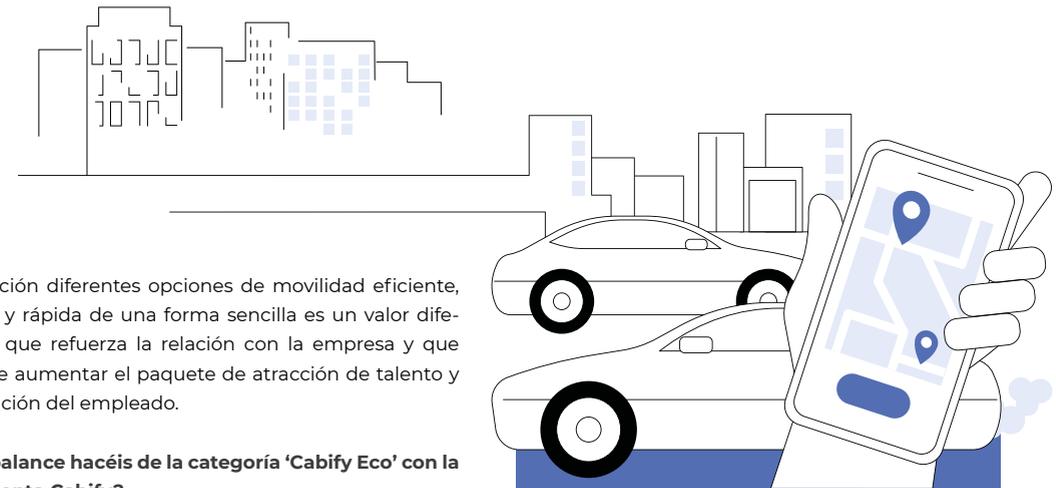
De hecho, incluso ofrecéis Certificados de Compensación con el objetivo de demostrar que la huella de carbono del transporte corporativo de las compañías ha sido compensada. ¿Cómo están respondiendo las organizaciones con las que trabajáis a este tipo de iniciativas? ¿Qué ventajas competitivas supone para las mismas?

Efectivamente. Al disponer de información sobre los trayectos realizados y de la etiqueta de estos vehículos, somos capaces de calcular la huella de carbono emitida, y con ello entregamos a las empresas certificados de compensación que acreditan las emisiones compensadas. Las compañías están respondiendo de una manera muy positiva a este valor añadido, que además les ayuda a cumplir sus objetivos medioambientales y conocer el detalle de los proyectos de compensación.

¿Es posible promover la movilidad sostenible de las empresas a través de la compensación laboral? ¿Cómo lo hacéis en Cabify?

Para promover y fomentar el uso de alternativas de movilidad sostenibles ofrecemos a las empresas ‘Cabify como beneficio’, lo que les permite dar a sus empleados un saldo para sus viajes personales en cualquiera de las categorías de transporte de la plataforma para empresas: Cabify, Taxi, Cuanto Antes, o incluso alternativas de micromovilidad como las motos 100% eléctricas de alquiler por minutos. Además, que los empleados tengan a su

“Estamos detectando que el interés de las compañías por la alternativa sostenible ‘Cabify Eco’ es cada vez mayor. De hecho, más del 42% de los viajes solicitados a través de ‘Cabify para empresas’ se solicitan a través de esta categoría”



disposición diferentes opciones de movilidad eficiente, segura y rápida de una forma sencilla es un valor diferencial que refuerza la relación con la empresa y que permite aumentar el paquete de atracción de talento y fidelización del empleado.

¿Qué balance hacéis de la categoría ‘Cabify Eco’ con la que cuenta Cabify?

La categoría ‘Cabify Eco’ responde a la demanda cada vez más habitual de las empresas con un fuerte compromiso en materia medioambiental. Estamos detectando que el interés de las compañías por esta alternativa sostenible es cada vez mayor, de hecho más del 42% de los viajes solicitados a través de ‘Cabify para empresas’ se solicitan a través de esta categoría. Desglosando por tamaño, en el caso de las grandes empresas más del 50% de sus viajes son con la categoría verde y, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la cifra es del 30%, aunque vemos que crece mes a mes.

¿Cuáles son los principales pilares de vuestra Estrategia de Negocio Sostenible 22-25?

El año pasado presentamos nuestra nueva Estrategia de Negocio Sostenible para el periodo 2022-2025 que, alineada con los ODS de Naciones Unidas, se estructura en torno a 3 pilares (Personas, Planeta, Prosperidad) y 7 ejes de acción. Esta guía nos permite contar con metas concretas hasta 2025, clave para continuar avanzando en materia de sostenibilidad. Una de las medidas más importantes de esta hoja de ruta y apuesta decididamente por combatir el cambio climático es la descarbonización de las flotas colaboradoras en 2025 en España y 2030 en América Latina. ■

Los retos de futuro de la movilidad sostenible, según Cabify

En palabras de Carlos Pérez Evangelista: “En Cabify detectamos que, a pesar de que los patrones de movilidad han cambiado como consecuencia de la pandemia y el teletrabajo, la demanda de movilidad corporativa ha aumentado; concretamente nuestros desplazamientos corporativos se han incrementado en más de un 80% en 2022 en comparación con el año anterior. Por otro lado, observamos que el incremento de la demanda de movilidad sostenible es cada vez mayor, lo que nos permite pensar que esta tendencia seguirá cobrando fuerza en los próximos años. En este sentido, ofrecemos soluciones adaptadas al contexto y a las nuevas necesidades de movilidad de las compañías”.



Entrevista
Carlos Martínez,
CEO de Consultia Business Travel

“La digitalización de los procesos ha permitido a nuestros clientes automatizar la autorización de los viajes”



¿En qué medida se están transformando las necesidades de las empresas a la hora de viajar y trasladarse?

La crisis del coronavirus obligó a una gran cantidad de sectores a subirse al tren de la digitalización y, sin duda, el sector del *business travel* fue uno de ellos. Durante esta etapa también se hicieron visibles un gran número de necesidades que, a día de hoy, siguen requiriendo las empresas a la hora de organizar y gestionar sus viajes corporativos y que necesitan satisfacer. En concreto podemos sintetizarlas en 4 necesidades básicas:

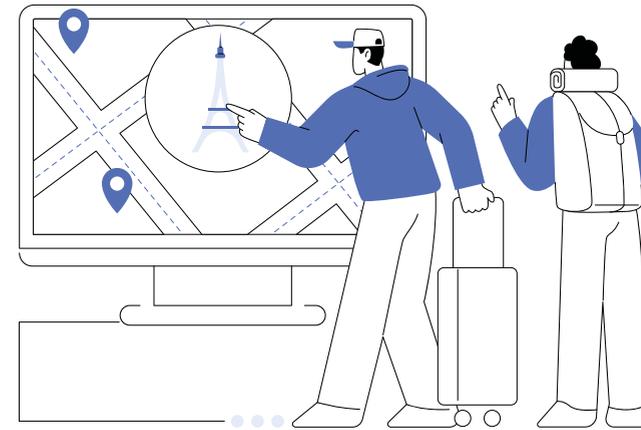
- ▶ **Mayor necesidad de ahorrar y ser más eficiente,** y esto se consigue a través de la digitalización y automatización de los procesos implicados en la gestión de los viajes.
- ▶ La necesidad de obtener un **mayor control de presupuestos y costes** y obtener una visión estratégica de los viajes. Las compañías se han dado cuenta de la necesidad de alinear la inversión en viajes con los objetivos de la empresa para obtener en tiempo real el ROI y disponer de herramientas para ser ágiles y poder tomar decisiones en momentos críticos.
- ▶ **Mayor atención humana,** personal y rápida. Tras la situación vivida durante la crisis sanitaria y con la reducción de personal profesionalizado en el sector como consecuencia de la reducción de los viajes durante la pandemia, los viajeros demandan cada vez más una atención personalizada ante posibles incidencias o urgencias en sus viajes.

