

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 327 FEBRERO 2017 9 EUROS WWW.APD.ES

28
CASIMIRO GRACIA
Entrevista con el Presidente
Ejecutivo de Axis Corporate

32
LEADING DIGITAL
Paulo Morgado conversa con el
Country Manager de BlaBlaCar

38
TOYOTA | ASENTA
Prácticas (de éxito)
de Gestión Avanzada



EL 'DESTINO'

DEL SECTOR TURÍSTICO

Acierta en
tus decisiones

Posicionamiento
de soluciones

Panorama
tecnológico

Tendencias TIC

Networking

Análisis
competitivo

Mejores
prácticas



“Penteo te proporciona conocimiento TIC y apoyo para crecer”



COMUNIDAD PARA
EJECUTIVOS TIC



TENDENCIAS Y CONOCIMIENTO
PARA PROFESIONALES TIC



PROCESOS DE COMPRA



POSICIONAMIENTO SOLUCIONES
Y SERVICIOS



POTENCIA TU ÁREA TIC



ANÁLISIS DE MERCADO



ACOMPañAMIENTO EN
PROYECTOS



ACERCAMIENTO AL MERCADO

Sin bajar la guardia

“El PIB turístico crece un 3,7% en 2015 gracias al tirón de la demanda nacional”... “La actividad turística creció un 4,9% en 2016 y generó 80.668 nuevos empleos, con un peso del 11,2% en el PIB y una cifra récord de 75,3 millones de turistas”. No es nada nuevo que uno de los principales motores de la economía española es el turismo, y aunque las previsiones para el 2017 auguran una ligera desaceleración respecto al difícilmente repetible 2016, lo cierto es que seguirá siendo el sector de referencia en nuestro país.

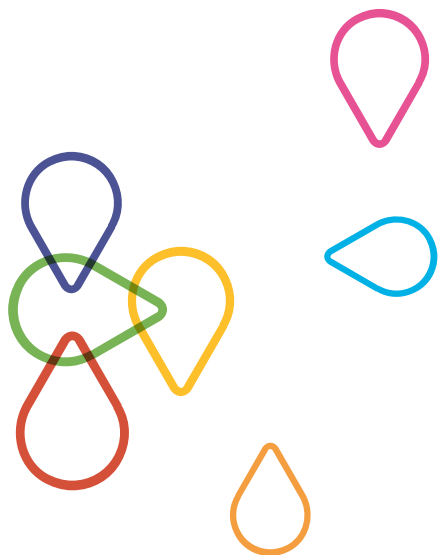
Estas cifras tan halagüeñas no deberían generar un exceso de confianza que nos hiciese bajar la guardia en los estándares de calidad deslumbrados por los abrumadores datos de la cantidad, puesto que está estadísticamente demostrado que el incremento del gasto medio por visitante es un indicador más importante que el simple aumento de su número. Es necesario, por tanto, mantener una concordancia entre los recursos disponibles y la afluencia de turistas, de forma que se produzca un encuentro armónico entre ambos que, además, redundaría muy positivamente en la “sostenibilidad” del sistema sin generar desequilibrios de difícil solución.

Sostenibilidad. Un concepto fundamental en la actividad turística cuya importancia ha quedado patente en el especial interés demostrado por el tema en FITUR 2017, denominada “la edición del Turismo Sostenible”, y que ha acogido también importantes apuestas relacionadas con las Nuevas Tecnologías que están cambiando el mundo, la sociedad y sus costumbres, y su aplicación al sector.

Y en esto de las tecnologías, las tendencias de futuro pasan, entre otras cosas, por el gran impacto que las nuevas plataformas digitales de “economía colaborativa” están teniendo sobre esta actividad y que ya están dibujando una nueva manera de hacer turismo. La actual controversia que suscita esta cuestión en cuanto a su regulación, hace necesaria una fundamental atención por parte de los agentes implicados.

Sin duda, la consideración de todos estos puntos marcará el futuro del “destino” turístico, ligado indefectiblemente al “destino” de nuestra sociedad.

“El destino es el que baraja las cartas, pero nosotros somos los que jugamos”
William Shakespeare



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

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

Maquetación: Lourdes González (Artes Gráficas G3) /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

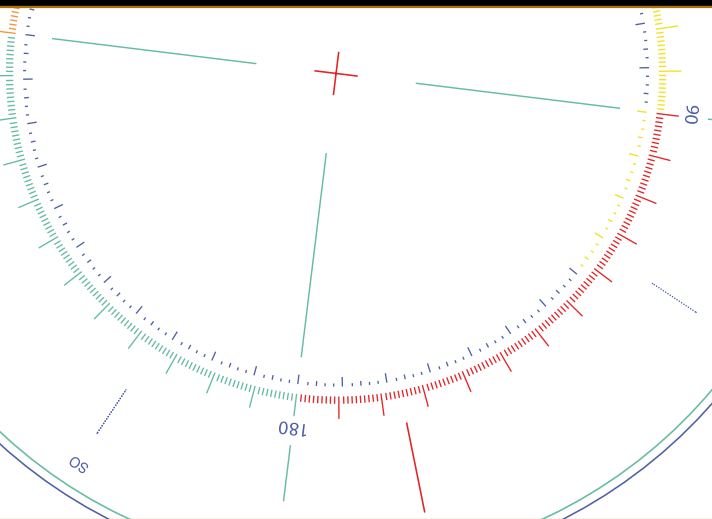
28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es



EL 'DESTINO' DEL SECTOR TURÍSTICO

Monográfico

- 12** “El volumen por el volumen ‘per se’, ya no puede ser la estrategia de futuro”
Entrevista con José Luis Zoreda,
Vicepresidente Ejecutivo de Exceltur

- 15** Málaga, puerta de entrada a Andalucía
Paulino Plata

- 16** El nuevo viaje híbrido del sector Travel
Miguel Flecha

- 18** Reflexiones sobre un gran año turístico
Juan Molas

- 20** La innovación como única alternativa
Carlos Romero Dexeus

- 22** La economía colaborativa, una oportunidad
Francisco Cañamero

- 24** El reto de la accesibilidad. Hacia un turismo para todos
José Ángel Preciados

- 26** Viaje a la sostenibilidad
Luis López Hita

En el próximo número

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



16



18



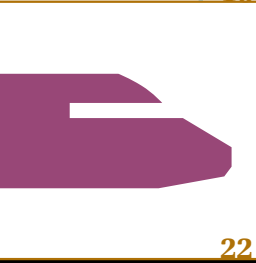
28



26



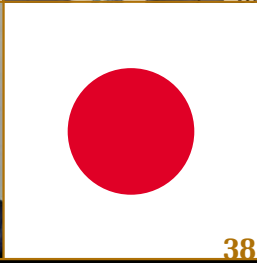
20



22



12



38



32



24

APD

Actualidad

- 04** Nuevos Retos para el CEO. ¿Cómo integrar competitividad y sostenibilidad en la empresa responsable?
- 08** APD Colombia: 10 ideas para 2017

EMPRESA

Transformación de Negocio

- 28** "Impulsamos el crecimiento de las compañías en momentos clave de su transformación"
Entrevista con Casimiro Gracia, Presidente Ejecutivo de Axis Corporate

Leading Digital

- 32** "Nuestro principal competidor es el coche vacío"
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Jaime Rodríguez, Country Manager de BlaBlaCar para España y Portugal

Excelencia en la Gestión

- 38** Jornada Toyota-Asenta. Prácticas (de éxito) de Gestión Avanzada

Inserta

- 42** Gestión de la Diversidad en el Foro anual de RRHH de CEOE

FIRMAS

- 06** Capacidad para competir
José Morales Villarino, Director Territorial en Madrid de Ibercaja
- 10** Tecnología e Igualdad
Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters
- 31** El humano aumentado
José Manuel Cruz, Director SmartCities - iTED - Apertum y CEO knowmad I Media - TheMagicFly

salaVIP

Tecnología

- 45** BeCheckin... o el acceso 4.0

Enoturismo

- 46** Codorníu. El mejor centro enoturístico del mundo

Lecturas

- 48** Gracias, China
Pedro Nueno

La empresa en España: objetivo 2020. Las reformas que necesita nuestro país según nuestros mayores empresarios
WVA



MADRID, 15 DE FEBRERO DE 2017

¿Cómo integrar competitividad y sostenibilidad en la empresa responsable?

La jornada sobre los nuevos retos para el CEO, organizada en colaboración con Fundación SERES y Valora, abordó como temas principales el liderazgo responsable y su relación con los grupos de interés, y los retos del futuro para sectores como la industria, o la alimentación y el *retail*.

Tras el mensaje de bienvenida a cargo de Ignacio Egea, vicepresidente de la Fundación Repsol, tuvo lugar la inauguración de la jornada por parte de Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Francisco Román, presidente de Fundación SERES y de Vodafone España, para quien hasta ahora “la consideración del liderazgo ha sido desde una perspectiva meramente económica, es decir, con la función principal de maximizar beneficios sin prestar apenas atención a la dimensión más ética de la dirección de empresas”. Así, Román afirmó que “hoy más que nunca necesitamos líderes con el foco en las personas”.

Industria, y alimentación y *retail*

El acto contó con dos mesas de debate agrupadas por sectores. En el panel de industria participaron Julio Arce, CEO Iberia (España y Portugal) y Área Manager Marruecos y Norte de África de Schindler; Javier Targhetta, presidente de Atlantic Copper; Josu Calvo, CEO de Gonvarri Steel Services; y Ana Sainz, directora general de Fundación SERES, como moderadora. Durante una hora, pudieron reflexionar sobre la apuesta por un liderazgo transparente, con diálogo y una percepción clara de creación de valor por parte de los grupos de interés.

El grupo de alimentación y *retail* lo formaron Juan Manuel González Serena, presidente de Grupo Siro; Mauricio González, presidente de González



Byass; Jacobo González-Robatto, presidente de Nueva Pescanova; Ignacio Sánchez, director general de Leroy Merlin; y Senén Ferreiro, Consejero Delegado de Valora, como moderador de la mesa. El eje principal de debate fue compartir cómo han integrado la sostenibilidad en sus estrategias y actuaciones, con una visión amplia de criterios ambientales, sociales y económicos, y buscando resultados para toda su cadena de valor y sus grupos de interés.

Imágenes de los ponentes que participaron en las mesas de debate que tuvieron lugar durante la jornada en las que se reflexionó acerca del Sector Industria (en primer término) y sobre alimentación y *retail*.



Paco Román
Presidente de Fundación SERES

“Tejer una red conjunta entre sociedad y empresa”

—Tenemos un desafío colectivo que requiere de los esfuerzos sostenidos de instituciones, de individuos y de gobiernos. El papel de las empresas es fundamental para el progreso económico y social. En la medida en que la velocidad de cambio se ha ido incrementando, la responsabilidad de las empresas aumenta también porque seguramente son los entes que, en términos darwinianos, tienen mayor capacidad de adaptación, de flexibilidad, de reacción. Estamos hablando de inteligencia aplicada al mundo de los negocios. La empresa ha comprendido que su campo de actuación es más amplio en número de *stakeholders*, en campo de juego, en campo temporal, en campo de impacto. Por eso, la responsabilidad social también ha ido evolucionando a estar cada vez más cerca de lo que es la pura

estrategia de una compañía y acabar en lo que es creación de Valor Compartido. Es la máxima de siempre: si hay algo rentable en el mundo, algo inteligente, es la generosidad.

En esta evolución hemos aprendido que el ejercicio de prácticas responsables constituye un motor de progreso social y económico, y una sociedad y una economía más sostenible e integradora. Que la colaboración es sumamente importante en un mundo interrelacionado. Y que la involucración de la dirección es fundamental. La adopción de un liderazgo tiene que ver con la conexión, con las personas, con los equipos, con la capacidad de invitar a un viaje para un futuro distinto, más prometedor y deseable por todos. Por eso la ambición de SERES es tejer una red entre sociedad y empresa, y explorar nuevas maneras de hacer.

“Sin liderazgo en sostenibilidad no hay competitividad empresarial”

—La potente afirmación con la que título esta reflexión posiblemente se repita mucho en los próximos años, como podemos concluir de las opiniones escuchadas en la jornada. En ella, los primeros directivos de empresas líderes en sus sectores confirmaron que la integración de la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones es imprescindible para poder ser competitivos en el nuevo escenario; que esta aporta valor añadido a sus organizaciones en muchas facetas como la captación de talento, fidelización de clientes, consolidación de proveedores, eficiencias productivas o reputación; y que con ello se impulsa la creación de valor compartido.

Fomentar que todo el equipo directivo y sus colaboradores pongan parte de su foco en la sostenibilidad, es clave para

identificar riesgos y oportunidades para el modelo de negocio, respondiendo a los retos globales y a los diversos grupos de interés.

Alineados con ellos, desde Valora hemos tenido la oportunidad de acompañar a líderes globales en sus sectores, apoyándoles para ser líderes mundiales en sostenibilidad, con reconocimiento en los mercados financieros y de cara a los consumidores. En nuestros más de 20 años de experiencia hemos apoyado el desarrollo de directivos para que entiendan las implicaciones que tiene en su ámbito de responsabilidad. Por todo ello, entender cómo la sostenibilidad puede ayudar a configurar líderes y empresas competitivas, es un trabajo que nos apasiona y al que dedicamos todo nuestro talento.



Senén Ferreiro
Consejero Delegado de Valora



José Morales Villarino
Director Territorial en Madrid
IBERCAJA

Capacidad para competir

—Estamos experimentando profundos cambios en los hábitos de los consumidores, en los procesos de producción industrial, en los modelos de transporte y distribución, en la comunicación entre personas, entre empresas y sus clientes, etc., únicamente equiparables a la invención del barco de vapor o de la imprenta. El Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, el vehículo conectado y el *Big Data*, son solo algunas de las dimensiones del nuevo escenario económico y social al que nos dirigimos.

Como casi todo en la vida, estas épocas de cambio pueden verse como una amenaza. Esta es la perspectiva de quienes no se sienten preparados o no se encuentran con fuerzas para coger esta nueva "ola" que viene.

La tecnología ofrece oportunidades como nunca antes en la historia para el crecimiento de las empresas. Sin embargo, las personas seguiremos en última instancia tomando las decisiones

Recordando a Víctor Hugo, *"El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable; para los temerosos, es lo desconocido; para los valientes es la oportunidad"*. Y es que, verdaderamente, el futuro y el cambio siempre traen consigo oportunidades para los que saben identificarlas y aprovecharlas adecuadamente.

A pesar de algunas visiones apocalípticas, que es inevitable que haya, la tecnología ofrece oportunidades como nunca antes en la historia para el crecimiento de las empresas.

