apd
Asociación para el PROGRESO de la DIRECCIÓN
NÚMERO 329 ABRIL 2017 9 EUROS WWW.APD.ES

28
LEADING DIGITAL
Paulo Morgado conversa con Pepe López de Ayala

34
SERVICE EXCELLENCE
Oscar Reges entrevista al Dr. Jeffrey K. Liker

38
DESAFÍOS Y TENDENCIAS
Personas y Transformación en el IBEX 35

El cambio del cambio climático

España ante el reto medioambiental

UNIVERSO MUJER
¿Por qué soy de Iberdrola?
Nuria Gallegos. Madrid. Clienta Iberdrola.
"Porque no me da igual cómo se produce la energía. E Iberdrola es la de la energía verde, renovable."
Un cliente. Un motivo. Una Iberdrola.
900 24 24 24
iberdrola.es
IBERDROLA

El planeta protesta

En el Congreso que celebramos a finales de 2016 se analizaron 20 tendencias que cambiarán el mundo. Al finalizar el mismo realizamos una encuesta entre los 2.000 directivos que asistieron al encuentro y otros muchos que nos seguían por Internet, y les preguntamos cuáles creían que iban a ser las más decisivas. El resultado fue concluyente, despuntó Cambio Climático con el doble de votos que la segunda tendencia más votada, la Transformación Digital.

Y es que nada sucede por casualidad. El informe de la última Cumbre de Davos indica que, por primera vez, el riesgo medioambiental domina el panorama de los riesgos globales. Pero además, el 63% de los españoles, dos de cada tres, asegura que no adquieren productos y servicios de empresas que no consideran responsables. La agenda empresarial hoy la marcan los *stakeholders*: los empleados quieren trabajar en empresas sostenibles, los consumidores quieren consumir productos de empresas sostenibles, los inversores quieren poner su dinero en empresas sostenibles y la sociedad en general margina a las empresas que no son sostenibles. Porque la sostenibilidad, en términos amplios, no es otra cosa que la necesidad de vivir en el presente sin poner en peligro el futuro.

En España, 33 de las 35 compañías del Ibex tienen presentes los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación de su estrategia de sostenibilidad empresarial. Es un enorme porcentaje. De hecho, España lidera el ranking europeo de sostenibilidad: el 25% de las empresas europeas que realizan informes de sostenibilidad, son españolas.

La Revista APD publica en el presente número el monográfico "El cambio del cambio climático. España ante el reto medioambiental", con un firme propósito: contribuir a dar a esta cuestión la altura que merece, y difundir la idea de que sostenibilidad y competitividad son dos términos perfectamente compatibles.

"¿Qué mayor rechazo a aquellos que quisieran acabar con nuestro mundo que unir nuestros mejores esfuerzos para salvarlo?". **Barack Obama**

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) /
En este número ha colaborado: Diego Corraliza /
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.

PEFC Promoviendo la gestión forestal sostenible www.pefc.es

N.º 329, ABRIL 2017 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

El cambio del cambio climático

España ante el reto medioambiental

Monográfico

08 "Todos somos parte del problema y, por tanto, debemos ser parte de la solución"
Entrevista con Valvanera Ulargui

12 Hacia las ciudades como lugares perfectos
Rosa García

14 Meteosat Tercera Generación, el futuro de la meteorología
Diego Rodríguez

16 "Es imperativo descarbonizar nuestra economía y es imprescindible empezar a hacerlo ya"
Entrevista con Joaquín Mollinedo

19 ¿Por qué los CEOs deben hablar de Cambio Climático?
Senén Ferreiro

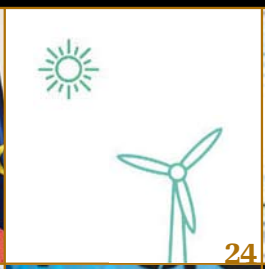
20 Seguros Paramétricos. Cómo mitigar los efectos del clima en nuestros resultados
Adam McKay

23 Por una economía baja en CO_2
José Luis Madrid

24 Asumir nuestra responsabilidad frente al cambio climático
Elena Valderrábano

En el próximo número

3 Congreso Nacional de CIOs
Los 6 retos del CIO del Siglo XXI



APD

Próximamente

04 Congreso Nacional de Marketing y Ventas: De las 4 Ps a los 360°
Sevilla, 31 de octubre

Pilar Domingo, Managing Director de Brand Union

Juan Carlos Alcaide, Presidente y Fundador de Marketing de Servicios (MdS)

Juan Carlos Sánchez Herrera, Director de Marketing y Comunicación de Ángel Camacho Alimentación

EMPRESA

Leading Digital

28 "Democratizamos el mundo de la comunicación, esa es la bandera de Twitter"
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Pepe López de Ayala, Director General de Twitter España

Excelencia en la Gestión

34 "Todo proceso de mejora continua ha de empezar por el cliente"
Entrevista de Oscar Reges, Socio de ASENTA, al Dr. Jeffrey K. Liker, Profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Michigan

Cuestión de Personas

38 Personas y Transformación en el IBEX 35
Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters

Modelos de Competitividad

42 "Mientras haya vida, habrá riesgo e interés por transferirlo"
Entrevista con Etienne Lecop, Director del área de Seguros de Gfi

FIRMAS

06 El mundo ha cambiado y algunos no se han dado cuenta aún
José Manuel Velasco

27 Nos lo jugamos todo
Mario Alonso Ayala

41 El líder 10 que buscan las empresas
Antonio Núñez Martín

salaVIP

Lecturas

45 El método de lo no obvio. Cómo predecir el futuro analizando las pequeñas tendencias.
Rohit Bhargava

Gracias, Japón. Descubre los secretos de una sociedad que aúna lo tradicional y lo moderno.
Javier Landeras

Motor

46 Nuevo smart electric drive. Una propulsión perfecta... Para el coche urbano perfecto.

3 CONGRESO **MARKETING Y VENTAS** DE LAS **4 Ps** A LOS **360°**

SEVILLA

31 DE OCTUBRE DE 2017

RESERVA YA UN HUECO EN TU AGENDA

PILAR DOMINGO
Managing Director de BRAND UNION

Las marcas, importancia creciente en tiempos de cambios

La rapidez, incertidumbre e hipercompetitividad definen el nuevo entorno en el que nos movemos. En este contexto, una preocupación común a las empresas de todos los sectores es cómo evolucionar y conectar lo que hacen con las nuevas reglas del mercado, las nuevas generaciones de consumidores y la transformación que mueve la sociedad.
La innovación en todas las áreas y la incorporación de nuevas formas de comunicar y acceder al cliente nos obligan a preguntarnos por el grado de cambio o adaptación necesario. Las compañías se enfrentan al reto de adelantarse a los nuevos hábitos, intereses y sensibilidades, preparando a sus organizaciones para identificar en qué y cómo evolucionar, pero sin olvidar proteger al mismo tiempo los principios que siguen funcionando y deben permanecer.
En este entorno hay algo que no cambia, y es la necesidad de seguir conectando nuestros negocios con las personas. Sea cual sea la fórmula, el éxito de cualquier compañía pasa por aquí, por ser útiles e imprescindibles, en lo funcional y/o en lo emocional.
Esta es la razón de la importancia creciente en la creación y gestión activa de marcas fuertes, su enorme poder para vincular clientes, empleados y sociedad alrededor de una idea que atraiga, inspire y genere confianza.
En esta evolución permanente, las marcas se conforman como ejes estratégicos y de valor esenciales para guiar la dirección y toma de decisiones que las compañías han de seguir en esta imparable transformación. Son la garantía de no perder el foco, combatir la dispersión, evitar la banalización de la propuesta de valor y sumar en el cambio.
Nos enfrentamos a nuevos modelos y a cuestionar muchas fórmulas establecidas, donde la marca se convierte en un activo estratégico capaz de impulsar nuevas formas de proteger nuestros mercados, de reinventar las reglas y confirmar los principios que nos han traído a estos tiempos de cambios.
Aprender, descubrir y compartir estas y otras muchas inquietudes comunes a todos es el objetivo de la nueva edición del Congreso de Marketing y Ventas.

apd CONGRESOS

Vendemos experiencias, ¿estás preparado?

JUAN CARLOS ALCAIDE
Presidente y Fundador de MARKETING DE SERVICIOS (MdS)

En el marketing actual, el cliente, empoderado y conectado, es hipersocial, escéptico y antimarketing; busca calidad y calidez a un precio justo. Que le traten como a una persona, no como a un consumidor. Quiere autenticidad, y empresas y marcas genuinas compuestas de personas que miman personas.
Ya no vendemos productos, sino vivencias: la experiencia diferencia. Experiencias interactivas, educativas, escapistas, entretenidas siempre, buscando la belleza y la estética, con operaciones generando "feeling": ¡El corazón decide y el cerebro justifica!
La fidelización es el reto. Ya no se trata de comprar la inercia de los clientes, sino de generar lealtad, enganche y recomendación con amigos y familiares.

Los conceptos fuerza son:
- Personalización: Estamos en la era del algoritmo y el dato. Son el nuevo petróleo y no habrá marketing sin tecnología, sin IA o computación cognitiva para la personalización de productos y servicios. Para bien o para mal, las empresas nos conocen mejor que nosotros mismos y ¡ya pueden! paquetizar (bundling) según gustos, preferencias, intenciones y motivaciones de cada quién.
- Servitización: Uberización de la economía.
- Transformación digital en la experiencia de cliente: realidad virtual y aumentada, impresión 3D. Como niños con zapatos nuevos, la gamificación, la digitalización y la experiencia tecnológica ¿atrae? No, ¡engancha! ¿Al consumidor? No, a la persona de hoy.