- ▶ **Viajes más sostenibles.** Las empresas optan cada vez más por viajes de impacto medioambiental neutro que vayan alineados con sus objetivos en esta área.

Sostenibilidad y seguridad, ¿se postulan como los imprescindibles de la movilidad corporativa del futuro?

Sí, como he mencionado anteriormente, sostenibilidad y seguridad son dos de las 4 grandes necesidades. Por un lado, la sostenibilidad, como en otras áreas, en la de los viajes corporativos vemos que es un esfuerzo y responsabilidad de toda la cadena de valor y así también las empresas, en mayor o menor grado, van tomando conciencia e implementando medidas en sus organizaciones que ayuden a reducir el impacto medioambiental. Este grado puede variar en función de las necesidades de la organización, y también por sus valores y cultura de empresa. Entre las medidas se encuentra:

- ▶ **Ajustes en las políticas de viajes y en la toma de decisiones.** Evaluando la necesidad del viaje y las opciones para el viaje.
- ▶ **Seguimiento de las emisiones de carbono de los viajes,** basado en informes de datos posteriores al viaje, para tomar conciencia y establecer objetivos de reducción.
- ▶ **Implementando sistemas de descarbonización,** que ayuden a compensar el impacto ambiental generado en los viajes.



“Con la implementación de Destinix, nuestros clientes han conseguido aumentar la eficiencia en todos los procesos implicados en la gestión de los viajes y ahorrar costes”

Y por otro lado, la seguridad es un factor clave para las organizaciones, que tienen el compromiso de cuidar y velar por su equipo cuando están fuera, ofreciéndoles soluciones eficientes para la gestión de sus viajes y que cuenten con una persona con nombre y apellidos que les conozca, un profesional que les atienda ante cualquier imprevisto que pueda surgir durante el viaje.

¿Cuáles son los beneficios para una compañía de digitalizar la gestión de los viajes de empresa?

La digitalización de los procesos ha permitido a nuestros clientes automatizar la autorización de los viajes o realizar las reservas uno mismo en unos minutos (cuando antes necesitaban varios días desde que enviaban un email, elegían las alternativas, volvían a recibir opciones, y hasta que se cerraba la reserva). Ello se traduce en ahorros de hasta un 20% y además, mejora la experiencia del equipo e incrementa su satisfacción.

El pasado año lanzabais precisamente la plataforma Destinix, un claro ejemplo del papel estratégico de la tecnología en un campo como el de la movilidad. ¿De qué se trata y en qué medida posibilita que los viajes de negocios sean más eficientes y sostenibles?

Destinix es nuestra solución para la movilidad del día a día de las empresas, un sistema SaaS que digitaliza y automatiza los procesos de los viajes y gastos de empresa y que a su vez se puede integrar con el ERP del cliente. Permite gestionar desde la reserva hasta la cuenta de gastos en un *clic* sin perder el trato humano al contar con el servicio *Personal Travel Assistant*, con el que el viajero tiene a su disposición una persona asignada que se encarga de solucionar cualquier posible imprevisto que surja durante el viaje.

Con la implementación de Destinix, nuestros clientes han conseguido aumentar la eficiencia en todos los procesos implicados en la gestión de los viajes y ahorrar costes -por ejemplo, ahorrar entre un 5 y un 15% en el presupuesto de viajes al contar con un sistema que le asegure el cumplimiento de sus políticas de compra, o ahorrar hasta un 70% del tiempo invertido en la aprobación y autorización de los viajes al automatizar este proceso con Destinix (Aberdeen Group)-, lo que se convierte en un ahorro de hasta el 20% desde el primer año de implementación; obtener una visión estratégica de los viajes al contar con un sistema que consolida toda la gestión, la integra con los sistemas de la compañía y permite el seguimiento de los datos en tiempo real para tomar decisiones, reajustar presupuestos y conocer el ROI de los viajes; ganar seguridad para la empresa cumpliendo la política de gastos y, en el caso del usuario, seguridad al saber que no pierde ningún documento o ticket; ganar en sostenibilidad obteniendo un sistema que le proporciona un informe del CO₂ de sus viajes y permite la compensación de la huella carbono con un sistema homologado; y mejorar la experiencia al viajar y hacer que las personas que viajan quieran seguir haciéndolo, evitar problemas internos a las empresas y mejorar el ambiente general de la empresa.



¡Accede ya a la entrevista completa!

ACCEDE YA

Reportaje

Dando (más) voz al compliance penal

CUANDO EL OBJETIVO PRIORITARIO ES LUCHAR CONTRA LA CORRUPCION EMPRESARIAL



Los delatores nunca han gozado de muy buena prensa. Hay que reconocerlo. Sin embargo, en los últimos años se está revalorizando el papel que pueden llegar a tener a la hora de destapar fraudes y conductas inapropiadas de todo tipo, tanto en empresas como en instituciones públicas... Sin ellos, casos como el de la estafa piramidal de Bernard Madoff en 2008 nunca hubieran salido a la luz. Detrás de ellos, hay personas con nombres y apellidos -como Harry Markopolos en este caso- a veces trabajadores de esas mismas compañías, que dieron un paso adelante y pagaron cara su denuncia. La única recompensa recibida por algunos de ellos fue la portada de la revista 'Time', que ya en 2002 eligió como personaje del año a los 'Whistleblowers', que podríamos traducir como los 'sopladores'. Allí, en primera plana, aparecían los retratos de Cynthia Cooper, Coleen Rowley y Sherron Watkins, que destaparon escándalos y fraudes en WorldCom, el FBI y Enron.

Hervé Stolowy, Profesor de Contabilidad en la escuela de negocios francesa HEC, recordaba en una conferencia en la Fundación Ramón Areces cómo Estados Unidos fue pionero en premiar y ofrecer protección a los *informantes*, "algo que incluso se remonta a la guerra civil americana en 1863". "Más recientemente, en 2010,

después de la crisis financiera mundial de 2008-09, se produjo el cambio más importante para los denunciantes incluyendo recompensas financieras", explicaba. Entre otras medidas, podemos citar la creación de la Oficina del Denunciante de la SEC, la fijación de entre el 10% y el 30% de los fondos recaudados como sanciones monetarias en gratificaciones o la ampliación de la protección vigente para los que se animen a denunciar.

Desde los años 2000, coincidiendo con la difusión de casos muy sonados de corrupción en empresas, se pusieron muy de moda los códigos de buen gobierno. Podemos recordar por ejemplo el firmado en 2015 por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Su declaración de intenciones era calcada a la de otros muchos: "El Código de Buen Gobierno tiene por objeto el establecimiento de los principios a respetar en el desempeño de las responsabilidades políticas de gobierno y administración, así como las de dirección y gestión local, fijando los compromisos que reflejen los estándares de conducta recomendados y reforzando la calidad democrática de las instituciones locales". Ahora, en cambio, se ha dado un paso más y la jurisdicción europea ha decidido tomar cartas en el asunto y legislar para imponer y exigir programas de 'compliance' o cumplimiento legal.