En primer lugar, la tecnología permite simplificar y hacer más eficientes nuestros negocios. La eliminación de trámites administrativos, la agilización de circuitos, la automatización de procesos, etc., son algunas de las ventajas que abre la digitalización para las empresas de todos los tamaños.

En segundo lugar, la tecnología acelera el desarrollo de los proyectos empresariales. La conexión a Internet permite promocionar y vender productos en mercados muy lejanos con bastante facilidad. Y todo ello se puede llevar a cabo desde una gran ciudad... o desde una pequeña localidad del Pirineo o de cualquier rincón de las Castillas, siempre y cuando haya conectivi-

dad. No en vano, sería impensable en otras coordenadas que algunas *startups* iniciasen su internacionalización prácticamente al nacer, como nos demuestran en la actualidad numerosos ejemplos.

Y en tercer lugar, la tecnología contribuye a acertar en las decisiones empresariales, puesto que la capacidad de análisis de información (interna y externa) ha aumentado exponencialmente en los últimos años. Es el fenómeno llamado *Big Data*.

Nuevo rol del directivo para convivir con el cambio

A pesar de que la tecnología es una palanca muy potente para incrementar la productividad de nuestras compañías, en última instancia las personas seguiremos tomando las decisiones.

La adaptación de los modelos de negocio a las nuevas coordenadas depende del criterio de los directivos, tanto en la etapa de evaluación y planificación, como sobre todo en la fase de ejecución.

Nuestra capacidad de análisis y, especialmente, de liderazgo y gestión de los equipos, serán fundamentales para llevar adelante con éxito la imprescindible transformación que permitirá avanzar a las empresas.

Enfrentarse de forma exitosa al cambio

Por segundo año consecutivo, APD e Ibercaja organizan un Ciclo de Jornadas –en esta ocasión bajo el título **“Liderar la transformación del negocio para crecer”**– con el objetivo de descubrir las palancas que ayudarán a implantar nuevos negocios con los que crecer, al tiempo que exponer distintos casos de éxito de empresas “valientes” que han arriesgado y han innovado en producto, canales, logística... Celebrado ya en Guadalajara y Madrid, el ciclo recorrerá prácticamente toda la geografía española durante los próximos meses.



Emilio Márquez, responsable de Banca de Empresas en Madrid de Ibercaja, moderó la mesa de debate constituida por Álvaro Sarría (Grupo Sesé), Vanessa Feo (Grupo Cosentino), Beatriz Navarro (FNAC España) y Pedro Clavería (Cuponation), durante el encuentro celebrado el 8 de marzo en Madrid.



MARIA LUISA DE URQUÍA
Directora de Marketing e Ingeniería de Empresas de TELEFÓNICA

“La tecnología tiene que ayudar al negocio a transformarse. Nosotros no tenemos que ser los técnicos”



MARIO CARRANZA
CEO AMOVENS

“La economía colaborativa no va de compartir, sino de eficiencia, de experiencia y de confianza”



PILAR JERICÓ
Presidente BE UP

“Cuanta más competitividad tenga nuestro mercado, más nos tendremos que preocupar de la gestión de personas”

10 IDEAS PARA 2017 COLOMBIA

Organizado por APD Colombia y Grupo Albión Comunicación Estratégica, un año más la ciudad de Bogotá acogió el encuentro “10 ideas para 2017”. Con cerca de 300 asistentes, la jornada fue el escenario perfecto para que 10 grandes líderes empresariales y sociales del panorama colombiano analizaran las oportunidades, retos y tareas que se le presentarán al país, a sus dirigentes y al sector empresarial en este año que ya ha comenzado.

APD Colombia, en su tercer año de actividad, ha vuelto a demostrar su condición de centro de referencia para el debate económico y empresarial en la región. En esta ocasión, para reflexionar

sobre cuestiones de tanto calado como la pobreza, la paz, la política, el envejecimiento poblacional o el desarrollo sostenible. Así lo destacaron al inicio de la jornada celebrada el pasado 8 de febrero



ALEJANDRO LINARES

Magistrado de la Corte Constitucional

Elección de Magistrados de la Corte Constitucional

“Es importante que un órgano político elija a sus integrantes y que la gente conozca estos procesos con transparencia”



SIMÓN GAVIRIA

Director General del Dpto. Nacional de Planeación

Hacia un nuevo esquema de subsidios

“Aunque los subsidios mejoran los indicadores de pobreza, aún tenemos que reducir la desigualdad”



FERNANDO CARRILLO

Procurador General de la Nación

La corrupción

“En Colombia se debe poder hacer política con las manos limpias y tener éxito en políticas sin ensuciarse las manos”



MAURICIO RODRÍGUEZ

Director de Líderes RCN y Profesor de Liderazgo del Externado

Las oportunidades

“2017 nos trae 4 oportunidades: la inversión social, Bogotá como motor económico del país, la biodiversidad y la inversión en acciones colombianas”



Más allá de la política

“La política se ha adueñado de la agenda colombiana, y los ciudadanos no deberíamos estar tan inmersos en la discusión de los políticos”

BRUCE MAC MASTER
 Presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia



¿Demanda sin oferta?

“Quitémonos la carga social de la vejez. Envejecer es un premio para una sociedad que ha reducido sus tasas de mortalidad”

SORAYA MONTOYA
 Directora Ejecutiva de la Fundación Saldarriaga Concha

en la Cámara de Comercio de Bogotá José Antonio Vargas Lleras y Mónica Alzate, presidente ejecutivo y directora ejecutiva de APD Colombia respectivamente, y Daniel Feged, director general y CEO de

Grupo Albión Colombia, quienes también coincidieron en subrayar el objetivo principal de esta “reunión”, que no fue otro que el de compartir buenas ideas para construir un país mejor.



Datos para el desarrollo sostenible

“Los datos que generan los billones de dispositivos conectados a internet son de gran valor para lograr un desarrollo sostenible en el país”

ALFONSO GÓMEZ
 Presidente y CEO de Telefónica Colombia



Pensar en grande

“Como empresarios hemos de construir proyectos inclusivos, trabajando en equipo y entregando a la ciudad viviendas, colegios, hospitales...”

ROBERTO MORENO
 Presidente y CEO de Grupo Amarillo



Mire con ojos de ver

“Las grandes y pequeñas historias comienzan con nuestra imaginación y se vuelven reales solo con voluntad y creatividad”

CLAUDIA HAKIM
 Directora del Museo de Arte Moderno de Bogotá



De la paz a la reconciliación, una responsabilidad de todos

“Tenemos que reconstruir 3 tejidos en el postconflicto colombiano: el social, el económico y el institucional”

ERNESTO SAMPER
 Presidente de Colombia (1994-1998)



Tecnología e Igualdad

—Estamos ante un *tsunami* tecnológico sin precedentes. La combinación de las TIC, los móviles inteligentes, las redes sociales, las aplicaciones múltiples, el manejo masivo de datos, la nube, los miles y miles de servidores, y de la inteligencia artificial, ha generado una auténtica revolución digital.

En este contexto, las personas, teóricamente beneficiarias de dichos avances, pueden agruparse en cuatro categorías: los analfebetos tecnológicos, que no entrarán en este mundo, como le ocurrió a mucha gente en anteriores revoluciones; los usuarios tecnológicos, que utilizarán con mayor o menor grado de maestría las tecnologías; los diseñadores y desarrolladores tecnológicos, que tendrán la capacidad de crear nuevas tecnologías; y los emprendedores tecnológicos, que identificarán ideas con las que hacer negocios a partir de las tecnologías.

La competitividad de las empresas y de las naciones dependerá en gran medida del nivel que su talento tenga en esa escala. Así, un país con analfabetos tecnológicos estará abocado a la pérdida de competitividad, un país con usuarios tecnológicos estará abocado a la compra a terceros de tecnologías que otros habrán inventado, y los nuevos líderes globales serán

aquellos capaces de posicionarse con un talento de nivel III o IV en esta nueva escala social.

Si hacemos un diagnóstico del caso español, es significativo el escaso número de jóvenes con formación tecnológica. De las cinco agrupaciones de los titulados universitarios, los llamados STEM (*Science, Technology, Engineering & Mathematics*) son claramente insuficientes para acometer la revolución tecnológica ya que, del total de alumnos de grado en nuestras universidades, tan solo el 28% ha estudiado una titulación STEM (sumando los estudios politécnicos y los de ciencias), menos incluso que hace diez años.

Si además tenemos en cuenta el sexo de los matriculados y egresados a nivel nacional, nos encontramos una gran diferencia en estas titulaciones. Así, solo el 25,9% de las matriculas en las escuelas politécnicas son de mujeres, aunque su rendimiento es mejor y representan el 27,4% del total de los egresados. Esto supone un problema para la futura incorporación de la mujer al mercado de trabajo, que estará dominado por competencias tecnológicas. De hecho, no es de extrañar que los egresados con más grado de ocupación sean precisamente los que han estudiado estas titulaciones, especialmente en el ámbito informático.

Es importante que el 50% del talento del país, formado por mujeres, no se autoexcluya del mercado tecnológico si queremos seguir hablando de igualdad de oportunidades en un mundo dominado por la tecnología

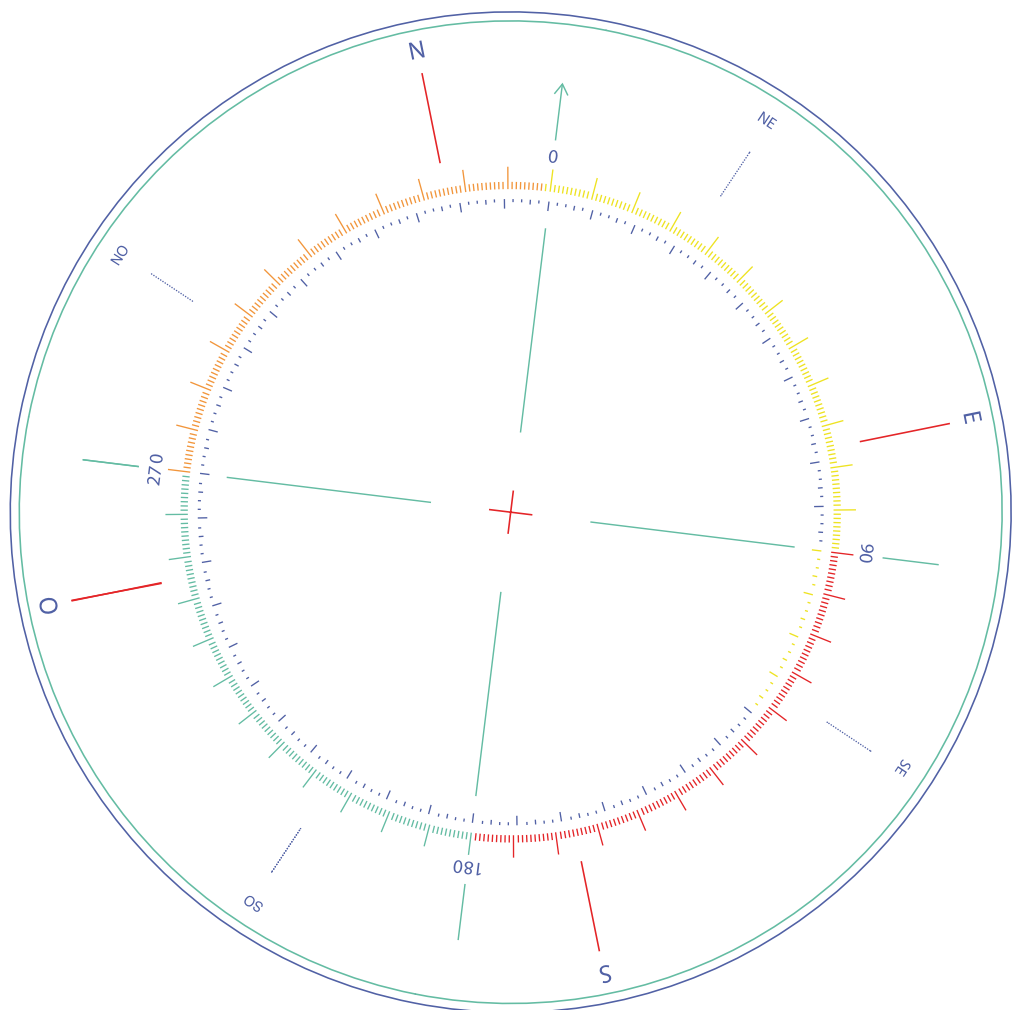
En este punto podemos preguntarnos: ¿qué podemos hacer para que no haya una brecha de acceso a ese mercado laboral futuro?

Es importante iniciar cuanto antes planes para que las estudiantes de la ESO elijan bachillerato de ciencias. Es muy difícil que un joven que estudie un bachillerato no científico, luego elija una carrera en el mundo tecnológico. Por tanto, el sistema educativo, que tendría que incorporar criterios de empleabilidad en los procesos de orientación, juega un papel muy importante en este proceso de direccionamiento hacia estas titulaciones.

El segundo punto clave está en la elección de carreras universitarias y en el número de plazas de las escuelas y facultades STEM, universidades politécnicas y facultades de ciencias, por lo que claramente deberían incrementar su número de plazas docentes frente a aquellas otras titulaciones con menor empleabilidad.

Si no actuamos con cierta rapidez nos enfrentaremos a una oferta escasa de perfiles con opciones a llegar a esos niveles III y IV de las competencias tecnológicas y digitales, y nos quedaremos, en el mejor de los casos, como un país de usuarios (nivel II).

Además, es importante que el 50% del talento del país, compuesto por mujeres, no se autoexcluya del mercado tecnológico si queremos seguir hablando de igualdad de oportunidades en un mundo dominado por la tecnología.



EL 'DESTINO' DEL SECTOR TURÍSTICO

José Luis Zoreda

Vicepresidente Ejecutivo de Exceltur

“EL VOLUMEN POR EL VOLUMEN ‘PER SE’, YA NO PUEDE SER LA ESTRATEGIA DE FUTURO”

El sector turístico continúa siendo uno de los más pujantes de nuestra economía, pero aún quedan importantes desafíos que pasan, entre otras cosas, por mejorar los productos y servicios, atraer turistas con más capacidad de gasto y por una mayor personalización de la oferta. El vicepresidente ejecutivo de la Patronal de Empresas Turísticas desgrana estos y muchos otros aspectos en la siguiente entrevista.

Por **Laura Horcajada**, Redacción APD



El sector turístico ha cerrado un ejercicio 2016 excepcional. ¿Qué datos refrendan este hecho y cuáles han sido las principales causas de estos buenos resultados?