JUAN CARLOS SÁNCHEZ HERRERA
Director de Marketing y Comunicación de ÁNGEL CAMACHO ALIMENTACIÓN

Sin tregua

Dentro de esta vorágine laboral y personal en la que nos movemos, debemos pararnos a pensar unos segundos en que hace solo 10 años vivíamos sin *smartphones*. También, en la forma tan brutal en la que han irrumpido las redes sociales en nuestra vida y en cómo han cambiado nuestra forma de relacionarnos con los consumidores. Si además tenemos en cuenta cómo continuamente incorporamos a nuestro lenguaje nuevos términos como *wearables, big data,* Internet de las Cosas, realidad virtual, realidad aumentada…, y muchos otros que vendrán, es obvio que no hay tregua para todos aquellos que nos dedicamos a esto del marketing y la comunicación.
Los responsables de marketing tenemos a nuestras espaldas una mochila con importantes objetivos, pero hay uno que sobresale sobre el resto y que indica "motor de crecimiento" de la empresa. Por ello, es nuestra obligación estar un paso por delante, tener la capacidad de anticiparnos, nadie nos va a dar una bola mágica que prevea el futuro.
Y no es cuestión de reciclarse o de estar al día en las nuevas tendencias. Es ya algo más, es una cuestión mental, una habilidad cada día más preciada, por la cual debemos estar en "modo vigía", alerta continuamente. El 3 Congreso de Marketing y Ventas, que celebrará APD en Sevilla en octubre, va a ser una privilegiada atalaya desde la cual todos los que nos dedicamos a esto podremos observar con detenimiento lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. No lo dejes pasar, pues te puede pillar desprevenido.

YES, WE CAN

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

El mundo ha cambiado y algunos no se han dado cuenta aún

Cuando Carlos Barrabés, uno de los pioneros del comercio electrónico en España y gurú de las transformaciones que están impulsando las nuevas tecnologías, escucha la frase "el mundo está cambiando" siempre contesta: "No me cuentes algo que ya sé, cuéntame cómo".

El mundo ha cambiado ya y apenas nos hemos dado cuenta. Somos conscientes de los cambios que ha propiciado la tecnología, particularmente en el ámbito de la comunicación, pero una parte importante de la población no ha interiorizado aún la profundidad de las mutaciones culturales que estamos experimentando.

La primera de ellas es que hemos pasado de un entorno vital y profesional basado en certezas a otro que anida en las incertidumbres. No nos atrevemos a pensar cómo va a ser nuestra vida dentro de cinco años y, sin embargo, seguimos gestionándola como si lo supiéramos.

La incertidumbre alimenta la desconfianza, uno de los males de nuestro tiempo. Pérdida de confianza en un sistema que no despacha soluciones y que es incapaz de responder a las preguntas acerca de cómo ganar el futuro. Incertidumbre y desconfianza, a su vez, provocan desesperanza. Las personas encuentran pocas ideas sólidas a las que aferrarse. El déficit de referencias éticas induce a cada individuo o grupo a construir una moral a medida, impregnada de los componentes tribales más primitivos: la búsqueda de protección, alimento físico y espiritual, y trascendencia.

El sociólogo Zygmunt Bauman, quien acuñó el concepto de la modernidad líquida, añade a este panorama la escasez de compromiso. En general, las personas se comprometen menos y buscan la protección de grupos cada vez más reducidos y, en consecuencia, más manejables.

Este clima de miedo es caldo de cultivo para la manipulación, los mesianismos, los populismos, los extremismos… ismos cuyo común denominador es dar respuestas simples a problemas complejos. Encapsulan soluciones para el corto plazo y dispensan fórmulas ansiolíticas contra el miedo a lo desconocido. Ofrecen alternativas locales para esa gran desconocida que es la globalización.

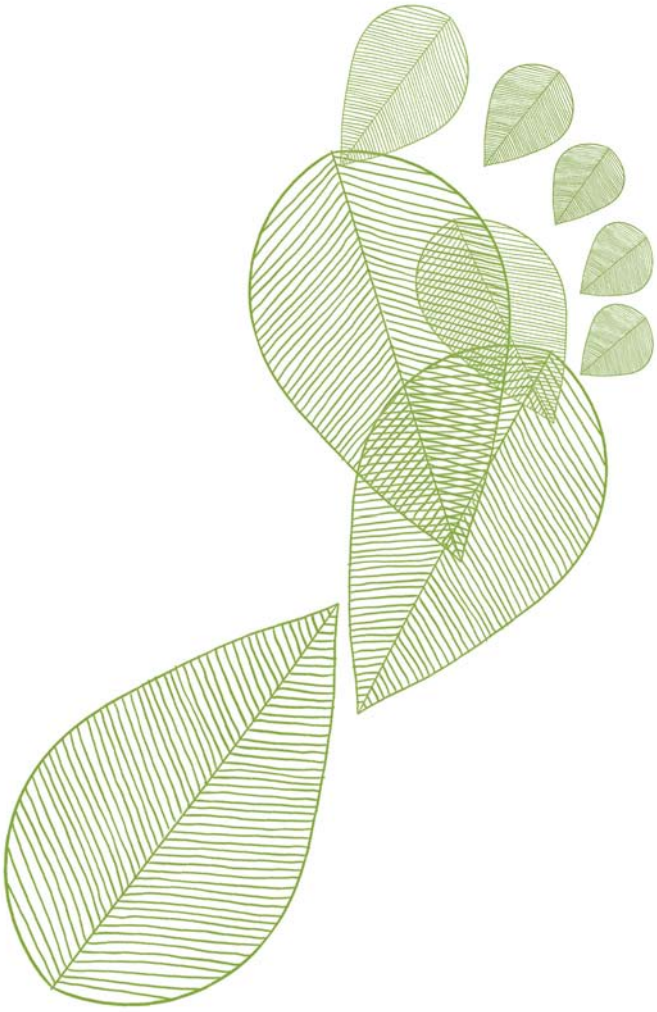
Este entorno nuevo, que el ejército americano bautizó con el acrónimo VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), es gestionado con las recetas y las convenciones de un pasado que se reivindica como mejor. ¡Y así nos va! Cambia el contexto, pero no los paradigmas que utilizamos para entenderlo y gestionarlo.

Por ejemplo, seguimos empeñados en aplicar el paradigma de control a un escenario que no se puede controlar en un porcentaje muy elevado. Buscamos metas allí donde tendríamos que explorar caminos. Acudimos a principios morales de corte individual allí donde se produce un conflicto colectivo. Percibimos amenazas allí donde se pueden ver oportunidades. Pensamos que los robots nos quitarán el trabajo en vez de "quitarnos de trabajar". Miramos al corto plazo para resolver el largo plazo. Utilizamos nuestra educación racional y cartesiana para gestionar asuntos emocionales y, al mismo tiempo, dejamos que las emociones secuestren a nuestros pensamientos.

Si queremos superar los desafíos que este nuevo mundo ha situado en nuestro camino tendremos que cambiar la forma de pensar y pensarnos. Los verbos esenciales para este nuevo tiempo son aceptar, gestionar, imaginar, recorrer, explorar, idear, consensuar y, sobre todo, comunicar. No es casual que este último vocablo proceda de las raíces indoeuropeas "ko" y "mein", es decir, vivir en comunidad, convivir.

Primeros planos de José Manuel Velasco y Francesc Triviño, Delegado Zona Girona de Ascensores ENINTER, anfitrión del encuentro organizado por APD el 16 de marzo en Girona.

Monográfico



El cambio del cambio **climático**

España ante el reto medioambiental

Valvanera Ulargui

Directora General de la Oficina Española de Cambio Climático

"TODOS SOMOS PARTE DEL PROBLEMA Y, POR TANTO, DEBEMOS SER PARTE DE LA SOLUCIÓN"

Al frente de la Oficina desde 2015, Valvanera Ulargui es experta en el ámbito de las negociaciones internacionales sobre cambio climático. En la siguiente entrevista desgrana la problemática actual en esta materia, las consecuencias de no tomar medidas para afrontarla, y los objetivos y pasos a seguir en una "batalla" que hay que ganar dejando claro que el cambio climático es "un problema de todos".

¿Cómo se convence a la población de que es necesario cambiar hábitos por el cambio climático?

Es necesario transmitir el alcance de las implicaciones del cambio climático para todos los sectores de actividad, todas las regiones geográficas y todos los grupos de población, con la idea de que el cambio climático es un factor clave a tener en consideración en la toma de decisiones a todos los niveles y en todos los ámbitos, tanto sociales como individuales.

Conviene que el ciudadano no lo identifique con un asunto esencialmente científico, lejano o ajeno a las cuestiones cotidianas del día a día, y frente al que, en apariencia, no puede hacer casi nada para abordarlo. Esta percepción puede traducirse en desinterés a la hora de realizar acciones que contribuyan a reducir emisiones de CO_2.

Resulta fundamental transmitir que, cuando hablamos de cambio climático, todos (empresas y ciudadanos) somos parte del problema y, por tanto, debemos ser parte de la solución.