La nueva Ley 2/2023 allana el camino para destapar irregularidades de todo tipo en el seno de la empresa al ofrecer mayor protección a los denunciantes

> **El objetivo: avanzar en la lucha contra la corrupción**

En el caso de España, el pasado 20 de febrero entró en vigor la Ley 2/2023. Esta obliga a las compañías a fijar un sistema de denuncias seguro y confidencial que facilite a cualquier trabajador publicar conductas inapropiadas o de incumplimiento normativo. Con ello se quiere avanzar en la lucha contra la corrupción. Los legisladores se han limitado a traducir a nuestro Derecho la directiva 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo -del 23 de octubre de 2019-, más conocida como la 'Directiva Whistleblowing'.

La nueva norma establece que las empresas españolas -públicas o privadas- que superen los 250 empleados tienen que tener ya -antes del 21 de mayo- herramientas para que pudieran recibir denuncias de forma segura. El plazo se extiende hasta final de este año para aquellas compañías privadas con 249 o menos trabajadores, y también para aquellos ayuntamientos con menos de 10.000 habitantes.

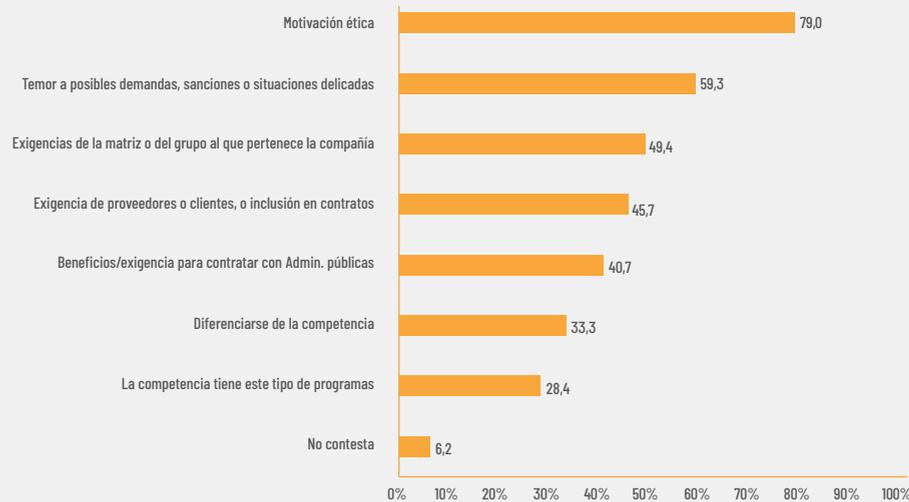
Esta normativa llega una década después de que se introdujera la responsabilidad penal en la persona jurídica. Esto no significa que una empresa pueda ir a la cárcel,

pero sí algo igual peor: que su reputación quede bien dañada. Y sus administradores deben ser los principales garantes de esa buena actuación conforme a la ley.

Explica Ignacio Ripol, Director de *Compliance* en Grant Thornton, que "los sistemas de gestión de cumplimiento penal son hoy día una realidad y una clara necesidad de mercado para cualquier compañía, con independencia de su tamaño o sector de actividad". A su juicio, "algunas organizaciones priman la salvaguarda de responsabilidades de la propia compañía y de sus administradores; mientras que, para otras, *compliance* es el vehículo para asegurar el cumplimiento de estándares éticos y de integridad". Precisamente Grant Thornton cuenta con un informe a partir de 400 encuestas a directivos de empresas en España para conocer el estado del *compliance*. Entre sus conclusiones, encontramos que existe un alto grado de desconocimiento de los riesgos penales que pueden derivar para la empresa y sus administradores. De hecho, solo el 9% de las empresas dispone de un verdadero sistema de gestión de *compliance* y dos tercios de las empresas encuestadas reconocen carencias graves en esta materia. Por último, solo una de cada cuatro compañías cuenta con un presupuesto destinado a temas de ética y *compliance*.

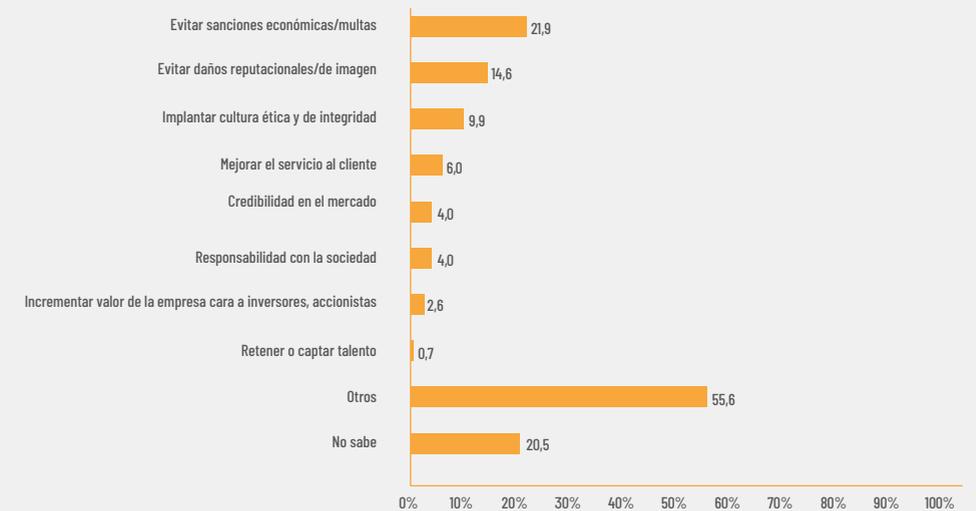
Las empresas privadas de menos de 249 trabajadores y los municipios de menos de 10.000 habitantes tienen hasta final de 2023 para establecer un canal seguro de denuncias internas

Motivos para adoptar un programa de *compliance* (entre los que lo tienen)



Fuente: IBR Grant Thornton

Ventajas de tener un programa de prevención de delitos



Fuente: IBR Grant Thornton

> **Potenciando el compliance en la empresa**

¿Qué se puede hacer para mejorar en este campo (y, de paso, cumplir la ley)? La *World Compliance Association* (WCA), sin ánimo de lucro, tiene entre sus objetivos la promoción, reconocimiento y evaluación de las actividades de cumplimiento en las organizaciones. También desarrolla herramientas y procesos para una correcta protección frente a determinados delitos/infracciones cometidas por sus empleados, colaboradores o cualquier otra persona relacionada con ella. Sus profesionales pueden asesorar a quienes aún no estén al corriente.

También existen herramientas tecnológicas no muy caras y seguras, que garantizan esa confidencialidad en las denuncias internas. En concreto, la compañía danesa Whistleblower Software acaba de desembarcar en España para ofrecer su servicio en modalidad de SaaS o alquiler según demanda. El coste varía desde los 70 euros al mes para compañías de hasta 49 empleados a los 285 euros al mes para empresas de 1.000 a 1.999 trabajadores. El responsable de esta plataforma en España, Álvaro Blanco, explica cómo funciona: "Cada empresa dispone de su propio enlace web, que es su canal único de denuncia de irregularidades, donde permite a los informadores presentar una denuncia, ya sea anónima o confidencial. Después, el trabajador puede volver a acceder para comprobar el estado del caso. Los denunciantes también pueden adjuntar archivos adicionales o comunicarse de forma segura con los responsables del caso si tienen preguntas aclaratorias", añade.