El turismo en el año 2016 ha sido probablemente el mejor de la historia en cuanto a datos de carácter macroeconómico y de gran volumen se refiere. Una de las cosas que más ha llamado la atención ha sido un dato que a nosotros nos parece relevante pero no determinante, y es que la afluencia de turistas extranjeros ha superado los 75 millones. Digo relevante pero no determinante porque hay algo más importante como indicador que la afluencia, que es la contribución económica

que genera el turismo explicitada en términos de PIB. Así, hemos estimado que 2016 habrá cerrado con un crecimiento de un 4,9%, con la creación de 80.600 nuevos empleos netos.

¿Por qué ha sucedido esto? Por una acumulación de circunstancias. Por supuesto, por méritos propios, pero también por vientos que han soplado a favor. Esta suma de esfuerzos propios, traducidos en intentos de mejora del producto; de circunstancias macroeconómicas que nos han favorecido, como la bajada de los costes del petróleo o los tipos de interés que han propiciado las inversiones; y la parte más desagradable, las desgracias geopolíticas en algunos de

nuestros principales competidores, como es el caso de Turquía, son el resultado de nuestro 2016.

Ha habido récord en las visitas de extranjeros pero su gasto no crece en la misma proporción...

El modelo turístico español, en general, tiene todavía mucho sesgo del turismo vacacional de sol y playa, que supone el 70% del total de la actividad, y que arrastra, en principio, menores niveles de ingresos que otros. Por lo tanto, hemos crecido en volumen pero ha bajado un poco el gasto medio por turista, aunque es cierto que en términos de balanza de pagos el país ha facturado más. Todo esto tiene consecuencias, y es que en algunos lugares de éxito se están rozando los límites de la sostenibilidad. Se está empezando a cuestionar el valor del sector debido a una sobrecarga de turistas en momentos muy puntuales que no son percibidos como buenos “contribuyentes” a la mejora de la sociedad en el sentido más amplio. El volumen por el volumen “per se”, ya no puede ser la estrategia de futuro. Tenemos que favorecer la desestacionalización y el reposicionamiento. Tenemos que buscar el mayor valor añadido que nos deja cada turista en términos de gasto, calidad y cantidad de empleo. Tenemos que regenerar una parte de los destinos y diversificar la oferta y la demanda. Ese es uno de nuestros retos, la diferenciación por experiencias. Contamos con todos los atributos, ahora lo que hay que hacer es envolver el producto con un poco más de “chispa” y saber colocarlo en nichos de clientes que lo valoren.

¿De qué manera está afectando todo lo relacionado con las viviendas turísticas que no paran de crecer durante los últimos años?

Para Exceltur es el principal problema que tiene en estos momentos el sector

turístico español encima de la mesa por el inadecuado planteamiento y regulación al que están sometidas. Se está tratando de etiquetar con unos “buenismos” una realidad social y económica que goza de una total y absoluta impunidad, que busca eximirse del cumplimiento de cualquier regla o legislación vigente, y que además, se vea como oportunidad.

Este tema no nos preocupa tanto por la competencia desleal que supone con respecto al sector alojativo, que lo es, sino por todas las indeseadas repercusiones y externalidades que está generando en las sociedades locales. En Baleares y en Barcelona, por ejemplo, estamos cerca de superar la capacidad de carga. Pero es que Madrid, Málaga o Valencia no distan mucho de llegar a una situación similar. Algunos lugares están quedando despersonalizados debido a la proliferación de un uso de las residencias para el cual no estaban concebidas, y esto afecta a la convivencia entre los vecinos, genera una cierta sensación de inseguridad. El uso cada vez mayor y sin control de los pisos vacacionales encarece las viviendas, lo que en muchos casos deja sin opciones a los residentes porque no pueden pagar el alquiler, comprar la casa, o porque la tienda de proximidad que vendía las legumbres está desapareciendo por un negocio de *souvenirs*. Si empezamos a tener entornos urbanos levantados contra los inconvenientes que nos está generando como



“EL GRAN RETO ES APORTAR MÁS VALOR EXPERIENCIAL A NUESTRA OFERTA TURÍSTICA Y POSICIONARLA ADECUADAMENTE EN MERCADOS QUE SEPAN PAGAR POR ELLA”

ciudadanos el turismo, nos estamos perjudicando a nosotros mismos. Ya no es una cuestión de competencia, sino de antipatía social que, al final, contamina la acción pública. Es imposible controlar los miles de viviendas turísticas que siguen entrando irregularmente con la connivencia de las plataformas que miran para otro lado en el cumplimiento de la Ley. Es un asunto muy importante que España tiene que valorar y abordar como un gran reto de Estado.

¿Dónde tiene que poner el foco el sector a corto plazo?

En intentar mejorar el valor añadido y ampliar nuestra gama de servicios y experiencias turísticas para hacer un marketing y una promoción mucho más microsegmentada, y en poner en marcha estrategias de posicionamiento a través de Redes Sociales con todas las posibilidades que ofrece internet. Esto supone un cambio de cultura importante, y en un sector tan atomizado como el nuestro hay grandes empresas que están avanzando con éxito por este camino, pero aún tenemos mucha pyme a la que le falta economía de escala y tamaño crítico para poder abordar este tipo de estrategias.

España no tiene un problema de marketing. España no ha pasado de moda ni tiene un problema de demanda turística. Si lo que queremos es progresar y que el turismo contribuya de manera creciente a la prosperidad y al mejor empleo, lo que necesita España

es mejorar su producto. No porque no sea bueno, sino porque hay que saber poner en más valor lo que tenemos y saber comercializarlo mejor para poder cobrar más. Ese es nuestro gran reto: aportar más valor experiencial a nuestra oferta turística y posicionarla adecuadamente en mercados que sepan pagar por ella y eleven los efectos arrastre a nivel local.

¿Qué perspectivas hay para 2017?

Hemos estimado un crecimiento del 3,2% para este año, pero esto no significa que vaya a ir peor que el 2016. Lo que sucede es que el año pasado fue tan excepcional que es imposible seguir creciendo a tasas de más del 4%. La actividad se ralentiza un poco porque algunos de estos vientos a favor macroeconómicos de los que hablábamos antes se están atenuando: el precio del petróleo está subiendo, tenemos que tener en cuenta los posibles efectos del Brexit... Aunque en este punto soy de los que piensa que, a corto plazo, no va a tener una mayor incidencia más allá de la que pueda suponer la pérdida de capacidad adquisitiva de la libra. No prevemos una caída de la demanda en este sentido porque el visitante británico suele contratar sus “paquetes” vacacionales con bastante antelación, pero aun así, hay una presión de demanda muy fuerte de alemanes, suecos, de nórdicos, de belgas, etc. En cualquier caso, también será un muy buen año turístico para España.

“SI LO QUE QUEREMOS ES CRECER SOSTENIBLEMENTE Y QUE EL TURISMO APORTE LA MAYOR PROSPERIDAD Y EL MEJOR EMPLEO, LO QUE NECESITA ESPAÑA ES REPOSICIONARSE CON PRODUCTOS MÁS EXPERIENCIALES QUE DEJEN MAYOR DERRAMA”

MÁLAGA



Puerta de entrada a Andalucía

El Puerto de Málaga recibió durante el pasado ejercicio la visita de 444.176 pasajeros a bordo de 253 buques de crucero, una cifra que se verá incrementada en 2017 con la llegada de unos 500.000 pasajeros en 307 escalas.

Los resultados obtenidos hasta el momento revelan que el recinto portuario es el que mayor aumento ha experimentado en este ámbito en relación a la media nacional, consolidándolo como segundo puerto peninsular y quinto a nivel nacional.

Impulso colectivo

Las inversiones realizadas en infraestructuras destinadas a dar servicio a las compañías del sector, así como las acciones promocionales llevadas a cabo de forma conjunta con las instituciones y empresas interesadas en este ámbito, han impulsado el posicionamiento del Puerto de Málaga como puerta de entrada a la región andaluza gracias, también, a las conexiones



Paulino Plata
Presidente del Puerto de Málaga

ferroviarias, aéreas y por carretera que permiten al crucerista acceder al resto de provincias de una forma rápida, cómoda y segura.

Este año continuaremos trabajando para potenciar tres ejes fundamentales: la mejora de la estacionalidad, el incremento de escalas en base, y la apuesta de los buques de lujo por nuestro puerto y destino.

Los resultados obtenidos consolidan al Puerto de Málaga como segundo peninsular y quinto a nivel nacional



El nuevo viaje híbrido del sector *Travel*

Cuando ya casi vamos dejando el abrigo a un lado y empezamos a oler la primavera, quién más quién menos está planificando las próximas vacaciones de Semana Santa. Con Fitur ya en el retrovisor, es conveniente realizar una reflexión sobre lo que le espera a la industria de *Travel* en este 2017; por cierto, el año mundial del turismo sostenible, y un año que supera los objetivos de venta y anticipa una nueva cata de servicios inteligentes y transversales que ofrecerán las compañías.

La primera cuestión sería conceptualmente disruptiva, ya que a lo largo de este año podemos asistir a la desaparición del término “travel”, tal y como lo conocemos actualmente. *Travel* ha sido siempre vista como una industria vertical y orientada, exclusivamente, a cubrir el *journey* del viajero con el fin de acompañarle en cada interacción del camino. Sin embargo, este 2017 trae consigo un nuevo concepto de

interactividad de carácter híbrido; una cualidad que permitirá al sector conectar con diferentes industrias y tecnologías complementarias. Algunos ejemplos los encontraremos en el crecimiento de las actividades *co-branding* entre la industria de moda o *retail* y las compañías de *travel*, o en la capacidad fotográfica convertida hoy en día en una necesidad –aprovechada en su momento por

GoPro— y que seguro ayudará a inspirar y definir experiencias inolvidables en el futuro.

Este año asistiremos también a un gran proceso de **consolidación**. Los efectos de la tecnología van a continuar encabezando la agenda de este año: desde *chatbots* a la realidad virtual, pasando por la Inteligencia Artificial, la industria seguirá adoptando e incorporando las últimas novedades presentadas en la última edición del *Mobile Word Congress*. De tal forma que, aunque sea poco a poco, en los próximos meses iremos viendo los primeros resultados escalables.

Cooperación entre marcas

Por otra parte, la industria de *Travel* también ha sufrido una combinación mixta, digital y física, dando lugar a una nueva experiencia: **viajar sin viajar**. Con esta innovadora visión en mente, se crearán nuevos tipos de *Travel Brands*... las *Súper Brands*. La cooperación entre distintas marcas estará orientada a comprender plenamente cada una de las interacciones del viajero y, en consecuencia, definirá las cualidades de la marca, sus promesas y sus valores, así como un canal de presencia personalizado.

La falta de confianza y la necesidad del “do it yourself” —que cada uno de nosotros como viajeros tenemos hoy en día mientras disfrutamos de la aventura— alimentará un nuevo y potente motor emocional humano. Hablamos de una herramienta personalizada basada en los sentimientos que, a partir de ahora, se convertirá en nuestro genoma



Miguel Flecha
Managing Director
de Accenture Interactive
Travel Lead

viajero. Humanizando la experiencia de servicio automatizado que nuestras expectativas esperan recibir, nos ayudará a inspirarnos, a explorar y, sobre todo, a disfrutar del viaje como nunca antes lo habíamos vivido.

Sin duda, y a la vista de todo lo anterior, nos encontramos a las puertas de un nuevo *journey*, de un nuevo paradigma tanto para los viajeros como para las marcas. Y como cualquier viaje, será diferente, exótico, atractivo e inolvidable. Pongan el respaldo de su asiento en posición vertical y abróchense los cinturones. **¡Estamos a punto de despegar!**

Este 2017 trae consigo un nuevo concepto de interactividad de carácter híbrido; una cualidad que permitirá al sector *Travel* conectar con diferentes industrias y tecnologías complementarias

Reflexiones sobre un gran año turístico

Pocas veces hemos percibido en FITUR una sensación de satisfacción general como la vivida en la última edición del pasado mes de enero. Ciertamente el 2016 ha sido, en términos generales, uno de los mejores años que nuestra limitada memoria recuerda, tanto desde el ámbito de llegadas internacionales (75,3 millones de visitantes) como en la recuperación de los balances económicos de las empresas y grupos hoteleros.

Hemos de reconocer que la actividad hotelera no ha sido excelente o buena en el total de los destinos turísticos. Ciudades como San Sebastián, Barcelona, Málaga e incluso Madrid, han cerrado el año con ocupaciones y resultados francamente interesantes. Pero no debemos olvidar que otras muchas ciudades españolas siguen padeciendo preocupantes estacionalidades y precios no acordes al producto que ofrecen. Aunque por otra parte, sí reconocemos que las zonas turísticas cuya oferta está basada en sol y playa han obtenido unos buenos resultados, siendo Canarias el mejor ejemplo. Ello no es óbice, sin embargo, para que reflexionemos sobre algunos aspectos.

Un destino líder...

Aunque España es el país que más ha crecido en cuanto a turismo internacional, el volumen de ingresos por cliente se ha visto reducido, probablemente, por un porcentaje de visitantes de menor poder adquisitivo que se ha alojado en viviendas particulares, de la llamada por algunos economía colaborativa, y que otros definimos como economía sumergida.



Juan Molas
Presidente de CEHAT e ITH

La cifra es realmente escandalosa, ya que se traduce en varios millones de personas. Únicamente con una estricta política de legalidad y control por parte de las Administraciones Públicas podremos erradicar esta situación que, a corto y medio plazo, perjudicará al conjunto de la oferta reglada, así como a la propia marca de los destinos turísticos españoles.

No debemos permitir que se “venda” España sin una estrategia clara para posicionarnos en el menor tiempo posible de cara a la reorientación y captación de un segmento más alto de clientes. Más del 80% de nuestros visitantes proceden de mercados europeos tradicionales como Gran Bretaña, Francia o Alemania, y es precisamente en estos mercados donde hemos de captar a potenciales visitantes de más poder adquisitivo, sin olvidarnos de mercados emisores

lejanos que a día de hoy son residuales. Sirva de ejemplo que Barcelona y Madrid son dos de las ciudades europeas más visitadas por volumen del turista pero no por gasto.

Somos, sin duda, un destino líder. El tercer país del mundo en turismo por detrás de EEUU pero por delante de Francia en ingresos y pernoctaciones, y con una importante cuota en los mercados europeos tradicionales dirigido a vacaciones que se ha reducido en los últimos años, aunque no lo suficiente, pues seguimos ligados a una imagen de destino de sol y playa a pesar del esfuerzo realizado en otros segmentos de mercado y productos turísticos.