Su percepción como un proceso ajeno al ciudadano y de difícil solución es desmovilizadora. Debemos dar mayor visibilidad a las posibles so-

luciones, en las que todos podemos participar. Destacar los buenos ejemplos, tanto en materia de reducción de emisiones (mitigación) como de respuesta a los cambios ya acaecidos o previstos para un futuro próximo (adaptación), constituye una fórmula interesante para acortar la brecha entre conocimiento y acción, vencer dudas y resistencias al cambio, y destacar los aspectos positivos que se producen al cambiar nuestros hábitos cotidianos. Porque conviene destacar que el 30% de las emisiones de España se concentra en las ciudades, en la movilidad y en el sector residencial que constituyen las principales fuentes de emisión.

Con respecto al cambio climático, ¿qué iniciativa de sensibilización destacaría de las que se están llevando a cabo desde el Sector Público?

El MAPAMA forma parte del grupo impulsor de la iniciativa de sensibilización Comunidad #PorElClima, presentada el 4 de noviembre de 2016 –día en el que entró en vigor el Acuerdo de París– y que quiere llevar a la práctica la necesidad de actuar para frenar el cambio climático. Su objetivo fundamental es la realización de acciones cotidianas y comprometidas que se traducen en reducciones efectivas de emisiones de CO_2 gracias a la modificación de nuestra forma de desplazarnos, de calentar y refrigerar nuestros hogares o de nuestros hábitos de consumo. La iniciativa también quiere reforzar el mensaje de acción, uniéndolo al de pertenencia a la Comunidad, de personas y entidades comprometidas que ya están haciendo cosas y que quieren que sus acciones tengan visibilidad para conseguir sinergias positivas. Desde su presentación, la Comunidad va creciendo progresivamente e impulsando nuevas acciones. Todas las novedades y las herramientas que ayudan en la acción contra el cambio climático están disponibles en la página www.porelclima.es.

¿Cuál es el principal problema de España en esta materia y cómo podemos afrontarlo?

La asignatura pendiente es que, aunque es considerado un problema serio, no lo tenemos habitualmente "en mente": hay otros problemas que son objeto de atención preferente, de forma que el cambio climático no se sitúa entre las prioridades más inmediatas del ciudadano de a pie.

Tenemos que ayudar a que las personas y las empresas vean el reto del cambio climático como una oportunidad y no como una carga. El mensaje es positivo, si bien supone un verdadero desafío interiorizar los cobeneficios que para la sociedad lleva aparejados la lucha contra el cambio climático. Cobeneficios para nuestra biodiversidad, una de las más amplias de Europa, para la salud y para la gestión de la energía y del agua, recurso tan escaso en España. Afortunadamente, el ciudadano está cada vez más concienciado y los resultados que estamos teniendo gracias a las diferentes iniciativas de sensibilización son positivos.

EL MAPAMA FORMA PARTE DEL GRUPO IMPULSOR DE LA INICIATIVA DE SENSIBILIZACIÓN COMUNIDAD #PORELCLIMA, QUE QUIERE LLEVAR A LA PRÁCTICA LA NECESIDAD DE ACTUAR PARA FRENAR EL CAMBIO CLIMÁTICO

¿Qué objetivos persigue el Acuerdo de París sobre Cambio Climático y cuáles son las principales diferencias con respecto al anterior Pacto, el Protocolo de Kioto?

El Acuerdo de París representa un hito histórico en la lucha contra el cambio climático, fundamental para la promoción de un desarrollo bajo en emisiones, resiliente al clima y sostenible. Se trata de un acuerdo global y jurídicamente vinculante que, a diferencia del Protocolo de Kioto, consigue por primera vez que todos los países (tanto desarrollados como en desarrollo) aúnen sus esfuerzos en función de sus responsabilidades y capacidades.

El objetivo es evitar que el incremento de la temperatura media global del planeta supere los 2°C respecto a los niveles preindustriales, buscando, además, promover esfuerzos adicionales que hagan posible que esa temperatura no supere los 1,5°C.

Para conseguirlo, 190 países que representan el 99% de las emisiones globales han presentado sus contribuciones nacionales y se comprometen a poner en marcha políticas y medidas nacionales que les permitan alcanzar sus objetivos de reducción de emisiones. Se trata de un objetivo a largo, no referido a un periodo temporal como contempla el Protocolo de Kioto.

Además, a diferencia de los compromisos derivados del Protocolo de Kioto, en el Acuerdo de París los países revisarán sus compromisos al alza cada cinco años con la idea de ir aumentando la ambición con el tiempo para asegurar que se alcanza el objetivo de mantener la temperatura "muy por debajo" de 2°C. Con este Acuerdo se establece una nueva gobernanza mundial para salvaguardar un bien común.

EL ACUERDO DE PARÍS...

Sienta las bases para una transformación hacia modelos de desarrollo bajos en emisiones y cuenta con el respaldo de un paquete financiero que tiene el objetivo de movilizar 100.000 M$ anuales, a partir de 2020, a través de distintas fuentes. Además, este objetivo se revisará al alza antes de 2025. Los países desarrollados apoyarán a los países en desarrollo con financiación climática pero, a diferencia del Protocolo de Kioto, se anima también a los países en desarrollo a que proporcionen financiación de manera voluntaria. Asimismo, recoge como un gran objetivo medible la necesidad de aumentar la capacidad de adaptación, mejorar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad al cambio climático de los países.

¿Cuál es el papel del sector financiero en la transición energética?

El Acuerdo de París sobre cambio climático y el compromiso de los países a mantener el incremento de la temperatura media global por debajo de los 2°C, supone un importante cambio de enfoque que va más allá de las políticas climáticas: afecta a políticas económicas y de inversión. Por ello, la transición hacia patrones de crecimiento, bajos en emisiones y resilientes al clima, requiere de una participación activa del sector financiero, que deberá acompañar esta transformación con inversiones sostenibles tanto económica como ambientalmente.

El sector financiero es un agente clave en esta transición. Precisamente, el Acuerdo de París reconoce la necesidad de garantizar la coherencia de los flujos financieros con sendas de desarrollo bajas en emisiones y resilientes al clima. Conviene destacar que, a día de hoy, se está produciendo un cam-

bio de perspectiva en los mercados financieros que cada vez más integran la variable clima en la toma de decisiones y que deben contar con una información adecuada para poder tomar decisiones conscientes de las implicaciones que el cambio climático y las políticas climáticas suponen.

La transición hacia patrones bajos en emisiones requiere un cambio de los patrones de inversión hacia opciones limpias. Los inversores deben ser conscientes de ello y de la exposición de sus empresas al cambio de modelo para evitar inversiones varadas en activos que en el medio y largo plazo van a perder su valor.

¿Cuáles son los "deberes" pendientes para España en la lucha contra el cambio climático?

El Gobierno de España trabaja desde el principio para impulsar proyectos que permitan una reducción efectiva de emisiones de gases de efecto invernadero, al tiempo que se genera crecimiento y empleo, con el objetivo claro de avanzar hacia la transición a una economía baja en carbono, cumpliendo con los compromisos adquiridos por el Acuerdo de París. España ha cumplido con el primer período de compromiso del Protocolo de Kioto y está en la senda de cumplimiento del segundo período que concluye en 2020.

Para alcanzar el objetivo de París, donde la Unión Europea tiene el compromiso más ambicioso (reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en, al menos, un 40% en 2030, respecto al año 1990), resulta necesario aprobar una estrategia país con un doble propósito.

Por un lado, descarbonizar nuestros principales sectores productivos, sin menoscabar el crecimiento económico y la generación de empleo. Y, por otro, minimizar los impactos del cambio climático en nuestros sectores, ecosistemas y en la población más vulnerable.

¿Y cuál es la hoja de ruta a seguir?

Estamos trabajando ya en la aprobación de una Ley de Cambio Climático y Transición Energética, y en la elaboración del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima para el periodo 2021-2030, en el que se establecerán los objetivos nacionales, así como las políticas y medidas necesarias, en cada sector, para alcanzar dichos objetivos. También se elaborará una Estrategia para la descarbonización de nuestra economía a 2050. Seguiremos promoviendo los Proyectos Clima y los Planes de Impulso al Medio Ambiente e impulsando las medidas en torno a la huella de carbono, su cálculo, reducción y compensación, ya que esta herramienta tiene un gran potencial para la mitigación del cambio climático en nuestro país, y puede convertirse en un elemento estratégico y de competitividad para empresas y, sobre todo, instituciones públicas y privadas.

Por último, continuaremos con las actuaciones de adaptación al cambio climático mediante su integración en las distintas políticas sectoriales. El análisis de la vulnerabilidad de nuestros principales sectores económicos y poblaciones seguirá siendo un pilar de conocimiento para informar de las políticas de adaptación adecuadas que minimicen los riesgos del cambio climático.

SE ESTÁ PRODUCIENDO UN CAMBIO DE PERSPECTIVA EN LOS MERCADOS FINANCIEROS QUE CADA VEZ MÁS INTEGRAN LA VARIABLE CLIMA EN LA TOMA DE DECISIONES

Nuestra vida transcurre, en gran medida, en edificios y ciudades. Hace apenas una década, la mitad de la población mundial vivía en núcleos urbanos. Y, al ritmo de crecimiento actual –reciben dos nuevos habitantes por segundo–, en 2050 estos albergarán al 70% de los habitantes del planeta. Además, en torno a las ciudades se genera el 80% de la riqueza y el comercio mundial. Son auténticos polos de actividad frenética en el desarrollo de nuestra civilización, pero sus costuras empiezan a resentirse.