¿Este tipo de plataformas puede multiplicar esos procesos de denuncias? Responde el responsable de esta herramienta que "algunos empresarios tienen esta preocupación". "Sin embargo, según nuestras observaciones, es bastante exagerada. A algunas empresas les preocupa verse desbordadas de reclamaciones quejumbrosas, cuando en realidad, por la experiencia que observamos, hay una media de una denuncia por cada 250 empleados al año. Y esta no es una denuncia sobre cualquier cosa, sino una cuestión más seria que puede afectar a otros procesos de la empresa". Álvaro Blanco recomienda también que la empresa explique su política de denuncias a los empleados, haciendo hincapié en qué infracciones entran en las categorías de denuncia y cómo se evalúan los casos: "Así, los empleados confiarán en la política y la cultura de la empresa. También hay que formar al equipo de investigación, para que sean totalmente imparciales". ■

Texto: Carlos Bueno



Nuevas obligaciones para las empresas... a tener muy en cuenta

Juan Font Servera
Socio Director, Font Mora Sainz de Baranda Abogados y Economistas

Luis Rubí Blanc
Inspector AEAT adscrito al SPEBLAC en excedencia

La *compliance* legal va referida al conjunto de medidas que una organización debe implementar para garantizar el cumplimiento de las leyes y estándares éticos aplicables a su actividad. El objetivo principal es prevenir y detectar posibles incumplimientos legales dentro de la organización, así como evitar o mitigar los riesgos asociados a dichos incumplimientos, entre ellos las responsabilidades penales de sus administradores y directivos. Por tanto, estamos ante una protección de la sociedad y sus administradores frente actuaciones de terceros.

Frente a ello, La ley de protección de denunciantes, también conocida como Ley de Whistleblowers -en España, regulada en la reciente Ley 2/2023, de 20 de febrero-, tiene como finalidad proteger a las personas, normalmente empleados de la compañía o Administración Pública aunque también afecta a proveedores y clientes, que revelan información sobre actividades ilegales, fraudulentas o contrarias a la ética dentro de la entidad.

Las preguntas que surgen son muchas

En primer lugar, es de aplicación a todas las Administraciones y entidades de Derecho Público, y empresas o personas físicas con más de 50 trabajadores, a los que obliga a crear canales internos de información y denuncias antes del 13 de junio -plazo que se amplía hasta el 1 de diciembre para empresas de menos de 250 trabajadores-. La obligación de implementarlos recae sobre el órgano de administración, previa consulta con los representantes de los trabajadores, que debe nombrar un responsable persona física, el cual no podrá recibir

instrucciones de ningún tipo en su labor, cuestión que trae la duda sobre si su trabajo será exclusivamente éste, o puede desarrollar otros dentro de la empresa, ya que deberá gozar de una protección específica que evite cualquier sanción por el desempeño de sus funciones.

La segunda cuestión esencial es proteger a los trabajadores que informan o denuncian infracciones penales o administrativas, graves o muy graves, impidiendo que sufran consecuencias en su relación laboral. Por ello, además de garantizar la confidencialidad sobre su identidad, se prohíbe cualquier represalia que la empresa pueda adoptar frente al trabajador denunciante.

La tercera consecuencia es que bastará que el trabajador alegue su condición de informante para que se presuma que la decisión empresarial constituye una represalia, trasladando a la empresa la carga de la prueba.

Las sanciones en caso de incumplimiento o implementación deficiente pueden alcanzar multas de hasta 1.000.000 de euros para las personas jurídicas -a partir de 600.000 euros se puede publicar la identidad en el BOE- y 300.000 euros para las personas físicas, a lo que se añade posibles prohibiciones de obtener subvenciones u otros beneficios fiscales durante un plazo de 4 años, o de contratar con el sector público durante un plazo de 3 años.

Como ven, nuevas obligaciones para las empresas a tener muy en cuenta y que deberán ser objeto de un estudio y desarrollo mucho más amplio. ■



Entrevista

**José Manuel Hidalgo
López-Pastor**

Abogado y Especialista en Compliance
y Derecho Penal Económico

“Los casos de *maquillaje* suelen darse en aquellas organizaciones que no tienen una verdadera intención de instaurar un sistema de compliance”

Gürtel, ERES, escándalos como los de Volkswagen o el reciente caso Negreira en el mundo deportivo son buena muestra del creciente nivel de conductas criminales en el mundo empresarial. Hablamos con José Manuel Hidalgo López-Pastor, Abogado y Especialista en Compliance y Derecho Penal Económico, sobre la importancia de los Sistemas de Compliance Penal en el momento actual y sobre el papel de la normativa preventiva en esta cuestión.

¿Tienes la percepción de que se está produciendo un auge de las conductas criminales a nivel empresarial?
Creo que lo que está ocurriendo es que hay una mayor sensibilización en todos los ámbitos, y el hecho de que exista una mayor vigilancia tanto proactiva como reactiva (incluso desde dentro de las propias empresas) y la aplicación de los protocolos de compliance y anticorrupción, hace que afloren esos casos.

A tu juicio, ¿cuáles son hoy las principales consecuencias de no contar con un Sistema de Compliance Penal?
Los efectos son numerosos y pueden ser realmente graves, no solo para la organización, sino también para sus administradores y directivos -cuestión que muchas veces se olvida-. Y no se limitan a los efectos estrictamente penales y administrativos para la empresa o los administradores y directivos, sino que pueden incluso llevar aparejadas responsabilidades civiles y de índole societaria para estos últimos. En cualquier caso, la gente olvida muchas veces el eventual daño reputacional, que puede ser bastante más gravoso, incluso, que el penal o el mercantil.

Sin embargo, mucho se habla de que se trata aún de algo cosmético, sobre todo para aquellas grandes corporaciones que no cotizan en Bolsa. ¿Se lo está tomando en serio el tejido empresarial español? ¿Qué hay de las pymes? ¿Es algo a lo que también deberían prestar atención?

Creo, sinceramente, que las empresas, incluso las pymes, están haciendo un gran esfuerzo, sobre todo en los últimos años. Evidentemente, las medidas se tienen que adaptar, como señala la jurisprudencia, a la empresa concreta dependiendo del tamaño, de la actividad, de la estructura... Los casos de *maquillaje* o *copy paste* suelen darse más bien en aquellas organizaciones que no tienen una verdadera intención de instaurar un sistema de compliance, que lo necesitan para el exterior, pero cuyas estructuras, políticas y funcionamiento no resistirían un verdadero compliance.

¿Cuáles han de ser los elementos imprescindibles a la hora de construir un sólido plan de prevención penal? ¿Qué tipo de riesgos hemos de tener en el radar?

Es esencial llevar a cabo un riguroso análisis que permita identificar tanto los riesgos específicos como los eventuales (mapa de riesgos), diseñar las medidas de control adecuadas y establecer los órganos -especialmente el órgano de cumplimiento o “compliance officer”- y procedimientos adecuados de control y gestión (código de conducta, protocolos de políticas y procedimientos que definan las responsabilidades de los integrantes y terceros, así como los protocolos adecuados para el reporte de incumplimientos -canal de denuncias-). Pero todas esas medidas carecen de sentido si no se forma adecuadamente a los empleados para que conozcan el sistema, o no se establece, además, un sistema de supervisión y revisión.