Con poca promoción

Es todavía escasa la promoción en mercados de larga distancia, sobre todo en países emergentes de Latinoamérica (Colombia, Brasil, Chile o Ecuador entre otros) así como en países asiáticos, en especial China, cuyos clientes son de alto poder adquisitivo. Solo captamos el 1,2% del total, situándonos a una distancia considerable de Francia o Gran Bretaña.

Hemos de tener en cuenta que cerca de 120 millones de chinos viajan al extranjero, siendo solo un 6,5% los que lo hacen a Europa o EEUU. Desde 2013, los turistas chinos que salen fuera de su país superan en número a los de cualquier otro país del mundo. El turismo chino, que destaca por su incremento sostenido y su capacidad de gasto, está empezando a conocer España. El reto

de adaptación a este nuevo turismo también supone la oportunidad de posicionarnos como un destino atractivo. Para ello, es imprescindible reorientar la Marca España aplicando un mayor presupuesto en promoción, con independencia de la escasa conectividad aérea y los problemas derivados de la tramitación de visados.

Representamos cerca del 12% del PIB, y del 13% en puestos de trabajo, pero las dotaciones presupuestarias en promoción son absolutamente escasas en relación a la aportación que el turismo supone en el ámbito económico y social.

Medidas de mejora

Nos suponíamos adaptados a un país de tradición turística, pero en los últimos tiempos, cierta turismofobia en algunas ciudades y zonas turísticas, en particular Barcelona y Mallorca, han provocado una demonización del sector por parte de algunas formaciones políticas que arrastran opiniones preocupantes a través de los medios de comunicación, provocando debates de vuelo gallináceo. Por ello, debemos adoptar medidas que mejoren la gestión de los destinos y que garanticen la convivencia entre los ciudadanos residentes y los visitantes.

En cuanto a los destinos maduros viene siendo hora de establecer un proyecto a largo plazo para reconvertirlos en todos los aspectos, no vaya a ser que cuando la bonanza se reduzca, nos volvamos a convertir en una simple marca blanca. Y finalmente, deberíamos transmitir desde el sector hotelero algo de empatía. Nuestra oferta es, en términos generales, mucho mejor que la de la mayoría de nuestros competidores y que la de muchos países europeos en cuanto a precio y calidad, pero no así nuestra oferta complementaria que sigue anclada en una visión cortoplacista, incapaz de crear y comercializar un producto necesario para captar clientes de mayor poder adquisitivo.

Las dotaciones presupuestarias en promoción son absolutamente escasas en relación a la aportación que el turismo supone en el ámbito económico y social

En un entorno dominado por una creciente volatilidad, la incertidumbre generalizada y el cambio en todos los órdenes de nuestra vida, el sector turístico se enfrenta al reto de identificar y diagnosticar acertadamente, y con la necesaria anticipación, aquellas amenazas y oportunidades globales que de la mano de la tecnología pueden poner en cuestión los modelos establecidos para poder hacer frente a los mismos con las mayores garantías de éxito.

La innovación como única alternativa

A pesar de las buenas perspectivas de crecimiento de nuestra industria, el turismo no es ajeno al entorno económico, político, geoestratégico y tecnológico en el que se desarrolla, condicionantes todos ellos de un “statu quo” que ya no es una opción, especialmente en aquellos entornos condicionados por la lógica de lo digital. Un nuevo contexto, con nuevas reglas de juego, nuevos factores y elementos tecnológicos hasta hace muy poco desconocidos, que imponen la innovación como única alternativa para sobrevivir a los cambios.

Retos de diversa índole

Cuando pensamos en los grandes retos que impulsan esos cambios a los que está sometido el sector turístico podemos identificar dos grandes grupos claramente diferenciados según su naturaleza: los retos generales de la sociedad y los del propio mercado turístico. Entre los primeros podríamos identificar

siete ámbitos: los cambios socio-demográficos, de salud y bienestar; la sostenibilidad de los modelos de desarrollo económico actuales; la producción y gestión de energía segura, eficiente y limpia; los procesos de polarización de la riqueza; el transporte y la movilidad inteligente, sostenible e integrada; las cuestiones relativas a la seguridad y protección; y finalmente, la nueva economía y sociedad digital. Entre los segundos, relativos a los retos del mercado turístico, podrían destacarse los siguientes: el cada vez mayor número de competidores, en todos los órdenes; la cada vez mayor diversificación de productos y servicios turísticos; la transformación digital de destinos y empresas a la caza del viajero digital; la mayor y más compleja diversidad y coexistencia de modelos de distribución *online* y *offline*; el mejor conocimiento del cliente y la gestión de sus expectativas; y finalmente, la

personalización de productos y servicios bajo modelos productivos de rendimientos crecientes a escala. En directa interacción con estos dos grandes tipos de retos, aparecen lo que denominaríamos las grandes tendencias tecnológicas en el ámbito de las TIC: el internet de las cosas, el 5G, los dispositivos de última generación, los coches inteligentes, el *Big Data*, las nuevas tecnologías móviles, la inteligencia artificial, el *Deep Learning*, la virtualización, la realidad aumentada, los drones y la robótica, los bots, el *blockchain*... Todas ellas están vinculadas a una nueva economía turística mucho más intensiva en capital y conocimiento. Retos sociales, retos de mercado y tendencias tecnológicas que colisionan a lo largo de una cada vez más sofisticada cadena de valor del sector turístico generando oportunidades para la innovación, entendida esta como el proceso de generación de valor a partir de la transformación de lo que hacemos en ámbitos tan diversos como los modelos de negocio, los canales de distribución, la experiencia de cliente, la estrategia de marca, el desarrollo de procesos o el desarrollo de producto.

Innovar en...

De forma específica, y dentro del entorno anteriormente descrito, los campos en los que se lleva a cabo la batalla de la innovación en el sector turístico por parte de operadores tradicionales, comercializadores, intermediarios y metas *online*, destinos turísticos, aerolíneas, hoteleros y proveedores de servicios –públicos

**El cambio tecnológico es inevitable.
O participas de la innovación
o serás víctima de la que otros hagan.**



Carlos Romero Dexeus
Director de I+D+i de Segittur

y privados— son los siguientes: el entorno móvil, especialmente en todo lo relativo al *m-commerce* y *m-marketing* en el canal *online*; las nuevas estrategias de fidelización, retención y recompensa del cliente directo; las actividades y servicios turísticos en los destinos a partir de la sindicación de nuevos proveedores capaces de garantizar disponibilidad y precio *online* en tiempo real; los territorios y destinos inteligentes; el *Big Data* aplicado a la inteligencia de negocio y el conocimiento del cliente; y finalmente, el propio lenguaje natural como plataforma e *interface* de interacción con el usuario, especialmente en el entorno móvil a través de aplicaciones como el reconocimiento de voz, la minería de opiniones o los *chatbots* y la mensajería instantánea. El futuro no está escrito y eso nos ofrece una oportunidad para poder participar del mismo. Si tuviera que dar un consejo en menos de 140 caracteres, se podría resumir en esta frase: “en el contexto actual el cambio tecnológico es inevitable, por lo tanto, o participas de la innovación o serás víctima de la que otros hagan”.

La economía colaborativa, una oportunidad

Desde hace tiempo en Renfe estamos trabajando en productos y servicios enfocados a determinados segmentos de clientes para los que el factor precio es determinante a la hora de elegir el medio de transporte para sus viajes. Ante el auge de la economía y el consumo colaborativos, nos hemos adaptado con diferentes productos que tratan de facilitar y buscar soluciones atractivas a esta nueva forma de viajar. Las nuevas acciones e iniciativas del sector del transporte en el comercio colaborativo son una gran oportunidad. Eso sí, siempre bajo la premisa de unas reglas del juego transparentes para el consumidor, aceptadas y aprobadas por los organismos reguladores pertinentes y en igualdad de condiciones para todos los 'players'. Las actuales preferencias de los consumidores nos hacen buscar alternativas para hacer llegar los servicios ferroviarios, en su conjunto, y los desplazamientos de larga distancia, en particular, a este tipo de usuarios, mayoritariamente un público joven con experiencia en soluciones de transporte compartido.

UN BONO PARA COMPARTIR

Si hay un producto especialmente vinculado a estas nuevas necesidades de movilidad en Renfe, ese es el Bono Colaborativo, un producto para viajar a todos los destinos AVE y de Larga Distancia que permite descuentos del 30% sobre la tarifa general en función del trayecto adquirido por el cliente. Se trata de un bono de 8 viajes de ida y/o vuelta que permite hasta cuatro titulares identificados. Es de carácter nominativo e intransferible y puede utilizarse indistintamente en todos los servicios comerciales de Renfe.

Enfocado a pequeñas empresas, familias y grupos de estudiantes, amigos o conocidos que quieran aprovechar las ventajas de la economía colaborativa, permite viajar en la misma fecha y tren a todos sus beneficiarios. De hecho, es un producto muy utilizado por pequeños empresarios y emprendedores que, con dos modalidades –Preferente y Turista–, sirve para viajar en un trayecto único. Su caducidad es de cuatro meses desde la fecha de compra y es válido para viajar cualquier día de la semana.

Junto a la gran flexibilidad que permite este Bono en cuanto a anulaciones y cambios, el poder comprarlo de forma conjunta representa un mayor acceso del público más joven a la adquisición de este tipo de productos.



Francisco Cañamero
Director Comercial y de
Marketing de Renfe Viajeros

Al hilo de las nuevas tendencias

Desde el año 2011, en Renfe estamos trabajando en la línea de ofrecer productos y servicios para este tipo de usuarios. Ese año la compañía lanzó la reconocida Tarifa 4 Mesa, destinada a viajes de familias y grupos pequeños de 1 a 4 personas ya que permite compartir tertulia y experiencias de viaje con una mesa como centro de reunión. Además, facilita viajar con un 60% de descuento. El éxito ha sido claro y rotundo con cerca de 800.000 billetes vendidos al año. A raíz de esta propuesta, han surgido multitud de páginas web de particulares que quieren viajar de una forma más económica adquiriendo esta tarifa y compartiendo mesa. Eso sí, algo que el cliente debe de tener siempre presente es que estas web no tienen ninguna relación comercial con Renfe y, por tanto, somos ajenos a los productos y precios allí obtenidos.

Del mismo modo, y orientado especialmente a nuestro público más joven, creamos el año pasado la nueva tarjeta +Renfe Joven 50. Nominativa, unipersonal e intransferible, está dirigida a los jóvenes de

entre 14 y 26 años. En 2016 más de 340.000 billetes se adquirieron por parte de estos nuevos usuarios. Con esta iniciativa, los clientes pueden obtener descuentos de hasta el 50%, dependiendo del tiempo de antelación en la compra de su billete, en todos los trenes de Renfe, en trayectos nacionales, incluido el AVE.

Las nuevas tendencias de los clientes y sus demandas a la hora de viajar siempre serán un motivo primordial para que Renfe siga trabajando para innovar y mejorar. Nuestra última apuesta ha sido la implantación del WiFi y de la plataforma de contenidos 'PlayRenfe' en los trenes AVE Madrid-Sevilla y en una veintena de estaciones de Cercanías de todos los núcleos, con el fin de mejorar la experiencia y la calidad del viaje de nuestros usuarios.

Las nuevas tendencias de los clientes y sus demandas a la hora de viajar siempre serán un motivo primordial para que Renfe siga trabajando para innovar y mejorar



El Reto
de la Accesibilidad

Hacia un turismo para todos

José Ángel Preciados
Director General de ILUNION Hotels

2017 está marcando un antes y un después en el ámbito de las políticas, las prácticas de empresa y el comportamiento de los consumidores. Es el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, y en ILUNION Hotels, donde la sostenibilidad forma parte de nuestro ADN desde los comienzos, es nuestro año.

Este hito debería fomentar un cambio de mentalidad a nivel global. Aspiramos, desde el sector, a sensibilizar a los responsables de la toma de decisiones para hacer del turismo un catalizador del cambio positivo. El concepto de turismo sostenible se concretó en 2001 en el Código Ético Mundial del Turismo, una guía de buenas prácticas elaborada por la OMT y Naciones Unidas. Con más de mil millones de turistas internacionales viajando por el mundo todos los años, se trata de una poderosa fuerza transformadora. Al ser uno de los principales sectores generadores de empleo, influye de forma directa en el desarrollo sostenible del planeta, ya que desde el turismo se contribuye a aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo inclusivo.

Si nos centramos en el ámbito nacional, ya se está trabajando en planes integrales que hacen de la sostenibilidad un modelo transversal en todas las grandes cadenas. En este sentido, para nosotros, un hotel sostenible no solo se aborda desde un punto de vista medioambiental, sino también social y económico. Más allá de la optimización de recursos naturales y materiales, la disminución de consumo energético, de residuos y emisiones, también se debe contar con un aumento de la calidad de vida de los clientes, una política de recursos humanos integradora, formación y sensibilización al personal, y responsabilidad social y local, proporcionando un desarrollo económico sostenible.

■ En ILUNION Hotels...

Que ya es un proyecto social en sí mismo por ser la cadena hotelera del grupo empresarial ONCE y su Fundación, nacimos con un fuerte carácter integrador basado en los valores de igualdad y solidaridad, y enfocado a la satisfacción del cliente. Y es que somos la primera y única cadena hotelera en contar con 5 hoteles y un catering gestionados como CEE, donde más del 70% de los empleados tienen algún tipo de discapacidad. También es un orgullo ser la única cadena con Certificado de Accesibilidad Universal (UNE-170001) y la QSostenible en todos sus hoteles. Nuestro principal objetivo es integrar la discapacidad en todos los aspectos de la operativa. Prueba de que nuestra política de integración funciona son los premios y reconocimientos que hemos ido recibiendo, como el premio de la Ética de la OMT recibido en el marco de FITUR este mismo año.

Compromiso y diseño inclusivo

Por otro lado está el cliente, que cada vez más nos elige por nuestro compromiso. Los que tienen algún tipo de discapacidad recibirán un trato personalizado y normalizado porque todos nuestros empleados han sido especialmente formados para atender a personas con capacidades diferentes. Y el cliente sin discapacidad, encontrará a una plantilla perfectamente formada, capaz de desarrollar sus funciones en igualdad de condiciones. En caso de nuestras instalaciones, debemos pensar siempre en el diseño para todos. El diseño inclusivo favorece a toda la población, no solo a las personas con discapacidad. Por un lado, rompemos las barreras físicas que imposibilitan el uso y

disfrute de nuestros servicios, pero también la barreras mentales. Hablamos de habitaciones con espacios de giro adecuados, baños con barras de apoyo, con un diseño y altura accesibles. Pero además, incluimos una accesibilidad desapercibida con teléfonos adaptados, información Braille en las cerraduras y en los *amenities*, ascensores con sistema de voz, timbre lumínico, mostrador accesible o silla grúa en las piscinas.