Hacia las ciudades **como lugares perfectos**

Están sometidas a importantes retos derivados de esa saturación, como la escasez de territorio, elevadas tasas de contaminación, colapso del tráfico y, en general, unos sistemas de gestión de recursos muy estresados. Solo en la UE, por ejemplo, se gastan cada año 100.000 M€ como consecuencia de los atascos y, en España, la pérdida de competitividad que generan supone un coste de 5.500 M€ anuales. Al mismo tiempo, en la ciudad se concentran el 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que expone a sus habitantes a niveles de partículas contaminantes muy por encima de las recomendaciones de la OMS. Hay que tener en cuenta que el transporte genera el 21% de esas emisiones y los edificios el 41%. Por ello, un fenómeno de tanta entidad como el cambio climático, tiene que ser combatido especialmente en las ciudades. Estas son también el escenario en el que con más visibilidad se observan los efectos del cambio demográfico. El aumento de la esperanza de vida hace que sea necesario replantearse los servicios que debe ofrecer para convertirse en un lugar más acogedor, no solo para este grupo de ciudadanos, sino también para otras capas de la población.

Cómo hacer frente a estos retos

¿Es suficiente con llenar la ciudad de sensores para crear una Ciudad Inteligente? Es un hecho que las mega urbes actuales son auténticos ordenadores al aire libre, por la cantidad de datos que generan y se analizan. De hecho, cada año se duplica el volumen de datos generados por una gran ciudad. Pero también es evidente que no basta solo con implementar la última tecnología para solucionar estos retos. Debe hacerse una aproximación más integrada, apoyada en 5 conceptos clave sobre los que se asienta una verdadera ciudad inteligente. Por un lado, debe ser una *Ciudad Inteligente* en sanidad, infraestructuras y movilidad, para obtener una mejor calidad de vida de sus ciudadanos. Por otro, es necesario ir hacia la *Sociedad Inteligente o*, hacia una sociedad civil que pueda ser parte activa en el diseño de la ciudad. Además, tiene que fomentar una

Economía Inteligente, que atraiga inversión extranjera y convierta a la ciudad en un lugar donde las empresas quieran establecerse y generar riqueza. No hay que olvidar la constitución de un *Gobierno Inteligente*, capaz de relacionarse de una forma más eficaz con los ciudadanos y ofrecer nuevos servicios. Y, por último, tener un *Entorno Inteligente* que ayude a crear un medioambiente sostenible.

Rosa García
Presidenta de Siemens España

¿Por dónde empezar?

Por digitalizar el corazón de las ciudades de la misma forma que ya se hace en algunas empresas, a través de planes de transformación dirigidos desde arriba. Son los alcaldes y responsables de administrar cada ciudad los que deben tener una visión integradora de lo que supone ser una Ciudad Inteligente y conocer las soluciones que pueden conducir a ello. No basta con saber cuál es el *software* capaz de predecir los atascos o detectar cuándo va a llegar a sus límites la contaminación, sino que también es prioritario integrar *software*, *hardware* y conocimientos verticales para pasar de un entorno predictivo a soluciones integrales que mejoren la vida de los ciudadanos. Es, por un lado, una inversión necesaria y, por otro, de rápido retorno y con ganancias sustanciales, ya que además se amortiza de forma acelerada.

Desde las bases hechas de cemento y ladrillo, que después integraron los primeros sistemas automatizados, con semáforos y controles de climatización, seguridad y accesos, hay que avanzar hacia la Ciudad 4.0, con infraestructuras que hablen entre sí y actúen de forma colaborativa. Una ciudad en la que los edificios se comuniquen con los sistemas energéticos y decidan cuándo es el momento de demandar energía o, por el contrario, de almacenarla, de aportarla a un coche eléctrico o conducirla a las redes para poder alimentar a otros edificios o fábricas. La tecnología para ello, existe. Hoy ya hay medios técnicos que, por ejemplo, ayudan a reducir el gasto energético en hasta un 30% en infraestructuras y edificios o que, a través de sistemas híbridos, rebajan en hasta un 40% el consumo en el transporte.

Hay que avanzar hacia la Ciudad 4.0, con infraestructuras que hablen entre sí y actúen de forma colaborativa

Mejores lugares para vivir

Debemos tener en cuenta dos hechos incontestables. Si pasamos gran parte de nuestra vida en edificios, debemos hacer lo posible para que estos sean los mejores lugares posibles para albergar nuestras vidas, desarrollar nuestros proyectos e ilusiones, descansar y estar protegidos, etc. Además, el transporte copa el otro gran porcentaje de nuestra vida, por lo que es prioritario también crear redes inteligentes que, por ejemplo, adapten la frecuencia en tiempo real a la demanda, a eventos de distinto perfil, a la climatología, accidentes, etc. Es fundamental actuar ya en estos campos y fomentar más acuerdos público-privados. Todo ello hará que contemos cada vez con más edificios inteligentes, que conformen ciudades inteligentes, más vivibles, menos contaminantes y más eficientes. En definitiva, mejores lugares para vivir, lugares perfectos.

MTG, el futuro de la **meteorología**

©ESA

Los programas de información meteorológica han evolucionado mucho en las últimas décadas. Desde aquel 'hombre del tiempo' que en los años 60 contaba con un mapa estático el pronóstico del tiempo hasta los espacios de información meteorológica actuales que incluyen imágenes por satélite, hemos pasado por dos generaciones de satélites que han permitido la evolución de estos espacios y la duración destinada a ellos.

La demanda de la sociedad ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos tiempos. Todos queremos saber el tiempo que hará dentro de dos fines de semana para programar una escapada a la playa o conocer la temperatura que tendremos mañana cuando dejemos a nuestros hijos en el colegio. Estas cuestiones, a las que estamos tan acostumbrados hoy en día, son posibles gracias a los trabajos de empresas como SENER, que aportan sus soluciones innovadoras y tecnológicamente avanzadas en beneficio de la sociedad. Los satélites de observación de la Tierra, Meteosat, se encargan, entre otras cosas, de monitorizar la atmósfera y de medir las temperaturas marina y terrestre, información crítica para la elaboración de las predicciones meteorológicas. Lanzado el primero de ellos a finales de los 70, estos aparatos se han visto renovados con el paso de los años. SENER ya hizo aportaciones para la segunda generación de estos satélites geoestacionarios, denominados Meteosat Segunda Generación (MSG), que estarán operativos hasta 2021, y está implicada también, en la actualidad, en Meteosat Tercera Generación (MTG). Si la primera generación de Meteosat es el pasado y la segunda es el presente, la tercera generación representa el futuro, y este contará con elementos de tecnología punta que proporcionarán imágenes meteorológicas con una resolución espacial y temporal sin precedentes. El programa MTG es fruto de la cooperación de la Agencia Espacial Europea (ESA) con EUMETSAT, el consorcio europeo para la explotación de satélites meteorológicos, y supone una ampliación de las capacidades de MSG orientadas a

la previsión meteorológica global y regional, así como en la monitorización atmosférica. Está compuesto por seis satélites instalados en dos plataformas diferentes, MTG-I y MTG-S que, a su vez, cuentan con dos instrumentos clave: por un lado, la cámara flexible combinada FCI (Flexible Combined Imager) y, por otro, la sonda infrarroja IRS (InfraRed Sounder), integrados cada uno en su respectiva plataforma y cuyo principal objetivo es la realización de labores de observación complementarias. En órbita, permanecerán de forma simultánea al menos dos, uno de cada clase, y en ocasiones hasta tres. Será la primera ocasión en la que dispongamos de información proveniente de dos tipos de satélites diferentes, MSG y MTG.

Diego Rodríguez
Director de Espacio de SENER

En este programa internacional, SENER es subcontratista de primer nivel y se responsabiliza del diseño y montaje de tres funciones clave en el proyecto: el mecanismo de escaneado, el de calibración y obturación del subsistema, y los equipos de verificación del sistema de orientación. El primer satélite de la nueva generación se activará en 2021 o 2022 y, como las plataformas se solaparán en el tiempo, la previsión es que el servicio de esta tercera generación se extienda hasta el año 2038.

Imágenes al detalle

Un equipo de 25 ingenieros de SENER trabaja en la misión MTG, y ha logrado resolver el problema de las increíbles imágenes de Meteosat con una cámara que combina un telescopio, que proporciona alta resolución, con un mecanismo de barrido con espejo que genera una escena amplia, como un gran angular. Estos satélites van a ser capaces de tomar imágenes de todo el hemisferio norte a tal velocidad que ofrecerán una toma completa y con el máximo detalle cada dos minutos y medio.

MTG aportará pronósticos fiables del tiempo a tres semanas vista, algo impensable ahora mismo. La información aportada por este satélite de tercera generación tendrá un claro efecto sobre la programación de nuestras actividades de ocio o el turismo, teniendo también repercusión en el plano económico. Además, MTG añadirá precisión y anticipación a los mensajes sobre fenómenos de alerta como tormentas o grandes nevadas que, a día de hoy, la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) emite con tan solo 24 o 48 horas de antelación. Sectores como la Agricultura también se verán beneficiados y podrán anticiparse a los fenómenos meteorológicos como la gota fría, épocas de sequía o inundaciones. MTG es el futuro de la meteorología y SENER forma parte de él.

50
1967 - 2017

En **2017, SENER** cumple **50 años** en Espacio, con más de **275 equipos** y sistemas entregados con éxito para satélites y vehículos espaciales para agencias de EEUU (NASA), Europa (ESA), Japón (JAXA) y Rusia (Roscosmos).