En cuanto a los riesgos más habituales, aunque varían en función del sector de actividad y de las características de las organizaciones, son los asociados a delitos socioeconómicos, corrupción, tráfico de influencias, informáticos, contra la intimidad o de índole laboral. En cualquier caso, tal y como establece el Tribunal Supremo en diversas sentencias, debe también analizarse el riesgo de comisión de otros delitos “*ad intra*” -*contra la propia organización*- que pueden perjudicar enormemente a la empresa, aunque de ellos no se derive propiamente la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

“Aunque varían en función del sector de actividad y de las características de las organizaciones, los riesgos más habituales son los asociados a delitos socioeconómicos, corrupción, tráfico de influencias, informáticos, contra la intimidad o de índole laboral”

¿Es cierto que la normativa preventiva impone cada vez más obligaciones a las empresas y el catálogo de delitos se amplía?

Sí. Tanto la normativa como el propio mercado y los inversores están imponiendo cada vez más obligaciones a las empresas, ampliándose el catálogo no solo de delitos (delitos de naturaleza sexual, contra la intimidad, la integridad moral y los derechos de los trabajadores, por ejemplo), sino también de obligaciones de toda índole en el ámbito organizativo e incorporando, por ejemplo, los criterios ESG.

“La reciente aprobación de la Ley de Protección del Informante impone la obligación, a determinadas empresas y entidades públicas, de instaurar un canal interno para que los empleados puedan denunciar posibles irregularidades”



> **Precisamente, y en paralelo a la normativa de Compliance Penal, el pasado 13 de marzo entró en vigor la Ley 2/2023, de 20 de febrero, más conocida como la Ley del Canal de Denuncias. ¿Qué cambios o novedades exige a las empresas?**

La reciente aprobación de la Ley de Protección del Informante impone la obligación, a determinadas empresas y entidades públicas, de instaurar un canal interno para que los empleados puedan denunciar posibles irregularidades, de forma tanto anónima como confidencial, y con todas las garantías para las denuncias recibidas. Creo que va a suponer un cambio drástico en este ámbito. En este sentido entiendo que, tanto operativa como lógicamente, es esencial que el canal de denuncias interno se incardine dentro de un adecuado Sistema de Compliance que le dé el marco jurídico adecuado. No podemos olvidar, además, que la Ley establece la instauración de un canal externo, que operaría, por ejemplo, en el caso de no hacerlo la propia empresa, mediante la creación, por parte del Gobierno, de una Autoridad independiente, externa, de Control, supervisora del sistema, y de su aplicación.

Sin duda se trata de un área del Derecho muy compleja. ¿Están cada vez más las empresas apostando por la contratación de profesionales o servicios externos vinculados con el derecho penal, laboral y mercantil?

Sí, las empresas recurren, cada vez más, a profesionales externos para llevar a cabo el diseño y la implementación del sistema, colaborando con los órganos de Cumplimiento también en el desarrollo y en la ejecución cotidiana del mismo. Por razones operativas y de coste, esas actuaciones las desarrollan con más eficacia y competencia, en la mayoría de las organizaciones, profesionales externos especializados e independientes.

¿Qué ventajas competitivas puede suponer para el día de mañana invertir hoy en Compliance Penal? ¿En qué medida su ausencia en la estrategia empresarial puede incidir en el daño reputacional de la organización? ¿Podría incluso afectar a negociaciones o colaboraciones con la administración u otras entidades?

Son muchas las ventajas competitivas que puede suponer la inversión en compliance. A nosotros nos gusta clasificarlas en tres: escudo jurídico, estrella comercial y beneficio económico. En primer lugar, como *escudo*, el beneficio inmediato de la implantación de un Compliance es la posible exención (o atenuación) de responsabilidad penal, evitando, en su caso, sanciones y multas por incumplimiento, tanto a la compañía como a sus órganos directivos. Por otro lado, con *estrella* nos referimos a la distinción que supone la implementación del sistema como sello de calidad, ya que cada vez son más los organismos públicos y las empresas privadas que exigen a las empresas cumplir con los estándares en materia de Compliance antes de contratar o colaborar con ellas ya que garantizan el cumplimiento de la regulación administrativa y el de esos estándares éticos y sociales. Por último, es claro el beneficio económico. Al aumentar el control, disminuyen claramente los riesgos en la actividad y devenir de la

organización. Ello, además, se manifiesta directamente en una clara reducción de costes y más facilidades económicas (abaratamiento y mejora en la contratación de seguros o crédito bancario, acceso a crédito extrabancario, posibilidad del acceso a los Fondos de la UE...).

Con todo lo anterior, ¿a qué retos se enfrenta la figura del Compliance Officer y por dónde cree que pasará la transformación de su función?

Se enfrenta a varios retos en la actualidad, que van desde los exigentes y numerosos requisitos y obligaciones derivadas de la propia operativa (formación, conocimiento de la organización, etc.), hasta la adecuada delimitación de sus funciones y el respeto a su autonomía, pasando por la importante responsabilidad derivada de su tarea, por citar algunos aspectos. Es un cargo de enorme importancia y complejidad, y un elemento esencial en el futuro buen devenir del sistema, y, por tanto, de la organización. ■

RENOVEDUCH

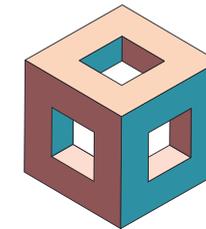
(BAÑERA x DUCHA) en 24h

Súmate a la fórmula perfecta

Cambia la bañera por una ducha en solo 24 horas y empieza a disfrutar al máximo de tu cuarto de baño con una simple reforma.

900 767 767

renoveduch.es



Web3: impacto y oportunidad de negocio

Una nueva fase de internet tiene nombre y apellidos: **Web3**. Basada en tecnología *blockchain*, nace con la idea de ser un “internet de los usuarios”. Y si Web2 ha sido el internet de las redes sociales, Web3 será el de los protocolos abiertos y las redes descentralizadas administradas por la propia comunidad. Porque precisamente la descentralización es la principal característica de este *nuevo Internet*.

Aseguran desde el IEBS que “Web3, gracias a *blockchain*, es posiblemente la tecnología más revolucionaria que veremos al menos en la primera mitad del siglo XXI en el campo de las tecnologías de la información junto con la Inteligencia Artificial y la computación cuántica”.

Nada extraño si, por ejemplo, tenemos en cuenta que Web3 permite crear una cadena de distribución sin intermediarios, por lo que no depende de servidores. De esta forma, devuelve el control de los datos al usuario y desaparece el monopolio sobre los datos que hasta aho-

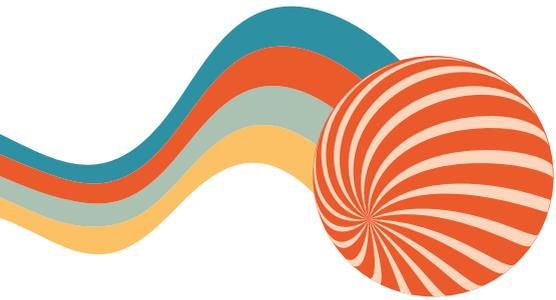
ra tenían las grandes multinacionales como Facebook o Google. Su naturaleza abierta y pública, pues, hace que exista una mayor transparencia y que los usuarios conserven sus datos privados de forma individual, no almacenados en los servidores centrales de una empresa.