Beneficio medioambiental

En nuestros hoteles fomentamos también las buenas prácticas ambientales y la gestión sostenible de los recursos (la huella de carbono del turismo supone un 5% a nivel mundial). Se trata de una verdadera apuesta que se materializa en numerosas acciones reales como puntos de recarga de coche eléctrico, servicio de alquiler de bicicletas, contratación de proveedores locales, en la medida de lo posible, etc. Sin embargo, todavía nos queda mucho camino por recorrer. Nos falta avanzar como sector y que todos los agentes trabajen para hacer de España un referente a nivel mundial. Nos falta, además, explicárselo a nuestros clientes y hacerles llegar el mensaje.

Por suerte, en ILUNION Hotels estamos inmersos desde hace años en el barco de la sostenibilidad aportando valor en el desarrollo del sector a medio y largo plazo, trabajando no solo por la obtención de beneficios económicos y por el ahorro de costes, sino también buscando el beneficio social y medioambiental como requisito imprescindible de nuestra estrategia.

Estamos inmersos desde hace años en el barco de la sostenibilidad aportando valor en el desarrollo del sector



Viaje a la sostenibilidad

El sector turismo continúa creciendo en los últimos años. En 2016, más de 1.200 millones de personas viajaron por el mundo por turismo y otros 6.000 millones de personas realizaron viajes de carácter doméstico. Sin duda el turismo se ha convertido en uno de los catalizadores más potentes en el desarrollo de los países. Su capacidad para crear empleo –1 de cada 11 puestos de trabajo se produce en este sector–, para fomentar la protección del medio ambiente y para crear sinergias entre naciones, lo colocan como una herramienta vital de la Agenda del Desarrollo 2030.

Este año 2017 ha sido declarado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como el “Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017” y España ha sido elegida país anfitrión del lanzamiento del año, lo que supone un reconocimiento y un compromiso en áreas como el ecoturismo, el turismo cultural o las iniciativas de agroturismo.

Muchas han sido las empresas e instituciones representantes de distintas industrias turísticas que se han unido a la OMT para apoyar no solo las celebraciones de este importante evento, sino para emprender iniciativas enfocadas a hacer del turismo sostenible una realidad.

El año promoverá el papel del turismo en las cinco prioridades siguientes:

1. Crecimiento económico inclusivo y sostenible.
2. Inclusión social, empleo y reducción de la pobreza.
3. Uso eficiente de los recursos, protección del medio ambiente y cambio climático.
4. Valores culturales, diversidad y patrimonio.
5. Entendimiento mutuo, paz y seguridad.

Entre las empresas que han suscrito el compromiso con el Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT,



Luis López Hita
Director de Tourmundial
(Mayorista de Viajes
El Corte Inglés)

documento clave en el compromiso del sector privado con el turismo, está Viajes El Corte Inglés, que igualmente es una de las empresas participantes en el proyecto de la OMT y del Pacto Mundial sobre el Turismo y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). La acción conjunta de los diferentes actores implicados incluye trabajar sobre principios como el respeto a los derechos humanos y al patrimonio cultural, la protección medioambiental y de las comunidades más vulnerables, así como conceptos tan importantes como la inclusión, la accesibilidad o la reputación social corporativa.

En Viajes El Corte Inglés trabajamos ya en turismo sostenible y entendemos que la sostenibilidad significa mucho más que reforestar bosques o practicar la filantropía. Es reafirmar nuestro fuerte compromiso y vínculo con la sociedad de la que formamos parte y, sobre todo, una forma de crear valor de manera duradera.

Decálogo del Viajero Responsable

Nuestra aportación tiene varias vertientes. Una interna, trabajando con nuestros empleados en la promoción de los valores del turismo sostenible. Así, hemos construido nuestro “Decálogo del Viajero Responsable” que ya conocen todos nuestros agentes, pues se ha incluido como un concepto común transversal en la formación que reciben, actividad por la que se realizan cada año más de 600 eventos formativos.

Somos conscientes de que viajar es la mejor de las experiencias, pero también que puede dañar el ecosistema o el patrimonio cultural si lo hacemos sin tener en cuenta algunos sencillos consejos. Por eso, este decálogo se está difundiendo a través de acciones en redes sociales y en nuestros soportes físicos como folletos o documentación de viaje, para animar a ser responsables a la hora de viajar, disfrutar del entorno con respeto, asegurándonos de que también puedan hacerlo las próximas generaciones.

Voluntad de servicio

Y por otro, externa. Viajes El Corte Inglés valora la Responsabilidad Social de sus proveedores, y tiene en cuenta la coherencia entre nuestros principios de actuación y los suyos a la hora de tomar las decisiones de contratación que sean necesarias. Por ello, nuestra actividad siempre ha estado ligada a la búsqueda de proveedores locales con una voluntad de servicio y de innovación de las actividades en destino. Esta relación a largo plazo y estable ha favorecido el desarrollo local del proveedor, aportando sostenibilidad económica, un mayor apoyo a la cultura local y a la difusión de esta en el viajero. Estar integrados en la sociedad no es un objetivo, es una manera de entender la gestión empresarial, y el respeto por el entorno y por las personas que lo habitan es un valor a tener en cuenta en las decisiones que, como empresas, tomamos. Esta medida se aplica de igual forma en la contratación local de productos y servicios para nuestros clientes corporativos cuyas necesidades son diferentes a las del viajero vacacional, pero que también contribuyen con su actividad empresarial en destino al fomento del desarrollo local. Trabajar en Turismo Sostenible y Responsabilidad Social representa una oportunidad para capitalizar el gran potencial del turismo y construir así un mundo mejor para todos. Estamos en ello.

PROMOVIENDO EL TURISMO SOSTENIBLE

Como Grupo de Empresas El Corte Inglés, firmamos nuestra Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas en 2003 y así se formalizó una manera de entender las relaciones de la empresa con la sociedad en la que participa, y entre los proveedores y sus valores sociales.

Como consecuencia de esta cultura y de esta relación de apoyo al Pacto Mundial, al ser 2017 el Año mundial del Turismo Sostenible y ser nosotros una empresa dedicada en su mayoría a las actividades turísticas, consideramos que nuestra participación en este evento era algo consustancial a nuestra filosofía.

Por este motivo, dentro del equipo de Responsabilidad Social Empresarial, se ha participado en el grupo de trabajo que ha coordinado la Organización Mundial de Turismo para la difusión de acciones que promuevan las actividades relacionadas con el turismo sostenible entre las empresas.

De Barcelona a Madrid, de Londres a Frankfurt, de Nueva York a São Paulo haciendo escala en Boston... Entre estos destinos transcurre la vida profesional de Casimiro Gracia. En tan solo 12 años la firma que fundó se ha extendido por medio mundo manteniendo siempre su filosofía original: acompañar al cliente en cualquiera de sus procesos de cambio. ¿Será ese el secreto?

Casimiro Gracia

Presidente Ejecutivo de Axis Corporate

“IMPULSAMOS EL CRECIMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS EN MOMENTOS CLAVE DE SU TRANSFORMACIÓN”

Por Laura Horcajada, Redacción APD

12 años de historia y la firma que fundó tiene ya presencia internacional en 5 países, cuenta con un equipo de 200 profesionales y ha logrado alcanzar unos ingresos globales de 35 M€. ¿Cuál es la receta del éxito en el mundo de la consultoría?

Lo primero es estar muy cerca de los clientes para conocer sus necesidades, poder cumplir con sus expectativas e incluso ir más allá. Es preciso, además, tener un conocimiento experto que les ayude en sus resultados de negocio. Lo tercero sería ofrecer servicios de muy alto valor que promuevan el desarrollo personal de los empleados. La excelencia, ser excelentes haciendo el *delivery* de los proyectos, también es muy importante. Y, por último, el talento. Es crucial atraerlo, desarrollarlo y fidelizarlo.

***Creating value through transformation* es el *claim* de la compañía que preside. ¿Cómo se genera ese valor al que hacen referencia y cómo logra impactar positivamente en los resultados de negocio?** Nuestro trabajo ha de ir orientado a la mejora de los resultados de las organiza-

ciones. Empezamos por el asesoramiento estratégico, definimos el modelo de negocio hasta el impacto en las operaciones y hacemos que todo ello redunde positivamente en el valor de las compañías. Para lograrlo, “atacamos” tres grandes frentes: más ingresos, control y optimización de la eficiencia, y una mejor gestión del riesgo.

Axis Corporate se fundó como una firma de consultoría cuya filosofía original era acompañar a los clientes en proyectos de transformación de negocio. Con la experiencia que os ha brindado ese acompañamiento, ¿en qué momentos clave una empresa demanda esta transformación?

En los procesos complejos de cambio es primordial entender los momentos clave en el ciclo de vida del cliente. Nosotros le ponemos un nombre: *momentum*. Tenemos que adaptar nuestros servicios al *momentum* por el que atraviesa la empresa. Yo destacaría, sobre todo, aquellos en los que hay crecimiento orgánico, en los que hay compras o hay que preparar una empresa para la venta, cuando hay operaciones, *deals*... Ahí es donde realmente aportamos valor, porque el objeti-



vo es impactar en toda la compañía, hacer un proyecto de transformación global en un margen de tiempo limitado, que se implanten los cambios, que pervivan y que la solución sea única y a la medida del cliente. Y esto es esencial conseguirlo con el cliente, a través de equipos multidisciplinarios y globales.

En un mercado donde las consultoras de gran tamaño cuentan con mayor presencia, ¿qué valor diferencial pueden encontrar los clientes en Axis Corporate?

Basándonos en las valoraciones de nuestros clientes durante todos estos años, creemos que hay siete aspectos que nos identifican: perseguimos un impacto real

y tangible en los resultados de negocio; estamos muy orientados a incrementar el valor de la compañía; ofrecemos un asesoramiento completamente independiente; proporcionamos un alto nivel de conocimiento y *expertise* en función del *momentum*, el sector y el área funcional de la organización; sabemos gobernar procesos globales de transformación; tenemos capacidad para dar un soporte global internacional con oficinas propias y empleados trabajando de la misma manera en los países en los que operamos: España, UK, Alemania, Brasil y EEUU; y, finalmente, adquirimos, todo el equipo directivo, un compromiso e implicación total con los clientes, lo que hace que exista un nivel de *seniority* que da seguridad en la consecución de resultados.

La digitalización y la innovación se han convertido en el paradigma capital de la mayoría de las economías del mundo y en una prioridad para las organizaciones. ¿Cómo ayudáis a las compañías a abordarlo y cómo lo afrontáis vosotros internamente?

En digitalización e innovación estamos respondiendo a diversos factores clave. Por un lado, hay que gestionar globalmente la relación del cliente con la omnicanalidad. Es decir, que se puedan comunicar por el canal y la vía que deseen dependiendo del momento y de la necesidad. Además, cada vez se buscan niveles de automatización más extremos que nos obligan a revisar los procesos de valor de la compañía. Un tercer aspecto sería regulatorio, donde los reguladores, como garantes de los servicios básicos de la sociedad, tienen que dar respuesta al mundo digital y de una forma más activa. Eso da lugar a grandes desafíos

en términos de ciberseguridad, fraude, etc. Por último, estamos también muy activos en el mundo de las fintech de los servicios financieros al aparecer nuevos players que propician nuevos modelos de negocio, lo que afecta otros muchos sectores. Nuestro modelo de negocio está virando hacia una relación digital con los distintos elementos de la organización. Esta transformación nos la estamos aplicando a nosotros mismos y lo revertimos al cliente.

¿Qué valores son necesarios para trabajar en Axis Corporate?

Tenemos solo 12 años de vida y en el décimo aniversario aprovechamos para actualizar nuestros valores. El primero es conocimiento y *expertise*, uno de los puntos clave de la consultoría. Fundamental, igualmente, el compromiso. Compromiso con los clientes, con nuestra gente, con los proveedores, con la sociedad. Talento. Somos una empresa de talento. Al final, lo que hacemos es conjugar clientes, maneras de hacer, conocimiento, pero también talento. “Flexibilidad” sería el cuarto valor, esto es, encontrar el equilibrio en nuestra relación con los clientes entre ser flexibles, pero perseverar cuando lo tenemos claro. Y, el quinto sería innovación. Ha de estar en nuestro ADN para poder aportar nuevas ideas y nuevos enfoques. El listón cada vez está más alto y las necesidades del cliente son cambiantes. Y, por último, la excelencia, el valor global de

nuestra compañía. Ello se consigue con la ayuda de un equipo global, enfocado a los mismos objetivos, que hable el mismo lenguaje y que comparta los mismos valores y principios.

¿Cuáles son los logros más relevantes que ha conseguido durante su trayectoria laboral y cuáles las perspectivas de futuro para usted y Axis Corporate?

Hemos tenido un doble desafío primero como empresa joven y, después, superando la crisis económica a los 2 años de haber ‘nacido’. En este tiempo hemos competido con consultoras de primer nivel y, en muchas ocasiones, ganamos. Eso nos hace pensar que el esfuerzo valió la pena. Además, el hecho de trabajar con compañías líderes y para clientes líderes en cada uno de sus sectores impactando en sus resultados y acompañándoles en sus retos de futuro, nos hace sentir satisfechos. A eso hay que sumarle que estamos bien posicionados en España y que desde aquí nos hemos abierto a otros países y estamos dando apoyo en UK, EEUU, Brasil, Alemania... Esta internacionalidad nos hace tener una perspectiva diferente, puedes relativizar más tendencias, cruzar ideas y experiencias. Trabajar con empresas de primer nivel y tener esta amplitud geográfica hace que aprendamos cada día. Los clientes nos ponen retos diferentes, nunca hay un proyecto igual, aprendemos con ellos y eso nos hace sentir muy vivos. También es importante el impacto social a través de proyectos de RSC. A pesar de nuestra juventud, estamos implicados y comprometidos con nuestro entorno, y prueba de ello es el programa de acciones y actividades que estamos definiendo para poder impulsarlas a lo largo de este año.

Y cuando miramos al futuro vemos un proyecto global atractivo que pasa por ayudar a nuestros clientes en desafíos cada vez más complejos, y por trabajar para nuevos clientes con nuevas especialidades que vamos creando desde dentro gracias a la implicación de todo el equipo.

“HEMOS TRABAJADO PARA MÁS DE 250 CLIENTES Y MÁS DEL 80% ES RECURRENTE. UN DATO QUE NOS MOTIVA A SEGUIR BUSCANDO LA EXCELENCIA EN TODOS LOS PROYECTOS QUE REALIZAMOS”

EN OPINIÓN DE...