Joaquín Mollinedo

Director General de Relaciones Institucionales, Sostenibilidad y Marca de ACCIONA

"ES IMPERATIVO DESCARBONIZAR NUESTRA ECONOMÍA Y ES IMPRESCINDIBLE EMPEZAR A HACERLO YA"

"Es importante hablar de actuaciones, no de compromisos". Así lo afirma Joaquín Mollinedo, Director General de Relaciones Institucionales, Sostenibilidad y Marca de ACCIONA, para quien el papel de las empresas en la lucha contra el cambio climático, sumado al del Gobierno y al de los ciudadanos, es vital. Como en todo, la mejor manera de comenzar es dando ejemplo. Y de eso, ACCIONA sabe mucho. De hecho, la sostenibilidad es y ha sido siempre el principal valor sobre el que se apoya la compañía.

¿Cuáles cree que son las evidencias más peligrosas del calentamiento global? ¿En qué contexto nos estamos moviendo?

Quizás aquellas que erróneamente creemos que no afectan de manera radical a nuestra vida diaria, aquellas que vemos en un informativo de televisión y consideramos como un hecho lejano. Me estoy refiriendo a asuntos como el aumento del nivel del mar, las sequías, las inundaciones de carácter catastrófico… Sabemos fehacientemente que son un riesgo serio, incluso demostrado científicamente, pero no damos el paso siguiente. No analizamos en profundidad cómo estos fenómenos están afectando a las personas, nos

van a acabar afectando a nosotros. Ante la ausencia cotidiana de estos asuntos en los debates públicos, no tenemos la suficiente sensación de peligro. Es necesario un mayor esfuerzo de divulgación sobre la lucha contra el cambio climático y sus dramáticas consecuencias.

Las cifras hablan por sí solas: cada año mueren más de ocho millones de personas por la contaminación en las grandes ciudades; en siete años se han producido más de 200 millones de desplazamientos por culpa del cambio climático; según los últimos datos disponibles, el número de desplazados climáticos duplica ya a los que huyen de conflictos bélicos… Eso son evidencias rotundas del impacto directo del calentamiento global en la vida de las personas, quizás no lo suficientemente conocidas por la opinión pública. No somos conscientes de los riesgos que estamos afrontando. Es necesario un mayor compromiso por parte de los gobiernos de todo el mundo y una intensa acción ciudadana para afrontar este grave problema.

Y sin embargo, ¿cómo ve los efectos a medio y largo plazo?

Los efectos a medio y largo plazo dependerán de si ponemos o no los medios para frenar el calentamiento global. Tranquiliza y al mismo tiempo asusta la respuesta real: los efectos a medio y largo plazo dependerán de nosotros, de lo que hagamos o dejemos de hacer.

¿Cuáles cree usted que serían las palancas para impulsar un cambio de actitud en los sectores más reacios a aceptar?

Las palancas económicas son muy importantes para incentivar la transición hacia una economía baja en carbono que mitigue el calentamiento global. En ese sentido, resulta fundamental un precio a las emisiones de CO_2 fuerte, que penalice realmente a aquellos que más contaminan y que incentive su reducción. Una señal clara mediante un alto precio del carbono es clave para que tanto las empresas como los ciudadanos adapten sus procesos industriales y sus hábitos de consumo a una economía descarbonizada. Otro capítulo esencial en el ámbito económico es la transición energética a las renovables ya que, hoy en día, el 68% de las emisiones se producen por la generación de energía.

SE NECESITA UN MAYOR COMPROMISO POR PARTE DE LOS GOBIERNOS DE TODO EL MUNDO Y UNA INTENSA ACCIÓN CIUDADANA PARA AFRONTAR ESTE GRAVE PROBLEMA

Para activar esas palancas económicas resultan clave las actuaciones políticas. Y es importante hablar de actuaciones, no de compromisos: pasar de las declaraciones a los cambios regulatorios y los marcos legislativos que incentiven la descarbonización de la economía. El Acuerdo de París de diciembre de 2015 es un paso importante, pero hay que concretarlo y cumplirlo. En definitiva, es necesario un mensaje inequívoco de que es imperativo descarbonizar nuestra economía y es imprescindible empezar a hacerlo ya.

Christiana Figueres, una de las líderes globales de referencia de la lucha contra el cambio climático, declaró hace poco que los próximos

tres o cuatro años decidirán nuestro futuro para el resto del siglo, ¿cree que esto es una exageración?
No, en absoluto es una exageración. Lo cierto es que ese es el margen de tiempo con el que contamos para poder poner en marcha los mecanismos que permitan cumplir el Acuerdo de París. No hay más. Es el momento de cambiar las reglas de juego para conseguir la descarbonización de la economía mínima que nos permita mitigar el cambio climático y evitar perder el control totalmente sobre nuestro impacto en la Tierra.

ES IMPORTANTE HABLAR DE ACTUACIONES, NO DE COMPROMISOS: PASAR DE LAS DECLARACIONES A LOS CAMBIOS REGULATORIOS Y LOS MARCOS LEGISLATIVOS QUE INCENTIVEN LA DESCARBONIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

En un mundo a punto de sobrepasar los 7.500 millones de habitantes, ¿cuáles cree que son los agentes clave para movilizar la transformación que se necesita para cumplir los objetivos?
Sin duda, las organizaciones internacionales que integran instituciones políticas y económicas son clave para adoptar un papel de liderazgo; pero no son los únicos agentes que deben estar implicados en la transformación: la concienciación y la movilización de la opinión pública resulta un elemento crucial para alentar ese liderazgo. La movilización tiene que cuajar en todos los niveles de la sociedad y ahí también juegan un papel crítico los medios de comunicación. Y las empresas tienen también un rol clave como agente de cambio.
Desde ACCIONA, hacemos mucho énfasis en ese papel que las empresas tenemos en esa transformación y damos pasos permanentemente para intentar dar ejemplo con nuestras actuaciones como compañía en favor de la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático. Por dar algunos datos que respaldan estas actuaciones: el 42% de las ventas globales del grupo procede de negocios incluidos en lo que el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) define como Economía Verde; nuestra actividad de generación de energía renovable ha evitado la emisión de 15 millones de toneladas de CO_2 en 2016; y contamos con una Plan Director de Sostenibilidad 2020 que es nuestra hoja de ruta para profundizar en nuestros objetivos en los próximos años. Somos un exponente de la economía baja en carbono.

¿Qué razones le llevan a ser optimista?
El cambio, aunque lento, tendrá sus efectos. Por primera vez en la historia estamos modificando intencionadamente nuestro modelo de desarrollo económico para frenar el grave impacto que este modelo tiene sobre el planeta. Evidentemente es un proceso de transformación profundo y lento pero que poco a poco va generando la adhesión de organizaciones y la concienciación de la opinión pública.
No obstante, si bien estamos obligados a ser optimistas en ningún caso podemos ser autocomplacientes. Sabemos que no hay tiempo que perder, tenemos que proponernos trabajar más y más rápido para frenar el calentamiento de la Tierra y garantizar un desarrollo más justo y unas condiciones mínimas de calidad de vida para la humanidad.

LIDERAZGO SOSTENIBLE

Senén Ferreiro
Consejero Delegado
VALORA

¿Por qué los CEOs deben hablar de Cambio Climático?

Resulta frecuente comprobar cómo las publicaciones dirigidas a directivos y empresas detallan la forma en la que han alcanzado el éxito los mejores CEOs, las claves del aumento de la cifra de negocio o el desarrollo de nuevos productos o servicios. Sin embargo, existen aspectos que resultan estratégicos en la hoja de ruta de cualquier compañía con visión de futuro y que apenas son citados. Entre estos temas con poco espacio en la literatura y la reflexión empresarial se encuentra, sin duda, el cambio climático y, de forma más amplia, el desarrollo sostenible y sus implicaciones planetarias, sociales y empresariales.

¿Por qué invierte la industria farmacéutica en el desarrollo de nuevos fármacos, dando por hecho escenarios climáticos que afectarán al desarrollo y propagación de enfermedades? ¿Por qué la industria acuícola tiene en sus previsiones de negocio los cambios de temperatura del mar? Y podríamos seguir exponiendo los criterios que están adoptando la industria alimentaria, el sector de la moda, el energético, el turismo, la automoción, etc. En todos ellos, las empresas líderes –y algunas que lo serán en el futuro– están adaptando sus modelos de negocio, dando por hecho que las previsiones climáticas se van a cumplir. Los CEOs y los equipos directivos de compañías líderes como Tesla, Wal Mart, Lenzing, Puig, NH… y de muchas pymes innovadoras como Ternua, Ecoalf o Pavimentos de Tudela, trabajan para mantener o mejorar la competitividad de sus empresas ante el nuevo contexto. Con todo, algunos todavía piensan que a sus empresas no les aplica y que los líderes empresariales están equivocados.

El cambio climático y sus consecuencias figuran en la agenda de todos los organismos multinacionales y de los gobiernos, pero ahora también aflora como una de las principales preocupaciones de los directivos en todas las encuestas que manejamos a nivel global. Ante esta realidad, cada vez son más los ejecutivos que nos plantean "¿qué puedo hacer en mi empresa y por dónde empezamos a trabajar?".

> Lo que realmente resulta determinante es identificar dónde están los riesgos y las oportunidades que el calentamiento global puede generar en la cadena de valor de una compañía, y adaptar las soluciones a su modelo de negocio

El primer paso es entender que esta cuestión debe ser estratégica y no coyuntural. No basta con cambiar el tipo de combustible de una caldera o habilitar un aparcamiento de bicicletas en la sede de la compañía. Lo realmente determinante es identificar los riesgos y las oportunidades que el calentamiento global puede generar en la cadena de valor de una compañía, y adaptar las soluciones a su modelo de negocio.