Las marcas y el momento disruptivo de la Web3

En todos los sectores están surgiendo nuevas empresas tecnológicas que presentan determinadas soluciones que revolucionarán la forma de conectar con los consumidores. Gracias a la Web3, este tipo de compañías pueden crear propuestas de valor disruptivas que tienen la capacidad de transformar completamente un sector o una industria.

Por ejemplo, desde el nacimiento de Ethereum, en 2015, el desarrollo de aplicaciones descentralizadas Web3 (dApps) ha sido exponencial. Según datos de DappRadar, en solo 7 años se desarrollaron más de 11.000 dApps. Esto ha





6 tendencias Web3

Metaverso. La gran tendencia de Web3 es la creación de realidades virtuales en las que desarrollar actividades del día a día, que van del consumo, a las interacciones sociales o a las reuniones de trabajo.

NFT. Al igual que las criptomonedas, los NFTs funcionan con tecnología *blockchain*, pero son opuestos a las criptomonedas ya que son bienes no fungibles. En el futuro se espera que en Web3 se puedan tokenizar bienes, datos o incluso ideas.

Tecnología web interactiva 3D. En Web3 los usuarios podrán recrear con tecnología 3D qué aspecto tiene algo que quieren comprar.

Brands as a Service (BaaS). Las marcas ya no sólo ofrecen producto, sino que pueden dar a los consumidores un servicio y una atención personalizada en función de sus gustos y preferencias.

Sostenibilidad con el entorno. Pese a que queda mucho camino por recorrer, el objetivo es que Web3 sea una web más sostenible y que se pueda reducir la energía utilizada, a la vez que sea crea un entorno tecnológico que facilite la consecución de objetivos ecológicos.

Más regulación. Debido a su impacto y a su crecimiento, los gobiernos y entidades reguladoras ya están comenzando a legislar respecto a Web3 y al impacto que tiene (y especialmente va a tener) en la sociedad.

Fuente: Héctor Borrás, Cyberclick

> generado un mercado que ya supera los 300.000 millones de dólares y ha llegado a picos de más de 2,5 millones de usuarios, según el mismo informe de DappRadar. Así pues, las empresas que están sabiendo aprovechar este momento disruptivo de Web3 han conseguido encontrar oportunidades de negocio que pueden ir desde nuevos sistemas de almacenamiento descentralizados, plataformas sociales descentralizadas, navegadores o servicios de transmisión.

Es clave, por ello, entender de qué forma Web3 puede afectar a las empresas en cómo se rediseñan los patrones de trabajo, cómo se gestionan los datos y la privacidad, cuáles son los nuevos protocolos de seguridad en Internet o, especialmente, de qué nuevas formas podremos interactuar con nuestros clientes. Como señala Enrique Dans, "lo que es seguro es que vamos a ir viendo cada vez más aplicaciones proponiendo llevar a cabo nuevas funcionalidades, en un proceso evolutivo que puede ir dando forma a un entorno cada vez más interesante, y con unas reglas muy distintas a la de la web que conocemos hoy".

¿Ayuda Web3 a aumentar los beneficios?

Para 2027, Gartner predice que más del 40% de las grandes organizaciones de todo el mundo utilizarán una combinación de Web3, AR Cloud y gemelos digitales en proyectos basados en metaversos destinados a aumentar los ingresos. Gracias a la tecnología vinculada a Web3 las empresas podrán, de esta forma, crear sus propios ecosistemas descentralizados y conectar con sus consumidores sin intermediarios. Para las organizaciones que sepan explotar todo el potencial de la tecnología, los beneficios pueden ser muchos:

- **Reducir costes.** Gracias a la descentralización se eliminan intermediarios y se aumenta la eficiencia de los procesos. Como ejemplo, según un estudio de Bain&Company, la web3 puede llegar a reducir un 25% los costes operativos de los bancos.
- **Nuevas fuentes de ingresos.** La venta de activos digitales únicos o nuevos servicios basados en *blockchain* son una potencial fuente de ingresos. Eso sí, se requiere la aplicación de tecnología avanzada en *blockchain* y criptomonedas.
- **Mayor transparencia,** lo que significa más confianza por parte del consumidor. Eso permite incrementar la fidelidad de los clientes y ofrecer unos servicios más transparentes y fiables.

Desde el nacimiento de Ethereum, en 2015, el desarrollo de aplicaciones descentralizadas Web3 (dApps) ha sido exponencial. Según datos de DappRadar, en solo 7 años se desarrollaron más de 11.000 dApps

- **Nuevos modelos de negocio.** Si se consigue aprovechar todas las posibilidades de las nuevas tecnologías, se podrían plantear nuevos modelos de negocio o nuevos servicios que ayuden a incrementar los beneficios de las empresas.

¿Esta tú negocio preparado para la era Web3?

De lo que no hay ninguna duda es que para adaptarse a Web3 las empresas tienen que transformarse. Deberán adaptarse no solo a blockchain, sino también a tecnologías como Inteligencia Artificial y Big Data. Pero es simplemente una cuestión tecnológica, ya que el gran reto con el que se encontrarán la mayoría de compañías será el de adaptar su cultura y procesos a esta nueva realidad, algo que de momento todavía no parece que la mayoría de empresas españolas esté haciendo. Según Javier Cristóbal, CEO de Infoavan, "la adopción de tecnologías innovadoras a menudo requiere un cambio cultural y una mayor capacidad de inversión en investigación y desarrollo, y muchas empresas españolas todavía tienen que hacer frente a estos desafíos".



UNA WEB 3 VECES MÁS CAPAZ

Juan Duce

Director de Marketing
& Estrategia Digital de APD

Imagina poder contratar servicios de un proveedor sin necesidad de intermediarios (y el ahorro de costes que esto supondría). Imagina operar en un ecosistema descentralizado, donde la privacidad y la transparencia son la norma y no la excepción. Imagina poder premiar a tus usuarios más activos o los más creativos a través de monedas virtuales (tokens). O financiar proyectos propios entre tu comunidad, a través de criptoactivos. Pues todo eso (y mucho más) es lo que la Web3 está llamada a proporcionar a tu modelo de negocio.

La Web3 está llamada a ser la evolución que sustituya a la Web 2.0. Pero todos sabemos que estos movimientos no son posibles sin la afluencia de usuarios que entiendan verdaderamente el valor de la nueva experiencia. De modo que es vital entender qué va a percibir como diferencial el usuario. En este sentido, encontramos una navegación mucho más personalizada, que se adaptará a los gustos, intereses y restricciones del perfil del usuario (algo especialmente valioso a la hora de bloquear el acceso a sitios con contenido para adultos, por ejemplo). Y esto será posible gracias a que los usuarios tendrán un mayor control de sus datos. Además, la Web3 permitirá un mejor despliegue de la web semántica, lo que permitirá a las máquinas entender el significado de la información que tratamos, a una velocidad manifiestamente superior.

Pese a su estado embrionario (casi experimental), estamos ante un fenómeno emergente que está transformando internet. Es muy difícil medir con precisión el impacto económico de la Web3, no obstante, el auge de las redes sociales descentralizadas, como Mastodon, Lens Protocol o Minds, ofrece una visión de su potencial. En estas plataformas el ritmo de crecimiento de usuarios superó el 131% en 2021.