José Manuel Cruz
Director SmartCities - iTED - Apertum
CEO knowmad | Media - TheMagicFly



“El humano aumentado”

—En los últimos tiempos la innovación se ha convertido en el paradigma en torno al cual se ha construido el nuevo *tótem* de la salvación. La innovación tecnológica nos ha llevado a un punto de no retorno en el que la tecnología y el ser humano conviven fusionados en un solo ser.

Más de siete mil millones de personas con teléfono móvil, la mitad de ellas con banda ancha móvil, dos mil trescientos millones de usuarios en redes sociales... son algunas de las cifras del mundo conectado que seguirán creciendo en los próximos años a un ritmo exponencial, porque además de las personas empezamos a conectar

cosas: sensores aislados o en conjunto formando sistemas empiezan a ser comunes y resulta ser algo familiar el término IoT (*Internet of Things*).

Digitalizar la tostadora, la nevera, las tuberías, los coches, los edificios y obtener información acerca de nuestro entorno, nos abre la puerta a otra nueva y fascinante posibilidad de crecimiento como personas.

La digitalización del entorno y la hibridación de lo real con lo digital nos empuja a conceptos nuevos como Internet 3D, Industria 4.0, *Smart Cities*, Administración 4.0, Realidad Aumentada, Realidad Virtual, y algo quizá más inquietante: “El humano aumentado”.

Dicen los que saben de transhumanismo que para el año 2045

entraremos en el momento de la singularidad; momento en el cual la Inteligencia Artificial habrá alcanzado a la inteligencia humana para superarla; momento en el cual habrá una total hibridación entre lo digital y lo digitalizable —y por lo tanto reproducible— y lo físico o material. Esto hace

pensar que los que hoy existimos vamos siendo la última generación de humanos mortales. En pocos años, todos en el planeta tendremos a nuestro alcance nuestro genoma, de tal modo que podremos hacer frente a futuros padecimientos mediante técnicas de terapia génica y remediar enfermedades antes de que se produzcan; algo

que dará lugar a una vida cada vez más longeva. Claramente, desde 1900 hemos evolucionado mucho en este aspecto al haber pasado de una esperanza de vida de 38 años en mujeres, a los actuales 85.

Los retos de la era digital

Debemos estar preparados para muchos de los cambios que estamos realizando en la transformación digital de las empresas, los procesos y las personas.

No son tiempos de hogueras y “Galileos”, aunque tampoco vale “el todo vale” por el progreso y la digitalización.

Debemos ser capaces de manejar la información digital y explotar los trillones de datos que las cosas

y personas conectadas generamos de acuerdo a unas reglas y derechos muy bien definidos, en los que los propietarios de los datos seamos los generadores de los mismos; es decir, las personas.

Se abre ante nosotros un nuevo contexto en el que nacen nuevas reglas. Los entornos colaborativos que nos ofrece la transformación digital y la transversalidad que se nos presenta, originan nuevas formas de hacer negocios con un renovado espíritu de innovación y emprendimiento que, en algunos casos, con mayor o menor acierto y determinación, ha sido empujado por las Administraciones Públicas y por Europa.

Tenemos todos grandes retos por delante. España se sitúa en el puesto 15 del DESI¹ (*Digital Economic & Society Index*), destacando únicamente en el grado de implantación de servicios públicos digitales, y muy a la cola en capital humano y uso de internet, aunque parezca mentira.

Hoy se dan las circunstancias ideales para favorecer de verdad una colaboración público-privada que convierta las oportunidades de la era digital en realidades.

¹El DESI es un índice compuesto que resume indicadores relevantes sobre el rendimiento digital de Europa y registra la evolución de los Estados miembro de la UE en la competitividad digital. Está integrado por 5 indicadores: conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

“Nuestro principal competidor es el coche vacío”

Desde que aterrizara en España en enero de 2010, el uso de BlaBlaCar ha crecido de forma exponencial. Un espíritu emprendedor, flexible y muy versátil es lo que ha llevado a la start-up a convertirse en la mayor red social de viajes de larga distancia en coche compartido. Y es que los datos no mienten: “somos el segundo mercado más importante después de Francia, nuestro país de origen, con 3 millones y medio de usuarios frente a los 40 que tenemos en todo el mundo”. El Consejero Delegado de Capgemini, Paulo Morgado, “viaja” en esta ocasión acompañado de Jaime Rodríguez, Country Manager de BlaBlaCar, al más puro estilo de la nueva economía colaborativa.

¿Cuál piensas que es la principal aportación de BlaBlaCar a la sociedad?

La compañía parte de una revolución que se ha producido gracias a la tecnología, que es permitir que confiemos los unos en los otros de forma masiva. Hasta ahora, esa generación de confianza no era posible, pero con la tecnología hemos conseguido que personas que no se conocían de antemano tengan suficiente información la una sobre la otra como para que haya confianza entre ellas. A partir de ahí, BlaBlaCar lo que hace es crear una comunidad de personas que pueden viajar juntas de una forma más sostenible, más social y más asequible. Por lo tanto, hay un aporte de valor inmediato en cuanto a facilitar la movilidad de las personas.

Evidentemente, la parte de seguridad es muy importante, pero la de hacer coincidir la oferta y la demanda, también...

Es clave. Y parte de ese cruce se hace gracias a la confianza. En este sentido, BlaBlaCar ha generado una serie de perfiles y mecanismos de información que permiten conocer la edad de la otra persona, sus gustos, ver la fotografía, saber si sus direcciones de teléfono móvil han sido verificadas, cómo de hablador es y si se define como “Blablaba, Blabla o Bla”, de ahí nuestro nombre. Pero también existe una tecnología por detrás. Hay una serie de análisis de Big Data y cada vez utilizamos más algoritmos de *machine learning* para facilitar ese cruce entre oferta y demanda. Desde el punto de vista de modelo de negocio, somos un *market place* que conecta oferta y demanda, y ahí la tecnología juega un papel fundamental.

Ha habido mucha polémica sobre si BlaBlaCar es competencia desleal para otros medios de transporte tradicionales. ¿Qué opinas sobre esto?

Al final hay que entender que la competencia no implica sustituir un servicio por otro, y la realidad es que 2/3 de la oferta que hay en BlaBlaCar no tiene equivalente directo en medios de transporte tradicionales. Obviamente, siempre habrá una parte del mercado que se solape, pero hay otra parte que era una oferta que estaba bloqueada. Nosotros siempre decimos que nuestro principal competidor es el coche vacío, es el coche con un solo ocupante. Sabemos que más de un 20% de nuestros usuarios declara que viaja más de lo que lo hacía antes de tener acceso a una movilidad como la nuestra. Plantear la competencia en términos binarios de “sector tradicional o sector nuevo” es un error, porque no se suplanta completamente uno por otro,



JAIME RODRÍGUEZ

COUNTRY MANAGER DE BLABLACAR
PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

Es Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Antes de ocuparse de la dirección de operaciones en los mercados español y portugués, ejerció como Director de Marketing de BlaBlaCar. Desde el comienzo de su carrera profesional ha estado vinculado al ámbito emprendedor en el sector de la tecnología, donde ha trabajado en start-ups como 6CERO y Zhilabs.

sino que la tarta se expande. Por lo tanto, hay una diferencia evidente, existe una mayor oferta para el consumidor, y al final, él es quien elige.

¿Cómo funciona BlaBlaCar? Siempre ha existido el debate de si tenía que cubrir únicamente el precio del combustible o si debía incluirse también el mantenimiento del coche... ¿Cómo se calcula el precio por viaje?

Esa es una discusión que solo hemos tenido en España, donde BlaBlaCar ha

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO
DE CAPGEMINI ESPAÑA

vivido, y sigue viviendo, una situación bastante surrealista. Es el único país del mundo en el que hemos tenido algún tipo de problema legal o regulatorio. Yo creo que si tú contratas un perito o un consultor y le pides que analice cuánto cuesta el trayecto en coche desde un punto A a un punto B, te va a decir que tiene un coste en gasolina, en peaje, un coste de mantenimiento y de depreciación del vehículo por los kilómetros... El modelo de BlaBlaCar está pensado para que puedas compartir todos los componentes del gasto, que son en los que incurres. A partir de ahí, ¿por qué está hecho así? Lo que no queremos es tener conductores profesionales, no tiene sentido para nuestro modelo de negocio que la gente haga un viaje por ganar dinero. Pero ya que van a viajar, ¿por qué no permitirles compartir la mayor parte de los gastos? Es un debate que está más que



El modelo de BlaBlaCar está pensado para que puedas compartir todos los componentes del gasto, que son en los que incurres



resuelto en todos los países de Europa. En Francia incluso está regulado por Ley. Intuitivamente, tiene sentido que si yo realizo un viaje que conlleva unos costes, pueda compartirlos.

Cuando comprasteis Carpooling, vuestro mayor competidor en Alemania, ¿qué complementariedad buscabais?

Carpooling era nuestro único gran competidor a nivel mundial, era una empresa grande que había empezado a la vez que nosotros en Alemania. En este caso tuvo que ver con la competencia que se generó entre ambas compañías, y cuando BlaBlaCar comenzó a ganar la “batalla”, se decidió llevar a cabo la adquisición. Todos los demás mercados fueron elecciones estratégicas para internacionalizarnos a esos países e incorporar equipos locales capaces de ejecutar.

¿Quién trabaja, o quién podría trabajar, en las oficinas de Blablacar?

Nuestros equipos están muy orientados a Marketing y Comunicación. Cuando yo entré, cerca del 15% de los empleados eran ex emprendedores. Se buscaba un espíritu emprendedor, un espíritu muy flexible, muy versátil. Una start-up como

BlaBlaCar crece a ritmos vertiginosos y necesita personas que muchas veces no son expertas en un campo concreto, pero que son jóvenes con mucha capacidad de aprendizaje y de adaptación. Por eso, un perfil emprendedor y con conocimientos digitales, bien porque hayan aprendido, bien porque hayan trabajado anteriormente en empresas digitales, se ha valorado siempre mucho.

Hablando de marketing, ¿qué tipo de publicidad hacéis?

Tradicionalmente hemos hecho un marketing puramente *online*, pero en el momento en el que nuestros mercados comienzan a crecer a ese ritmo tan acelerado, damos el salto a *offline*. Facebook ha sido uno de nuestros grandes canales de adquisición de clientes y de usuarios, también Twitter. Todas las plataformas nos son favorables porque permiten capturar muy bien las intenciones de viajar. Tenemos mucho *partnership* con las empresas digitales, sobre todo con buscadores de viajes. Pero es cierto que llega un momento en el que, cuando te quieres aproximar a un público más masivo o a segmentos de población un poco más adulta, el mar-

keting digital deja de ser tan efectivo. En ese momento es cuando comenzamos a hacer publicidad en televisión y radio principalmente. Y aunque yo no lo considero un canal de marketing en sí mismo, obviamente la prensa es un recurso fundamental. Entonces, se van viviendo distintas fases. Cuando aterrizas en un mercado lo primero que hay que hacer es explicar el negocio, en nuestro caso, qué era “eso” de compartir coche. Es una etapa de educación que no se centra tanto en adquirir usuarios como en explicarle a todo el mundo que es algo normal, que se hace en toda Europa y que te permite ahorrar. Ahí, tu estrategia de posicionamiento es diferente, y después vas evolucionando hacia un marketing más de respuesta directa: “vas a viajar este fin de semana, acuérdate de que puedes compartir coche”.

¿Cuál es vuestro usuario “tipo” de conductor y de pasajero? ¿Existe un perfil homogéneo entre países o hay algunos que tienen algún tipo de especificidad?

A día de hoy es tremendamente heterogéneo. Cuando aterrizamos en España la media general de usuarios era de unos

24 años. Ahora tenemos 1/3 de usuarios por encima de los 33 años y 2/3 por debajo. El *core target* del conductor diría que está entre los 20 y los 45 años, principalmente porque la gente joven cada vez tiene menos interés en tener un coche en propiedad, y por perfiles de movilidad en coche propio, es mucho más frecuente en personas un poco más adultas. Nuestros “embajadores” más valiosos están entre los 35 y los 45 años.

En cuanto a los países, los perfiles tienden a homogeneizarse sobre todo en Europa occidental, y a ser más similares entre sí a medida que maduran. Las diferencias se dan en países distintos culturalmente. Por ejemplo, en España el ratio entre hombres y mujeres dentro de la comunidad es casi 50/50. Sin embargo, en Turquía cerca del 90% de los usuarios son varones. Y en India nos encontramos en su momento con un problema que no habíamos anticipado, y es que las mujeres no suelen viajar solas, sino que suelen hacerlo acompañadas de sus maridos, lo que nos llevó a plantearnos si teníamos que hacer perfiles de pareja. Por lo tanto, excepto en aquellos casos en los que hay diferen-

“

La juventud puede ser un valor muy positivo para dejar volar la imaginación en pro de modelos de negocio más disruptivos

”



UNA CUESTIÓN
DE VALORES

IN
TRUST
WE
TRUST.

WE ARE
PASSIONATE.
WE
INNOVATE.

THE
MEMBER
IS
THE BOSS.

NEVER
ASSUME.
ALWAYS
CHECK.

SHARE
MORE.
LEARN
MORE.

FAIL.
LEARN.
SUCCEED.

DONE IS
BETTER
THAN
PERFECT.

FUN &
SERIOUS

VANITY : (
SANITY : |
REALITY :)

THINK IT.
BUILD IT.
USE IT.

Los valores son los pilares fundamentales de cada organización. A pesar del tiempo pasado, del éxito vivido y de los logros alcanzados, estos deben permanecer inmutables.

cias culturales, la propuesta de valor del coche compartido es lo suficientemente amplia como para que represente a la sociedad en general, empezando primero por poblaciones más jóvenes y extendiéndola después al resto.

¿Algún sector o empresa que visualices que podría ser un *partner* importante?

Hemos hecho algo muy interesante hace un año y medio con Axa. Como comentaba al principio, buena parte de nuestro trabajo diario es generar confianza. Firmamos un acuerdo global con Axa para proporcionar un seguro adicional a los viajes que cubre asistencia jurídica y en carretera, recuperación de objetos olvidados o, como en el caso de España, donde el seguro a terceros no cubre al conductor, una cobertura para esta figura. Yo creo que van a surgir *partners* que van a acompañar a BlaBlaCar y a otras empresas digitales, ya no tanto en la parte de crecimiento o de captación de nuevos usuarios, pero sí en servicios de valor añadido.