Nuestros más de 15 años de experiencia ayudando en esa transformación a destacadas multinacionales españolas, nos han permitido desarrollar y aportar soluciones desde dentro del modelo de negocio con visión estratégica. Ese cambio puede tener lugar en el ámbito de la logística, en la ecotienda, en cadenas de suministro más sostenibles, en el rediseño de productos con materias más sostenibles y con visión de economía circular, etc.

Este primer análisis ha de contemplar tanto los impactos en los mercados de aprovisionamiento, como un estudio de los requisitos de los mercados de venta. Con este marco de conocimiento podemos establecer prioridades, líneas de acción y medir el efecto en el negocio. En definitiva, es necesario tratar el vector climático con la misma profesionalidad que otras variables de la empresa y, con ello, ofrecer la mejor información a los consejeros y equipos directivos para que puedan tomar las mejores decisiones, anticiparse y con ello garantizar la competitividad de su compañía.

Con el propósito de integrar empresa y cambio climático, buscando enfoques responsables que generen valor, iniciamos la andadura de esta tribuna. Desde ella, intentaremos ayudar a que la función directiva pueda tomar el camino más adecuado ante los nuevos retos y desafíos a los que nos enfrentamos en el marco del desarrollo sostenible global y las nuevas necesidades sociales.

Seguros Paramétricos

Cómo mitigar **los efectos del clima** en nuestros resultados

Según el informe "Global Climate Catastrophe Report", recientemente publicado por Aon, desde el impacto del huracán Katrina en 2005 nuestro planeta ha sufrido 260 catástrofes naturales por término medio cada año con unas pérdidas medias anuales de US$ 211 billones, de las que US$ 63 billones se encontraban aseguradas. Sin duda, un dato importante y que nos debe hacer reflexionar sobre los efectos globales del cambio climático y la forma de afrontarlos.

Pero estas cifras corresponden solo a las grandes catástrofes naturales y no tienen en cuenta las pérdidas derivadas de las variaciones climáticas más leves, que no alcanzando en muchas ocasiones los titulares de los periódicos por ser más locales o de menor entidad, pueden llegar también a afectar en gran medida los resultados de empresas de todos los sectores y tamaños. Un invierno templado afecta a las empresas de gas y electricidad por el menor consumo de calefacción, o incluso si se produce en el norte de Europa tiene su repercusión sobre el número de turistas que viajan a Canarias o el Caribe; asimismo, la falta de viento impacta directamente en los resultados de una planta eólica. De igual forma, una primavera o verano tardío afectan al operador de plantas termo-solares o suponen una importante merma en los ingresos de los bares y terrazas en todo el litoral, pero también impactan de manera cumulativa a las empresas de refrescos, cervezas o helados. Estos factores afectan incluso a las grandes cadenas de distribución de moda y a la gestión de sus "stocks".

Adam McKay
Director Planificación y Desarrollo Specialties de Aon España

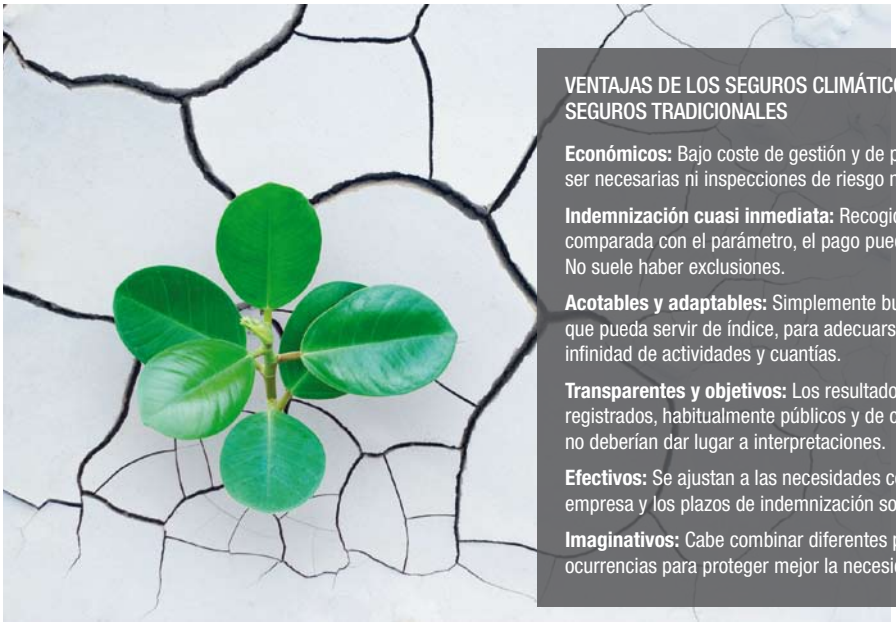
La preocupación

Y es que el hombre lleva desde la prehistoria intentando encontrar formas de predecir el tiempo y sus consecuencias. Afortunadamente, gracias al desarrollo del Big Data, la modelización predictiva, la amplitud de red de estaciones meteorológicas y una mayor granularidad de imágenes de satélites meteorológicos, se están desarrollando soluciones que mejoran las predicciones y

nos ayudan a reducir la volatilidad de los resultados. Vivimos en una era política y económica impredecible, pero disponemos de más soluciones que nunca para ayudar a controlar y mitigar las derivadas del clima.

A ello se añaden las nuevas tecnologías, las redes globales, el acceso a la información y la mejor comunicación con un efecto directo en la eficiencia de las empresas, mejora de márgenes, gestión de "stocks", procedimientos de reservas o pedidos, y procesos de fabricación en prácticamente todas las industrias. El crecimiento económico y la globalización son difíciles de entender sin estas herramientas tecnológicas, que aportan a la economía globalizada procesos automatizados cada vez más interconectados cuya expresión visual se asemeja más a un "plato de espagueti" que a un cuadro organizativo definido.

Es precisamente en estos sistemas de producción más sofisticados con complejas cadenas que habitualmente están presentes en las grandes corporaciones, donde se encuentra un potencial talón de Aquiles en el caso de que una anomalía climática impacte sobre sus procesos de producción o distribución. Cuando se producen variaciones climáticas de efecto adverso con frecuencia tienen un resultado cumulativo, y no es casualidad que los analistas financieros pongan su foco en la volatilidad que conllevan estos impactos en los resultados finales. Obviamente es importante analizar los planes alternativos de las empresas en sus cadenas de proveedores primarios y secundarios, así como los planes de contingencia y continuidad de negocio previstos para situaciones de crisis, pero no basta solo con eso. En este caso el "ojo del huracán" se encuentra en la "Resilience" de



VENTAJAS DE LOS SEGUROS CLIMÁTICOS VS SEGUROS TRADICIONALES

Económicos: Bajo coste de gestión y de peritación. No suelen ser necesarias ni inspecciones de riesgo ni peritaciones.

Indemnización cuasi inmediata: Recogida la medición y comparada con el parámetro, el pago puede ser automático. No suele haber exclusiones.

Acotables y adaptables: Simplemente buscar un parámetro que pueda servir de índice, para adecuarse o ajustarse a infinidad de actividades y cuantías.

Transparentes y objetivos: Los resultados medibles y registrados, habitualmente públicos y de conocimiento general, no deberían dar lugar a interpretaciones.

Efectivos: Se ajustan a las necesidades concretas de cada empresa y los plazos de indemnización son más ajustados.

Imaginativos: Cabe combinar diferentes parámetros y ocurrencias para proteger mejor la necesidad.

la empresa, es decir, en su capacidad para soportar los embates que afectan su viabilidad, y sin duda los efectos de la naturaleza son algunos de los que pueden afectar en gran medida al plan de negocio.

Las nuevas soluciones

Afortunadamente las mismas nuevas tecnologías y procesos que son el origen de estos riesgos emergentes (cuellos de botella, concentración de amenazas o reducción de stocks) son también los que nos aportan potenciales soluciones.
El acceso a una mayor cantidad de datos facilita y permite soluciones de seguro en riesgos, países o zonas en desarrollo con carencias en los que el seguro tradicional no siempre ha ofrecido una respuesta.
Los Seguros Climáticos/Paramétricos estiman los resultados en base a índices previamente seleccionados por su alta correlación con el riesgo a cubrir, siendo la certeza de un determinado parámetro la que da lugar a una indemnización no directamente evaluada sobre los daños sufridos, sino indirectamente sobre el resultado supuestamente ocurrido y una vez constatada la medición y veracidad del parámetro acordado. La indemnización se convierte, por tanto, en una certidumbre basada directamente en una "causa-efecto".
Además, los seguros paramétricos no solo dan respuesta a los efectos negativos del clima a través de coberturas a medida –de manera que si no se producen los resultados esperados, el seguro responde cubriendo los extra-costes, márgenes o pérdidas sufridas–, sino que permiten mejorar el resultado de negocio, ya que anticipan el clima esperado y ayudan a competir con planes tanto de marketing y comerciales como operativos más ajustados.

El abanico de riesgos y sectores sobre el que se pueden aplicar los seguros paramétricos es enorme

¿En qué sectores se puede aplicar?