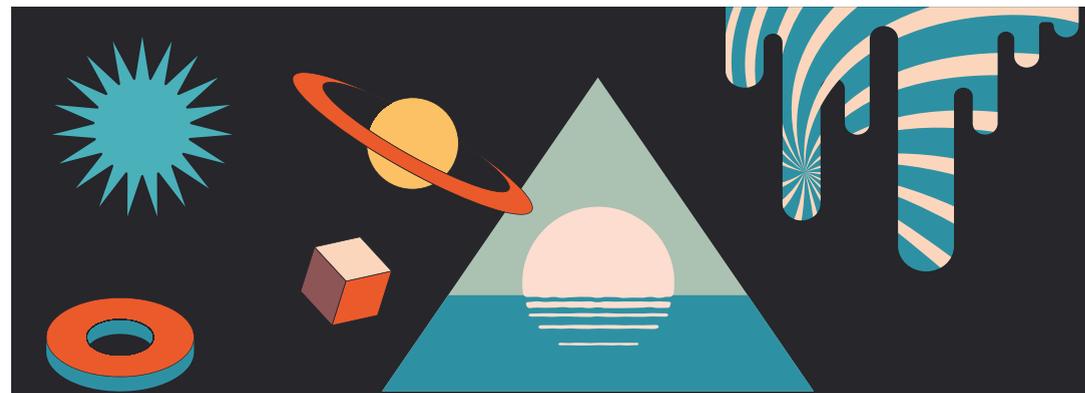
Al otro lado de los beneficios, encontramos riesgos que deben ser evaluados por las empresas que decidan subirse a este ecosistema: seguridad y falta de regulación son los más evidentes. Ambos riesgos son propios de tecnologías que se encuentran en fases tempranas, por lo que se ha de ser extremadamente cauteloso y contar con expertos especialistas para su despliegue.

>

En especial, las empresas deberán poner foco en la importancia de la descentralización, y ser conscientes de cuáles son las partes de su negocio que se pueden descentralizar, así como cuáles es mejor mantener centralizadas. Además de, por supuesto, identificar el abanico de oportunidades que puede suponer Web3:

- **Pagos en criptomonedas.** Las empresas pueden implementar una plataforma de pagos en criptomonedas gracias a la tecnología *blockchain*, lo que permite

a los usuarios tener un sistema de pagos eficiente y seguro. Además, las transacciones en *blockchain* son inmediatas y no necesitan la aprobación por parte de ningún intermediario. En palabras de María Parga, Presidenta de Honor de Alastria y Cofundadora de Ways, "el *blockchain* sirve para crear una red descentralizada en la que proteger nuestra identidad, mientras revoluciona la economía global y permite garantizar que, cuando se produce un intercambio, efectivamente el producto pasa de unas manos a otras".



14 tendencias de Negocio Web3 para 2023

- La IA reforzará la creación de activos y mundos Web3.
- La IA y la tecnología *blockchain* potenciarán la innovación empresarial.
- Crear NFTs será fácil y casi gratis.
- Las marcas podrán utilizar la tecnología *blockchain* para mejorar la experiencia del consumidor.
- Las redes sociales avanzarán hacia una gobernanza descentralizada.
- La afinidad y la lealtad liderarán el desarrollo de comunidades tokenizadas.
- Las grandes marcas y la gran tecnología llevarán a más consumidores a la adopción de Web3.
- La tecnología *blockchain* permitirá anuncios hiperpersonalizados.
- Los embudos de ventas de NFTs reflejarán as complicadas contrapartes de Web2.
- La moda combinará más bienes físicos con activos digitales.
- Más marcas tokenizarán productos físicos.
- Web3 permitirá crear una infraestructura para construir plataformas sociales descentralizadas.
- Crecerá el uso de la identidad digital Web3.
- Mejorará la experiencia de usuario de la Web3.

Fuente: Juan Merodio (LinkedIn)

- **Tokenización de activos.** La tokenización permite convertir un activo físico o digital en un activo de valor (token), que más tarde puede transferirse por *blockchain* sin la intervención de terceros. Esta es una de las grandes oportunidades de Web3, ya que se puede tokenizar prácticamente cualquier activo del mundo real: acciones, bonos, bienes inmuebles, fondos o incluso obras de arte.

- **Identidad digital.** Los identificadores descentralizados permiten a los usuarios (ya sean personas, organizaciones o entidades) tener una identidad digital, verificable y descentralizada. Esto permite que se establezcan comunidades más confiables, lo que abre la puerta a muchos casos de uso de alto valor.

>



Cómo la Web3 revolucionará el mundo tal y como lo conocemos, según Enrique Dans

El experto en innovación tecnológica Enrique Dans escribió en 2010 un ensayo titulado *Todo va a cambiar*. En él analizaba las transformaciones que había supuesto la irrupción de internet en los modelos de negocio de varias industrias y cómo afectaba a la sociedad y a la vida de las personas. Más de diez años después, la vertiginosa evolución de la tecnología ha llevado a Dans a escribir un nuevo libro, porque *Todo vuelve a cambiar*.

En nuestros días asistimos a una nueva revolución tecnológica que afectará prácticamente a todas las actividades e industrias. Esta nueva disrupción es la Web3, la próxima generación de internet que promete transformar por completo la manera en que interactuamos y hacemos negocios en ella.

Dans traza un recorrido desde los inicios de internet y su evolución hacia la web social y participativa o Web 2.0, hasta llegar al momento actual, en el que la tecnología de la cadena de bloques o *blockchain* está impulsando un cambio importantísimo en las transacciones digitales y el almacenamiento de información hacia mayores cotas de seguridad, descentralización, interoperabilidad y privacidad.

Todo vuelve a cambiar también examina otras tecnologías y su impacto en el mundo digital de hoy y del futuro: el metaverso, el código abierto, las criptomonedas, los NFTs o el *machine learning*. De hecho, la introducción de este libro ha sido parcialmente escrita mediante ChatGPT, un asistente de *machine learning* que está asombrando al mundo por su enorme calidad de interacción y su insólita capacidad para replicar el comportamiento lingüístico humano.

Estas páginas constituyen una magnífica aproximación a la Web3 y a la cadena de bloques. A través de ellas, comprenderás cómo la tecnología elimina la necesidad de intermediarios en muchas transacciones y proporciona una forma más segura y transparente de llevarlas a cabo, con el potencial para poner patas arriba el mundo del dinero, del trabajo, de los contratos... o de todo lo que conocemos.

Web Semántica: Mejor comprensión del significado de las palabras en la web en lugar de por palabras clave o números.

Inteligencia Artificial: las computadoras comprenden la información a un nivel humano gracias al procesamiento del lenguaje natural

Descentralización: Una red descentralizada en la que los usuarios almacenan datos dentro de una interconexión peer-to-peer.

Principales características de Web3

Gráficos 3D: La Realidad Virtual permite gráficos más realistas.

Ubicuidad: Se puede acceder a los contenidos y servicios en cualquier lugar y a través de cualquier número de dispositivos, no solo a través de ordenadores o smartphones.