¿Qué perspectivas de futuro tenéis?

BlaBlaCar tiene ahora 10 años de antigüedad y España es el segundo mercado

que lanzamos hace ya 7 años, y el segundo más importante después de nuestro país de origen, que es Francia. Contamos con 3 millones y medio de usuarios frente a los 40 que hay en todo el mundo, y sabemos, por la trayectoria que ha tenido nuestro país vecino, que todavía podemos crecer fácilmente en múltiplos de 2 o 3 veces su tamaño actual. El incremento de los últimos años es absolutamente exponencial y no se está decelerando, con lo cual entendemos que vamos a seguir creciendo a ritmos muy altos tanto en volumen como en liquidez. Las perspectivas son muy buenas aquí y en todo el mundo. De hecho, uno de los mercados que más gratamente nos ha sorprendido ha sido Rusia. Lo lanzamos hace 4 años y a día de hoy, es el que más rápido está creciendo.

¿Cómo intuyes que puede ser el mundo dentro de 10 años?

Habrà grandes cambios en muchos órdenes. Soy ingeniero de formación y algo de lo que estudié en la carrera se va cumpliendo. Las olas de disrupción tecnológica son cada vez más frecuentes y virulentas, y las curvas de adopción de las nuevas tecnologías, cada vez más

rápidas. Hay varias tendencias que parecen claras, pero poniendo el foco en el ámbito de la movilidad, que es lo que conozco mejor, estoy convencido de que el coche, tal y como lo hemos conocido hasta ahora, va a transformarse radicalmente, y la forma en la que nos movemos, también. El coche del futuro más próximo va a ser, seguro, un coche eléctrico; será compartido, casi seguro; y, muy probablemente, autónomo.

Hay una idea en paralelo a esto de cómo va a crecer la figura del ciudadano-productor alrededor de la economía colaborativa. Ya no van a ser consumidores, sino prosumidores. Vamos a ver cómo individualmente gestionamos nuestros propios bienes para generar riqueza a través de ellos. Un ejemplo es que en el futuro podremos disponer de un vehículo autónomo que, mientras trabajas, está dando vueltas por la ciudad llevando gente de un lado a otro generando ingresos. Esto va a cambiar radicalmente la manera en la que se estructuran las ciudades, pero yo tengo la esperanza de que nos permita tener entornos más limpios, más sostenibles, y con menos trá-

fico pero mucho más eficiente a la hora de desplazarte. Sin duda, vamos en la dirección correcta.

Y en una empresa joven, donde el componente digital adquiere un papel protagonista, con estructuras que difieren de las tradicionales, ¿la forma de ejercer el liderazgo es también distinta?

En BlaBlaCar existe muy poca jerarquía, las estructuras son muy planas y la interlocución, ya no solo conmigo sino con el CEO de la compañía, es frecuente, cercana y habitual. El rol de liderazgo se traduce en el hecho de trabajar con el equipo. Es liderazgo en el sentido de que te sigan, no de “empujarles”. Está relacionado con tu capacidad para involucrar al resto y darles una visión real de hacia dónde vamos y por qué, y de facilitar las herramientas y eliminar aquellos obstáculos que puedan surgir por el camino. No se trata de dirigir, sino de “remangarte” y ver en qué dirección va todo.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0



JORNADA TOYOTA | ASENTA

Prácticas (de éxito) de Gestión Avanzada

Asenta y Toyota son dos compañías de distinto origen pero que hablan el mismo lenguaje. Así lo demostraron algunos de sus principales directivos el pasado 9 de febrero ante los más de 130 directivos que se dieron cita en el Auditorio de la Sala Toyota España. ¿El objetivo? Conocer de primera mano la experiencia de la compañía nipona en sus maneras de hacer, interpretar y de dar sentido al ‘Toyota Way’.



Juan Estella, Antonio Gálvez, Berta Domínguez y Álvaro Aparicio, durante el coloquio posterior a sus intervenciones en el que pudieron dar respuesta a las preguntas de los asistentes al encuentro.

Por Laura Horcajada, Redacción APD

Oscar Reges, socio-consultor de Asenta, fue el encargado de presentar el encuentro y de abrir el turno de exposiciones que comenzó con la bienvenida del presidente y CEO de Toyota España, Agustín Martín. Tras describir cómo los caminos de Asenta y de su compañía se cruzaron por primera vez allá por el mes de octubre en una Master Class con el profesor Jeffrey K. Liker sobre ‘Transformación Lean’, afirmó que las empresas deben tratar de mejorar la

sociedad no por un tema de caridad, sino de lógica, ya que “cuanto más desarrollada esté la sociedad en la que trabajamos, más probabilidad de progreso habrá, lo que nos ayudará a ser mejores y a seguir creciendo”. Entrando de lleno en materia, Juan Estella, socio-consultor de Asenta, comenzó su ponencia haciendo una reflexión sobre algo que “persigue” a todas las compañías: la necesidad de competitividad. “Competitividad entendida como la capacidad de una

organización, no como un resultado en sí mismo". Estella quiso dejar clara la diferencia entre los dos caminos que hay que recorrer para obtener los resultados deseados (no solo económicos). Por un lado, trabajar en la estrategia de negocio, en el qué; y por otro, en la estrategia de gestión, en el cómo. Sobre esto último versó su exposición, sobre "esa competitividad que consiguen en Toyota a través de cómo hacen las cosas, la capacidad de la organización trabajando de una determinada manera". Habló de la idea de sacar problemas a la luz, de la relación entre el 'Toyota Way' y el mundo de la excelencia operacional, e introdujo unas breves píldoras sobre las lecciones aprendidas de las Misiones a Japón destacando las Prácticas World Class identificadas en las visitas a Toyota Motomachi, Toyota F&L y Toyota Home.

Los Pilares del 'Toyota Way'

En las siguientes intervenciones, los directivos de Toyota España explicaron los dos pilares fundamentales del 'Toyota Way': el respeto por la gente y la mejora continua. De desgranar el primero se encargó Berta Domínguez, People Development General Manager, que se centró en la cultura interna de la compañía. Una cultura que sitúa a la persona indiscutiblemente en el centro: "el empleado es un cliente clave en la empresa". En este sentido, quiso dejar claro que para Toyota es fundamental invertir y poner el foco en las personas "porque no solo construimos coches, cultivamos personas para que se desarrollen". Precisamente, las políticas de desarrollo de la compañía, basadas en ofrecer el mayor número de experiencias posibles, fue una de las cosas que más llamó la atención de los asistentes por su 'curioso' sistema de rotación: "movemos mucho a la gente de pue-

"HAY QUE FOMENTAR EL APRENDIZAJE DEL ERROR"



Agustín Martín

Presidente y CEO de TOYOTA España

Como creadores e impulsores de la Filosofía Lean en el entorno de la fabricación, ¿cuál sería una primera aproximación hacia esta forma de gestionar?

El punto clave es entender lo que conlleva a nivel de cultura de empresa porque va mucho más allá de la teoría. La búsqueda constante de la mejora continua es la mayor presión que uno puede tener. Nuestro eslogan es "siempre mejor", y siempre mejor es "nunca llegas". Si esto está claro, la implementación puede costar 2 semanas, 3 meses, 1 año o 10, pero seguro que ocurrirá.

COMO DECIMOS
NOSOTROS, UNO
PUEDE ESTAR
CONTENTO PERO
NUNCA SATISFECHO

¿Por qué debería invertir una empresa en añadir un enfoque Lean a su negocio?

Porque en un mundo en el que los recursos son finitos, la búsqueda de la eficiencia máxima tendría que ser algo natural, y el proceso Lean se basa en eso, en cómo sacarle el máximo

partido a cada uno de los recursos que tenemos. A lo mejor cuando empezó Toyota hace muchos años podría ser una ventaja competitiva, pero hoy para mí sería como un "mínimo olímpico", porque sin eso es muy difícil competir.

¿Se está exento de cometer errores con esta Filosofía?

Nunca. La perfección no existe. Todos a nivel profesional hemos cometido errores y probablemente hayamos aprendido más de ellos que de nuestros éxitos. Hay que fomentar el aprendizaje del error (sin volver a caer en lo mismo) ya que uno solo se equivoca si intenta hacer cosas y eso forma parte de la cultura de Toyota, y en el caso de Lean Manufacturing es uno de los temas capitales.

¿Cuál es la clave del modelo Toyota?

Lo que llamamos el 'Toyota Way'. Se basa por un lado en el trabajo en equipo y el respeto a las personas, fundamental. Y por otro, en no estar nunca satisfecho, Kaizen es eso. Esta actitud nos ha llevado hasta donde estamos y son las armas que nos tienen que llevar hasta el siguiente nivel.

“VER ES CREER”

Juan Estella

Socio Consultor en
ASENTA Management
Consultants



Cuéntenos, ¿en qué consisten y cuál es el propósito de las Misiones de Estudio a Japón que llevan desarrollando con tanto éxito en Asenta desde hace más de 10 años?

La Misión se estructura en 3 fases: una previa al viaje de 2 días de preparación para aprender a ver y tener la capacidad de comprender lo que hay detrás de lo que se ve. Tiene un contenido fundamentalmente formativo sobre enfoques de gestión, conceptos básicos y principios de aplicación de las principales metodologías. La segunda durante la estancia en Japón es de observación sobre el terreno visitando 5 empresas World Class y disfrutando de un día adicional de turismo en Tokio o Kioto. Aprovechamos cada minuto con jornadas de trabajo muy intensas. Como algún participante dijo: “no es un viaje de placer, pero es un placer de viaje”. En la última fase que denominamos “recogida de la cosecha”, hacemos una puesta en común de las lecciones aprendidas.

El propósito es propiciar un cambio radical, ‘kaikaku’ en japonés, en la mente de los participantes, sobre el impacto de una aplicación rigurosa de procesos sistemáticos de mejora, con metodologías robustas y enfoques coherentes, para obtener resultados extraordinarios. Si “ver es creer”, las visitas a empresas excelentes permiten comprobar *in situ* y aprender desde la realidad.

¿Cuál diría que es el aspecto que más valoran año tras año los participantes en estas Misiones?

El aprendizaje cruzado: “aprender de otros y con otros”. Japón es el país con mayor densidad de empresas excelentes, por lo que aprender de los mejores allí es “beber de la fuente”. Y por otro lado, el grupo se divide en 3 equipos que se focalizan en diferentes aspectos de la gestión. Al contar con directivos de empresas de distintos sectores, experiencias y responsabilidades, se enriquece el debate, la reflexión y las conclusiones.

Las Misiones, ¿van dirigidas a un target concreto?

Principalmente a directores generales y a otros directivos de empresas industriales con experiencia contrastada, y confrontados con la necesidad de alcanzar la excelencia en operaciones.

EL APRENDIZAJE
CRUZADO SE
EXTIENDE CON
LA INVITACIÓN A
PARTICIPAR EN EL
‘KAIKAKU ALUMNI’

to basándonos en sus debilidades, no en sus fortalezas. Es la mejor manera de que se desarrollen y aprendan”.

Al final, las personas son las que van a hacer excelente a la compañía.

Antonio Gálvez, Consumer Experience General Manager, se centró en el otro pilar, el de la mejora continua. A través de una dinámica presentación explicó cómo forman, capacitan y enseñan a las personas los distintos elementos que componen dicho pilar. Así, habló de los desafíos a largo plazo o “aquella ambición que queremos conseguir”; y también de Kaizen y de la metodología científica de solución de problemas a través de 8 pasos: aclarar el problema, dividirlo, establecer objetivos, analizar la causa raíz, desarrollar contramedidas, aplicarlas, monitorizar resultados y procesos, y estandarizar procesos existentes. “No hay que reinventar la rueda, tenemos un método científico que hay que seguir”.

Finalmente, Álvaro Aparicio, Fleet Operations General Manager, puso el toque “colorista” al hablar del variado programa de flotas de Toyota y de su impacto medioambiental, e hizo ver cómo ellos, en la parte más pura de ventas, también tienen enfoques científicos a la hora de medir y analizar. Su ponencia dio paso a un interesante coloquio donde quedó patente que se cumplieron las expectativas de Martín, quien deseó que la jornada “sirviera para aprender o, como mínimo, para reflexionar”. Y así fue.

Prácticas World Class

Misión de Estudio a Japón

Formación fase previa:
3 y 4 de octubre

Visitas en Japón:
Del 23 al 27 de octubre

Recogida de la cosecha:
17 de noviembre

2017

Nuevas ideas y enfoques

JAVIER GONZÁLEZ

Responsable de Excelencia Operativa en Vidrala

Las jornadas con Asenta son un balón de oxígeno que siempre aportan nuevas ideas y proponen nuevos enfoques para superar las dificultades de una implantación de Excelencia Operativa en las empresas. Ponentes de primer nivel nacional e internacional comparten casos reales de gestión avanzada Lean y Excelencia Operacional profundizando en los detalles que les



han permitido alcanzar el éxito. Una de sus características es la referencia a los orígenes genuinos del 'Toyota Way', tantas veces mal interpretados en occidente.

Sentir la necesidad de mejorar



MIGUEL ÁNGEL MOUZO

Coordinador de Mejora Continua de Finsa

La implantación eficaz de la Mejora Continua requiere ser conscientes de que necesitamos mejorar de forma sostenible (sentir la necesidad), pensando en el cliente y en los mercados, entendiendo en qué nos puede ayudar una forma de trabajar LEAN, para después definir una estrategia de cambio, con su plan de desarrollo adjudicándole medios y recursos (en especial tiempo de personas) de forma planificada. La mejora busca la anticipación, y eso es sinónimo de planificación.

El comienzo de otro ciclo

En Azkoyen buscamos de manera constante la mejora operacional. Una vez identificados los estándares de procesos y marcados los objetivos a conseguir, nos centramos en la búsqueda de las causas raíces y de resolución de los problemas que nos impiden lograr dichos objetivos. Hemos alcanzado gran parte de ellos, pero esto no significa que hayamos terminado, simplemente es el comienzo para un nuevo ciclo de consecución de mejoras con nuevos desafíos.



DANIEL ZUÑIGA

Director de Operaciones en Azkoyen

Gestión de la Diversidad en el Foro anual de RRHH de CEOE

El pasado 16 de febrero tuvo lugar en Madrid el Foro anual de RRHH promovido por la CEOE, en el que Mar Medeiros, en representación de Inserta Empleo - Fundación ONCE, moderó la mesa de debate “Gestión de la Diversidad” integrada por altos directivos de Acciona, CEOE, Grupo Vips y Auchan Retail España.