El abanico de riesgos y sectores sobre el que se pueden aplicar los seguros paramétricos es enorme. Si nos planteamos la infinidad de efectos que el clima tiene sobre la vida de las personas, los procesos de la naturaleza o la actividad de las empresas, nos daremos cuenta de la importancia del potencial impacto económico.
Si bien por su origen y desarrollo se han aplicado en mayor medida a los riesgos agrícolas y alimentarios, hay infinidad de ejemplos de su utilidad:

- Agricultura, alimentación y bebidas
- Electrodomésticos
- Textil
- Aeropuertos y Aviación Civil
- Aviación comercial y helicópteros
- Transportes marítimos y terrestres
- Mantenimiento y reparación
- Energía, producción y consumo
- Construcción
- Hoteles y Parques temáticos
- Esquí

A la vista de lo expuesto, podemos afirmar que el planteamiento a la hora de proteger estos riesgos está evolucionando: ya no se trata solo de un proceso en el que se decide qué seguros o riesgos deseo proteger, mitigar y, en su caso, transferir, sino que abarca también un análisis de las situaciones externas, climáticas o paramétricas que pueden afectar el resultado de mi negocio y que determinan una gestión de los riesgos ajustada a la medida en la que mi empresa necesita dicha protección.

Por una **economía baja en** CO_2

Ya no debatimos si el cambio climático se está produciendo y cuáles son sus riesgos y oportunidades. El debate real es si somos capaces de introducirlo en nuestra gestión empresarial, para realmente poder actuar y frenar la tendencia de emisiones de gases de efecto invernadero (GEIs), convirtiéndonos en actores reales de una economía baja carbono.

Como gestores empresariales no debemos pensar que la solución a este reto podemos abordarla con mediciones estimadas e indirectas de algunas fases de nuestro modelo de negocio y con proyectos de compensación de emisiones externos. Si lo pensamos bien, no aplicaríamos estos criterios en ningún otro área funcional de la empresa, pues esa información de baja calidad no nos permite tomar decisiones. El objetivo pasa por implementar soluciones de gestión que nos permitan tener información de calidad acerca de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por nuestra actividad.
Esto supone que podamos medir y conocer las emisiones de cada etapa de nuestra cadena de valor, desde los proveedores al cliente, tanto las directas como las indirectas. Las emisiones de GEIs son generadas por múltiples factores productivos, por lo que focalizar su cálculo en los más obvios y sencillos de obtener, nos da una visión parcial de la empresa y nos limita la capacidad de tomar decisiones de mejora.

Los que tengan información de calidad sobre las emisiones de GEIs de sus empresas, serán los mejor posicionados para gestionar las oportunidades de una economía baja en carbono

José Luis Madrid
CEO de Sicasoft Solutions

A su vez, obtener y manejar datos de todas las fases de elaboración de nuestros productos o servicios es complejo, por lo que necesitamos buscar soluciones tecnológicas que nos permitan explotar esa información con calidad y al menor coste.
Las soluciones TIC que proponemos deben ser flexibles para tener la capacidad de capturar información ambiental de muy diversas fuentes, incluyendo nuestras cadenas de suministro. Además, es importante también mejorar las herramientas de toma de decisiones en materia de sostenibilidad de los equipos directivos, así como el *reporting* a clientes y a otros grupos de interés.
Solo gestionando información de calidad, podremos tomar decisiones que nos permitan ser una empresa destacada en un nuevo escenario de economía baja en carbono.

¿Estamos preparados?

Asumir nuestra responsabilidad frente al cambio climático

El cambio climático es, hoy en día, uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos, ya que no solamente afecta a nuestra calidad de vida, sino al futuro del planeta.
La frecuencia de las catástrofes naturales por esta causa se ha duplicado desde la década de 1980. 22,5 millones de personas se ven desplazadas cada año como consecuencia de desastres de origen climático o meteorológico. Y, según la OMS, el cambio climático causará anualmente unas 250.000 defunciones adicionales entre 2030 y 2050.
No en vano el cambio climático ha sido identificado por el Foro Económico Mundial como uno de los mayores factores de riesgo mundial.
En 2015, en la Cumbre de París, se firmó un acuerdo en el que los países reconocen el problema del cambio climático y la necesidad de solución.
El cumplimiento de los objetivos de París (no superar los 2ºC en 2100 y avanzar hacia emisiones netas nulas en segunda mitad de siglo) es un reto complejo porque supone un cambio en el conjunto de la economía, una transformación de los sistemas de producción y consumo.
Las metas actuales, presentadas por los países, no son suficientes para alcanzar la senda de emisiones para limitar el incremento de la temperatura por debajo de los 2ºC. Esto pone de manifiesto la magnitud del desafío y la necesidad de establecer objetivos de reducción de emisiones más ambiciosos, incluyendo al sector privado y las ciudades.

Elena Valderrábano
Directora Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable de Telefónica

El papel de las empresas en la mitigación y adaptación al cambio climático ha ido creciendo en los últimos años, tanto por una cuestión de compromiso con la sostenibilidad como por obligación, ya que la ciudadanía y, sobre todo, los inversores exigen su involucración cada día con más fuerza. Fondos como BlackRock ya incorporan el análisis de riesgos relacionados con el cambio climático en la composición de su cartera; y el Carbon Disclosure Project (CDP) realiza un ranking anual de las principales empresas cotizadas a nivel mundial en función de la gestión de riesgos y oportunidades ligadas al cambio climático. CDP aglutina ya a más de 827 inversores que conjuntamente gestionan activos por valor de 100 B€.

Y es que son muchas las empresas afectadas por los efectos del cambio climático o por la creciente regulación sobre esta materia. De entrada, la mirada está puesta sobre todo en los sectores intensivos en consumo energético y que, por tanto, generan más emisiones –energéticas, líneas aéreas, acerías, cementeras…–. Pero no hay que olvidar a los que dependen de las condiciones climáticas –agricultura, ganadería y turismo– o a los que se pueden ver afectados por daños en sus infraestructuras –telecomunicaciones, transporte, eléctricas–. La ubicación geográfica de los negocios es también un factor clave, puesto que hay zonas mucho más vulnerables.

Cómo acelerar la reducción de emisiones

¿Es posible reducir de forma acelerada las emisiones de gases de efecto invernadero? ¿Qué medidas debemos abordar? Para lograr la disminución necesaria y seguir la senda de los 2º C, se necesitan objetivos más ambiciosos y regulaciones adecuadas por parte de los países, y el compromiso del sector privado.
El papel de las empresas es decisivo en todos los prismas que plantea este reto: desde la búsqueda de soluciones a través de productos y servicios que contribuyan a una economía baja en carbono; pasando por la reducción de su propia huella climática; el traslado a instituciones y reguladores de las condiciones necesarias para acelerar el proceso; o la sensibilización de los ciudadanos, en especial para fomentar el consumo responsable. En España, las empresas que han recogido este reto con más fuerza son las que pertenecen al Grupo de Crecimiento Verde, una asociación creada para fomentar la colaboración público-privada y avanzar conjuntamente en los retos ambientales que actualmente tenemos. Además, hay un elemento transversal que permite acelerar la reducción de emisiones en industrias y ciudades: la digitalización.

Soluciones tecnológicas

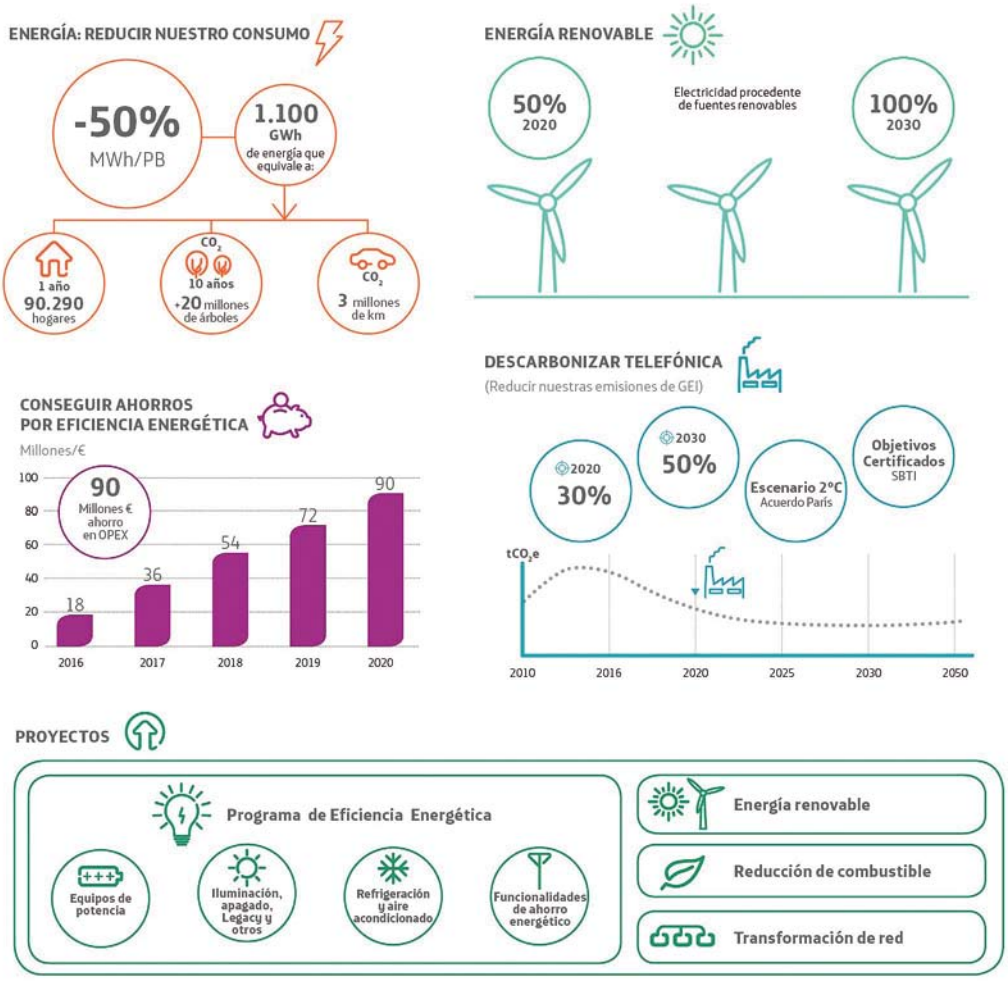
Las TIC tienen un papel fundamental en el proceso de descarbonización y en la mitigación del cambio climático ya que, según el estudio SMARTer2030, podrían permitir una reducción del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero globales para el año 2030 y generar 11 trillones de dólares entre nuevos beneficios y ahorros.
Las soluciones basadas en IoT, Cloud Computing o Big Data –en las que Telefónica trabaja desde hace algunos años–, tienen un impacto ambiental muy positivo. Estos servicios permiten hacer un uso más eficiente de recursos como la energía y el agua; mejorar la planificación del tráfico, la calidad del aire y la planificación urbanística en las ciudades; reducir las emisiones de gases de efecto invernadero; o mejorar la respuesta ante una catástrofe climática.
Las cifras que estamos obteniendo en Telefónica gracias a estas tecnologías son realmente esperanzadoras.
Solo dos ejemplos: nuestro servicio de *Smart Lighting* permite reducir un 30% el consumo de energía en el alumbrado público, y el de gestión de flotas disminuye un 15% el combustible. Esto, además de beneficiar al planeta, supone ahorros muy relevantes, un acicate para la transfor-