Fuente: 101 Blockchains, 'Web 3: la evolución de internet' (ESIC, ICEMD)

Web 2.0 Apps vs Web 3.0 Dapps

	BUSCADOR	ALMACENAMIENTO	AUDIO Y VÍDEO LLAMADAS	SISTEMA OPERATIVO	RRSS	MENSAJERÍA INSTANTÁNEA	TELETRABAJO
Web 2.0							
Web 3.0							

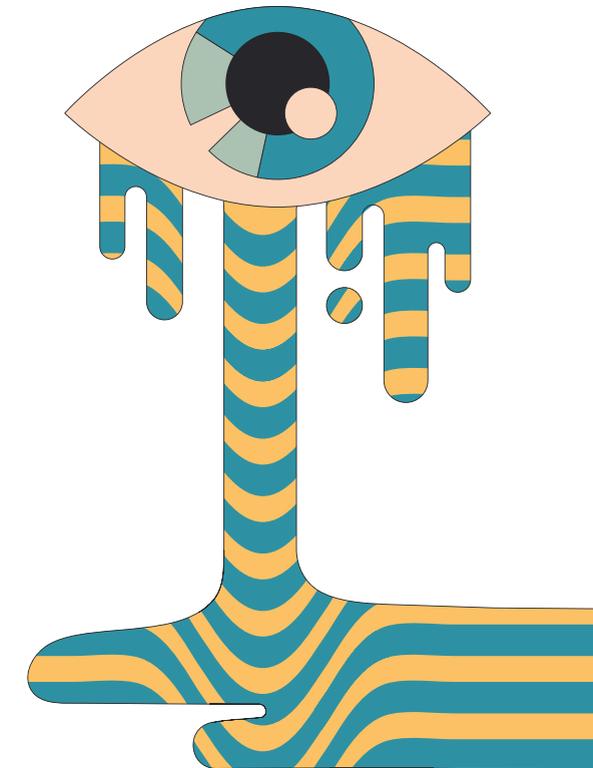
Fuente: Medium, 'Web 3: la evolución de internet' (ESIC, ICEMD)

Gracias a la tecnología vinculada a Web3 las empresas podrán crear sus propios ecosistemas descentralizados y conectar con sus consumidores sin intermediarios

- Smart Contracts.** Los contratos inteligentes son acuerdos digitales predefinidos que se almacenan en una cadena de bloques y se ejecutan cuando se cumplen condiciones predeterminadas. Permiten, así, que la actividad económica siga las reglas y que la economía digital que admite blockchain sea abierta, y transparente. En los últimos años el crecimiento de este tipo de contratos digitales ha sido exponencial, y según un informe de la empresa Alchemy, durante 2022 el número de Smart contracts desplegados en Ethereum creció un 293% en comparación con 2021.
- Metaversos.** El metaverso combina la tecnología blockchain, la Realidad Virtual, la Realidad Aumentada y la Mixta, y también el uso de las criptomonedas. Según datos de Statista, se estima que los ingresos mundiales del metaverso alcanzarán los 490.000 millones de dólares en 2030. Desde vender productos en forma de NFTs a eventos en directo en espacios virtuales, el metaverso ofrece a las empresas nuevas oportunidades de negocio y nuevas formas de relacionarse con sus clientes.

Un nuevo concepto con la llegada de Web3: DAO

Otra de las consecuencias de la llegada de la Web3 es la aparición de las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAO - Decentralized Autonomous Organization). Este tipo de organizaciones son una muestra de cómo podrían ser las compañías digitales en el nuevo internet, y están remodelando la forma en la que se puede gestionar en el futuro. Se trata de organizaciones gobernadas a través de algoritmos (los Smart Contracts), que se ejecutan a través de blockchain. A diferencia de las organizaciones tradicionales, en las DAO los miembros pueden no conocerse entre ellos, ni existe ningún tipo de jerarquía.

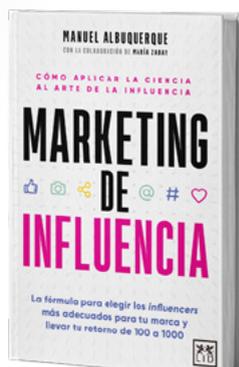


Al no existir una autoridad centralizada, toda la gobernanza se realiza de forma transparente a través de procesos de votación de todos los integrantes de la DAO. Nadie puede modificar el Smart Contract, y todo queda registrado en blockchain, lo que ayuda a ganar en transparencia. Los datos recopilados por Snapshot Labs, muestran que el número de DAO se multiplicó por 9 en 2022, pasando de 700 DAO en mayo de 2021 a 6.000 en solamente un año, y según el Observatorio Blockchain, solo durante los primeros meses de 2023, el valor total de los activos que poseen los DAOs ha crecido un 51% y ha llegado ya a una tesorería de 13.300 millones de dólares. ■

Texto: Sergi Monroy

L E C T U R A S
L E C T U R A S
L E C T U R A S

R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S



MARKETING DE INFLUENCIA
CÓMO APLICAR LA CIENCIA AL ARTE DE LA INFLUENCIA

MANUEL ALBUQUERQUE

LID Editorial, 2023
ISBN: 9788411313438

Los influencers hoy mueven el mundo del marketing; humanizan a las marcas para conectar personas e intereses, y son magníficos embajadores, pues influyen de forma notable en grandes comunidades de usuarios. Pero para que el resultado sea el esperado, es fundamental definir qué tipo de influencer es el más adecuado para tu empresa, marca o producto. Ahí está la clave que hará que tu inversión tenga un gran retorno o que directamente no tenga sentido.

ES NECESARIO CONOCER LAS CLAVES ESENCIALES QUE TE PERMITIRÁN ENCONTRAR Y ELEGIR LOS INFLUENCERS QUE TU MARCA O PRODUCTO NECESITA

Te gustan varios, te identificas con ellos, los ves en la línea de la marca, pero ¿son ellos los que más rentabilidad te van a dar? ¿Conoces todos los datos que debes valorar, además del número de seguidores, su engagement y su ubicación geográfica? Tu decisión debe estar basada en datos y no solo en lo que ves, te transmiten o te han contado.



HAZTE VISIBLE
ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR QUE TU PRODUCTO O TU SERVICIO APAREZCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

JUANMA ROMERO

Alienta Editorial, 2023
ISBN: 9788413442259

Puedes tener un negocio maravilloso o el proyecto más innovador, pero para llegar a tus posibles clientes debes salir en los medios. Para eso necesitas acceder al periodista y transmitirle tu mensaje, pero él tiene otros cientos de temas entre los que escoger. Conseguir que el tuyo sea uno de los elegidos puede convertirse en una misión imposible... o no.

DESCUBRE DÓNDE ENCONTRAR A LOS PERIODISTAS, CÓMO HABLAR CON ELLOS Y CONSEGUIR QUE TU PROYECTO LES PAREZCA INTERESANTE

Juanma Romero te ofrece todas las herramientas, técnicas y trucos que ha desarrollado a lo largo de más de cuarenta años de experiencia en los medios para que aprendas a hacerte visible, creíble y apetecible. No solo te cuenta las acciones que mejor le han funcionado, sino también por qué le han resultado rentables: un conocimiento acumulado a base de prueba y error que podrás adaptar a tus necesidades para darte a conocer. Y también te muestra algunos de sus errores, para que tú no caigas en ellos.

www.zfbarcelona.es



FABRICAMOS
OPORTUNIDADES
PARA
TU FUTURO



El Consorci de la Zona Franca de Barcelona en acción con: **DÉCADA DE ACCIÓN**

Mejor Banca Privada en España



CaixaBank, Mejor Banca Privada en España 2023 según *Euromoney*. Gracias a todos por la confianza.

Estar cerca de nuestros clientes y atender a sus necesidades nos impulsa a seguir innovando cada día.