Por Daniel Cavadas, Redacción APD

“La gestión estratégica del talento diverso está en la agenda”. Con esta afirmación comenzó su intervención Mar Medeiros, directora de Empresas, RSC y Alianzas Estratégicas de Inserta Empleo - Fundación ONCE, quien además quiso poner en valor el espíritu “No te Rindas Nunca”, el valor de la diversidad y el talento de personas con discapacidad, asegurando que se trata de elementos que “sin duda, aportan innovación y competitividad a las compañías”. Destacando también el papel del Foro Inserta Responsable, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, del que CEOE es entidad colaboradora, y al que a día de hoy se encuentran adheridas más de 90 empresas y entidades, Medeiros dio la palabra a los representantes de las 4 organizaciones que integraban

la mesa –Acciona, CEOE, Grupo Vips y Auchan Retail España–, y que a través de sus experiencias demostraron a los allí presentes la importancia de la diversidad a nivel global dentro de la compañía.

Un tema de actuación

Juan Manuel Cruz, D.G.A. Relaciones Laborales, PCMA y Sostenibilidad de Acciona, inició su ponencia subrayando que “llevamos 10 años junto al Foro Inserta Responsable, hemos firmado nuestro tercer convenio con ellos, y en esos 10 años hemos aprendido que se puede incorporar a 360 personas, y que la aportación que ello supone es enorme”. Precisamente, la experiencia de toda una década ha llevado a la compañía a entender que “ser diferente no es una dificultad, sino todo lo contra-

“ La gestión del talento diverso no es una moda o una cuestión de justicia social. Tiene un carácter eminentemente estratégico, y nos conduce a la competitividad y a la innovación”

Mar Medeiros
Directora de Empresas, RSC
y Alianzas Estratégicas
INSERTA EMPLEO - FUNDACIÓN ONCE

rio. Lo que realmente ha generado es una gran sensibilización, tanto de cara a nuestra propia organización, como de cara a la sociedad”. Así, tras 15.000 horas de formación y comunicación, “hemos conseguido que la integración de personas con discapacidad sea algo totalmente asimilado e integrado, nunca mejor dicho”. En definitiva, “es solo incorporación de talento, sin más”, aseguró Cruz. Para terminar, el directivo de Acciona ahondó en otros planos de la diversidad dentro del terreno laboral, como la de género o la ge-

“En Acciona podemos afirmar orgullosos que a día de hoy no tenemos que ‘perseguir’ las cifras de integración. Ya es algo inherente a nosotros”

Juan Manuel Cruz
D.G.A. Relaciones Laborales, PCMA y Sostenibilidad
ACCIONA

“En la fórmula del éxito de la igualdad efectiva han de estar presentes los conceptos de escucha, sensibilización y diálogo”

Val Díez
Presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad
CEOE

“La experiencia nos ha enseñado en Grupo Vips que igual de importante que la integración, lo es también la normalización”

Miguel Ángel García
Vicepresidente y Director de RRHH
GRUPO VIPES

“Desde Auchan Retail España vemos fundamental el apoyo de expertos para profundizar en las necesidades de las personas con discapacidad”

Isabel Gavilanes
Directora de Desarrollo y Formación Management
AUCHAN RETAIL ESPAÑA

neracional, destacando esta última como un reto capital para nuestro país en los próximos años.

Del empleado al cliente

“Nuestros equipos son y deben seguir siendo el reflejo de la sociedad diversa en la que vivimos y desarrollamos nuestra actividad. Solo los equipos diversos podrán entender y atender a los clientes diversos”. Y por ello, según Isabel Gavilanes, directora de Desarrollo y Formación Management de Auchan Retail España, “tenemos que trabajar con el foco puesto en satisfacer a todas las personas que entran en nuestros hipermercados, supermercados y plataformas de comercio *online*, porque queremos que todas se sientan representadas por nuestra marca”.

Esta es la filosofía que lleva cultivando Auchan Retail España desde sus inicios, y es la que ha servido de motor para abordar con éxito la gestión de la discapacidad; además, desde dentro hacia fuera, “del empleado al cliente”. ¿El resultado? Más de 25 años impulsando innovaciones como la adaptación de los carros de la compra, el etiquetado en *braille* o la creación de servicios de interpretación de signos, entre otros. “No es altruismo, es que verdaderamente nos aporta valor”, declaró Gavilanes.



Marta Arce Payno, medallista paralímpica en la categoría de Judo e integrante del Programa Trainers Paralímpicos de Fundación ONCE, fue la encargada de clausurar el encuentro con una charla motivacional sobre “El regalo de la diversidad y su impacto en el negocio”.

Integración y normalización

“Venimos trabajando desde el año 2000 con la Fundación ONCE y el Foro Inserta Responsable, y a día de hoy no podemos afirmar otra cosa que creemos fundamental apoyarse en un socio con gran *expertise*”. Tras esta afirmación, Miguel Ángel García, vicepresidente y director de RRHH de Grupo Vips, quiso aclarar que, al menos en su compañía, “cuando hablamos de gestión de la diversidad, hablamos de gestión del talento”. Asimismo, a lo largo de su intervención García expuso a los asistentes al encuentro el proceso de integración de personas con discapacidad intelectual en los restaurantes de la cadena, a través del que destacó la importancia de no ir directamente hacia el objetivo, sino de ver la mejor manera de llegar hasta él, y resaltó la óptica

más empresarial de esta cuestión: “el mercado de las personas con discapacidad es muy amplio”.

Escuchar a la diversidad

Cerrando la mesa de debate, Val Díez, presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad de CEOE, centró su ponencia en la igualdad y en la necesidad de atender a los valores que demanda la sociedad. Además, Díez precisó que la CEOE se encuentra en estos momentos en el desarrollo de proyectos de diversidad, entre ellos la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. En este sentido, animó a todas las compañías, y a los profesionales de RRHH en particular, a “escuchar” la diversidad, y a comprender que “las imposiciones no siempre conducen a la eficiencia”.



ORGANIZAN



BeCheckin... o el acceso 4.0

Hoteles, apartamentos, parkings, comunidades de vecinos... Cada vez son más los particulares y empresas que apuestan por esta nueva solución tecnológica adaptando los accesos tradicionales a la era 4.0. O lo que es lo mismo: haciendo su día a día más fácil olvidándose de mandos y llaves.

El móvil es la herramienta definitiva que ha cambiado nuestros hábitos de consumo, la que siempre nos acompaña, la que jamás olvidamos y de la que nunca nos separamos. Usar nuestro móvil es cómodo, diferenciador y tecnológico. En este contexto nace el producto estrella de Inserta Group: BeCheckin, un innovador sistema que permite abrir las puertas con cualquier teléfono móvil sin necesidad de llaves físicas ni tarjetas.

Sus ventajas son múltiples...

Ya que logra convertir una cerradura de llave tradicional en electrónica sin inhabilitar el sistema de apertura habitual, permite realizar fácilmente llaves maestras, duplicar llaves para distintos móviles, e incluso obtener registros de entrada por fecha, día y hora. Además, este producto, compatible con todos los sistemas de control de accesos existentes, actúa con un *chip* de domótica y no consume datos ni 3G al usar tecnología BT.

Al otro lado de la puerta

Inserta Group ha seguido innovando, y el resultado ha sido un nuevo conjunto de soluciones que aportan valor añadido como el sistema BeLux/Enciende (control energético y de iluminación, así como información de consumos eléctricos diarios), BeDomo (control de equipos mediante infrarrojos), BeAccede (control de acceso de empleados) o BePay (control de pagos por proximidad), entre otros.

UN "CHECKIN" ÁGIL

En el ámbito del turismo, BeCheckin ha llegado para quedarse, y es que a través de esta solución móvil los clientes podrán no solo realizar su "checkin" de forma



totalmente *online*, sino que tras interactuar con el establecimiento a través de la *app* de Inserta Group o desde la *app* del propio hotel o apartamento, podrán agilizar su entrada accediendo directamente al alojamiento sin necesidad de pasar en ningún caso por recepción.

Más Información:
www.becheckin.com
info@becheckin.com
 Tel. 955 278 323

BeCheckin es compatible con todos los móviles, utiliza tecnología inalámbrica a través de Bluetooth encriptado y es un sistema completamente invisible

El mejor centro enoturístico del mundo



Codorníu



La bodega Codorníu, en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona), ha sido distinguida como el mejor *visitor centre* del mundo gracias a su estratégica apuesta por el enoturismo de calidad y la “premiumización” de sus visitas.

Codorníu se impone así en una de las categorías de los *Wine Tourism Awards*, galardones que otorga anualmente la prestigiosa revista inglesa *The Drinks International* dedicada al mundo del vino, los licores y las cervezas desde 1972.



Una “historia” de calidad y singularidad

A día de hoy, el objetivo de Codorníu es ofrecer a sus visitantes una experiencia única y diferencial en torno a la elaboración de cavas y vinos de calidad, a la arquitectura centenaria en la que se elaboran y envejecen, y a las singularidades del *terroir* en el que crecen sus uvas, entre otras. Pero lo que realmente hace única y memorable la visita es la historia que acompaña a la empresa familiar más antigua de España. Sus inicios se remontan a 1551 en el mismo espacio donde hoy se alzan sus bodegas,

una joya del Modernismo obra de Josep Puig i Cadafalch, discípulo de Gaudí. Además, la conocida como “Catedral del Cava” es también su cuna, ya que fue en la bodega de Sant Sadurní donde Josep Raventós, allá por 1872, descorchó las primeras botellas de cava.

...y un futuro prometedor

Así lo demuestran sus “cifras”. Y es que en la actualidad Codorníu cuenta con 10 bodegas –ocho en España (Bodegas Bilbaínas, Legaris, Scala Dei, Rimat, Bach, Nuviana, Abadía de Poblet y Codorníu), una en el Valle de Napa en California, (Artesa) y otra en Mendoza (Argentina)– y con un interesante proyecto entre manos,

La compañía, allá por 1924, fue de las primeras en abrir sus bodegas al público con el objetivo de transmitir sus valores a sus visitantes

Ars Collecta, una colección de prestigio compuesta por cinco cavas: tres de finca, Jaume de Codorníu y el icono que representa las 456 vendimias realizadas desde el año 1551 por la familia Raventós. Sin duda, la culminación de una simbiosis entre la tierra, el arte y la cultura mediterráneas que define por completo a la bodega Codorníu.



CALIDAD, INNOVACIÓN Y HOSPITALIDAD

La bodega Codorníu cuenta con una amplia y heterogénea oferta basada en la calidad y la innovación con el fin de ofrecer al visitante auténticas experiencias: desde cursos de cata y maridajes, hasta paseos en bicicleta y *picnics* entre viñedos. No es de extrañar, pues, que por tercer año consecutivo los propios visitantes hayan elegido las cavas de Codorníu como la mejor visita enoturística, otorgándole además el Certificado de Excelencia en TripAdvisor, un premio a su excelencia en hospitalidad.

www.visitascodorniu.com
938 913 342 / reservas@codorniu.com



GRACIAS, CHINA
 Pedro Nuño
 Plataforma Editorial, 2017
 Páginas: 108
 ISBN: 84-16820-88-7

China, ¿una potencia difícil de superar?

Agradecer a China todas sus aportaciones y su generosidad es, sin duda, un acto de justicia; especialmente para Pedro Nuño, profesor de Dirección de Empresas y autor de “*Gracias, China*”, quien ha encontrado en este país el mejor aliado para difundir por el mundo la enseñanza universitaria y para fundar varias escuelas de negocios que han contribuido al desarrollo económico y social en diversos países.

La obra es el resultado de un exhaustivo análisis sobre un país que no deja de sorprendernos por su capacidad de generar trabajo, por su contribución al desarrollo tecnológico, por sus rutas comerciales, y por la potenciación de servicios como la sanidad, el turismo especializado, la banca y los servicios financieros, entre muchos otros aspectos destacables. Un libro, en definitiva, que reflexiona sobre el pasado reciente, el presente y el futuro del gigante asiático, cuyo rumbo puede darnos algunas pistas de lo que sucederá.

Lo que necesita España, según nuestros empresarios

Vivimos inmersos en una realidad globalizada y cambiante en la que la empresa española debe competir y, para ello, necesita de todas las herramientas necesarias para poder hacerlo de manera eficiente. Innovación, internacionalización, captación de talento y un entorno favorable para el desarrollo de las empresas, se convierten así en algunos de los grandes retos que las empresas y la sociedad ya están afrontando, y continuarán haciéndolo en un horizonte próximo como es el de 2020. Ante este contexto, “*La empresa en España: objetivo 2020*” se postula como toda una invitación a generar un espacio de encuentro para debatir y consensuar una línea de actuación para nuestro país en los próximos años, y así construir un puente sólido que nos lleve hasta ese año tan cercano y a la vez tan lejano, dada la velocidad a la que hoy sucede todo



LA EMPRESA EN ESPAÑA: OBJETIVO 2020. LAS REFORMAS QUE NECESITA NUESTRO PAÍS SEGÚN NUESTROS MAYORES EMPRESARIOS.
 VVAA
 Deusto, 2017
 Páginas: 232
 ISBN: 84-23426-50-8



**SI ERES EMPRENDEDOR
ESTE ES TU COWORKING
DE BARCELONA.**

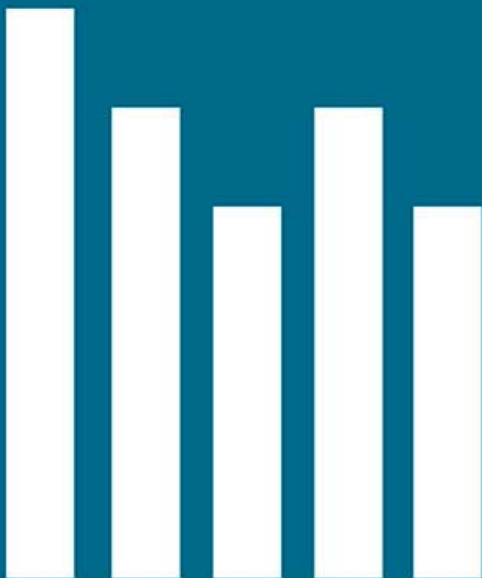


**¡ÚNETE A NUESTRA
COMUNIDAD!**

Travessera de Gràcia, 73
08006 Barcelona
T. 93 015 65 29
M. 677 407 745
hola@cityworkbcn.com
www.cityworkbcn.com



cityworkbcn



Telefonica

Elige todo

Cuando eliges
desconectarte para
conectarte con la vida,
tu mundo crece_

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

Descubre más entrando en eligetodo.com

 movistar |  O₂ |  vivo | SON MARCAS DE TELEFÓNICA


R 200
AÑOS