Para seguir la senda de los 2º C, se necesitan objetivos más ambiciosos y regulaciones adecuadas por parte de los países, y el compromiso del sector privado

mación de cualquier negocio. Nosotros mismos lo estamos viviendo así en la compañía: en 2016 ahorramos 22 M€ gracias a nuestros proyectos de eficiencia energética.

Al igual que ocurre a nivel país, en el sector privado fijarse objetivos ambiciosos es fundamental –en Telefónica nos hemos comprometido a reducir en un 50% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2020, y a ser 100% renovables para 2030–, así como aprovechar la oportunidad para reinventarse buscando la eficiencia, la economía circular e incluso nuevos nichos de mercado. Este proceso de cambio no es fácil, pero no hay que hacerlo solos. En el entorno actual, cualquier empresa debe contar con sus proveedores y aliados; y por qué no, con sus competidores; con sus empleados, con sus clientes y, con total seguridad, con la tecnología.

OBJETIVOS DE ENERGÍA Y CAMBIO CLIMATICO DE TELEFONICA 2020-2030



CON PERSPECTIVA GLOBAL

Mario Alonso Ayala
Presidente
AUREN

Nos lo jugamos todo

El desarrollo sostenible representa el eje fundamental de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. De los 17 Objetivos que se persiguen, muchos de ellos están directamente relacionados con la sostenibilidad de las actuaciones humanas en el planeta: Acción por el clima, Producción y consumo responsables, Energía asequible y no contaminante, Ciudades y comunidades sostenibles, Agua limpia y saneamiento, Vida submarina, etc.

La meta de lograr un desarrollo sostenible se sustenta en cuatro pilares fundamentales que, además, están absolutamente interconectados: la educación, la sensibilización, las políticas públicas y el papel de las empresas. Respecto a la formación de las generaciones venideras, es imprescindible que a los jóvenes se les inculquen valores a través de los cuales sean conscientes de las limitaciones de recursos, su uso responsable y su justa distribución. La lucha contra la desigualdad, además de ser una exigencia ética, es la llave para resolver muchos de los problemas ecológicos que nos acucian. En cuanto a la sensibilización, debe hacerse un llamamiento colectivo a favor de frenar el cambio climático y de fomentar un consumo responsable. En tercer lugar, los poderes públicos, además de ser parte activa en los dos objetivos anteriores, deben asumir compromisos globales y promover medidas para alcanzarlos. Debe apoyarse la industrialización inclusiva, realizar acciones para desarrollar y compartir el conocimiento y el talento, fomentar la investigación y la innovación, y realizar inversiones sostenibles en infraestructuras, transportes, energía y comunicaciones.

> La meta de lograr un desarrollo sostenible se sustenta en cuatro pilares fundamentales que, además, están absolutamente interconectados: la educación, la sensibilización, las políticas públicas y el papel de las empresas

Por último, pero no menos importante, está la necesaria implicación del sector privado. Las empresas son actores esenciales en cualquier faceta de nuestra sociedad y sus decisiones de inversión, sus políticas comerciales y sus sistemas de producción, deben estar alineadas con este proyecto global. Es un objetivo irrenunciable mejorar la eco-eficiencia y reducir la huella ecológica, apostando decididamente por nuevos métodos de producción y distribución. No es posible cambiar el rumbo de nuestra civilización sin contar con las empresas que, en gran parte, son las que lo determinan. Y estas, a su vez, son pilotadas por sus líderes. Por tanto, los cambios en el liderazgo empresarial son la palanca fundamental para construir un nuevo modelo de sociedad. Finalmente, me querría referir a la corrupción, un problema que, lejos de reducirse, parece que va en aumento, y que representa un grave obstáculo para alcanzar una sociedad más solidaria, igualitaria y sostenible. La corrupción lastra el crecimiento de las empresas y de los Estados, ya que elude la lícita competencia, desmotiva a emprendedores, aumenta artificialmente los costes, favorece la economía cortoplacista y no sostenible, poniendo en riesgo la integridad corporativa e individual.

En definitiva, para lograr los objetivos de desarrollo sostenible consensuados en la ONU, es necesaria una actuación coordinada y transversal de gobiernos, empresas y ciudadanos. Nos jugamos mucho. En realidad, nos lo jugamos todo.

*"Democratizamos el mundo de la comunicación, **esa es la bandera de Twitter"***

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA

140 caracteres no bastarían para repasar la historia de la plataforma –que no red social– que cambió nuestras vidas hace ya más de 10 años. Testigo de un sinfín de acontecimientos y opiniones, Twitter se ha consolidado como algo más que una herramienta tecnológica. Es información, es talento y liderazgo, es el altavoz que da voz a todo el mundo, "el reflejo de la sociedad", de lo que está sucediendo y de lo que se está hablando. Para conversar de todo ello, de lo que se puede y de lo que no se puede contar, Pepe López de Ayala recibió en sus instalaciones a Paulo Morgado. Durante la reunión, le transmitió la pasión con la que viven el presente y afrontan el futuro, y le mostró las múltiples posibilidades que ofrece la plataforma.

PEPE LÓPEZ DE AYALA

DIRECTOR GENERAL DE TWITTER ESPAÑA

Máximo dirigente de Twitter desde que se creara la sede en España en 2013, trabajó 6 años en Google ocupando diferentes cargos de responsabilidad. Inició su carrera profesional en Sogecable, donde le nombraron Director de Ventas de Canal+. Tras 5 años en el Grupo Prisa, se unió a Telefónica como Director de Alianzas Estratégicas de Terra, para pasar después al Grupo Recoletos como Director de Marketing. Antes de incorporarse a Google fue Director de Marketing & Nuevos Negocios de El País.

En un mundo dominado por la tecnología y lo digital, ¿cuál es el valor diferencial de Twitter?

Hace 3 años y medio que abrimos la oficina en España y una de las cosas que siempre he intentado rebatir desde el punto de vista de la comunicación es que Twitter es una red social. Para mí, es una plataforma de contenidos con muchas aristas y con una capacidad increíble de digitalizar las empresas. Además, les da la oportunidad de convertirse en un medio de comunicación. Algunas lo utilizan como *call center*, lo que les permite ahorrar costes, fidelizar a los clientes y vender más. Otras como altavoz directivo de la compañía... No obstante, uno de los productos estrella es el vídeo: "de los 140 caracteres de hace 3 años y medio, a la televisión". Al principio solo éramos texto, y hoy en día retransmitimos en directo partidos de fútbol americano, fútbol, boxeo, el telediario, conciertos, etc. Hemos entrado de lleno en el mundo de los contenidos en tiempo real, que es lo que define a Twitter, aportando por un lado audiencia extra, usuarios que consumen contenido conectando con la televisión, y por otro, y todavía más importante, *engagement* con lo que ven. Todo el lenguaje de la televisión respira un mensaje muy Twitter.

¿Y existe bidireccionalidad?

Sí. De hecho, en algunos casos es la audiencia a través de Twitter la que decide el flujo de contenidos del programa. Hablamos mucho de la televisión porque es muy visible, pero lo que ha hecho por la radio es espectacular, hasta el punto de que Periscope ha conseguido que pongamos cara a los locutores de radio.

Herramienta de trabajo, conexión, conversación, inmediatez, televisión, vídeo, una ventana al mundo para muchos... ¿Qué más es Twitter?

Liderazgo. Tenemos 250.000 CEOs reconocidos. Es la gran plataforma de influencia, y no solo porque estén los grandes actores del mundo de la empresa, de la política, de los deportes, del arte… En cualquier ámbito, al final, Twitter es un reflejo de la sociedad. Porque además, nuestro carácter público hace que los medios nos amplifiquen. Tenemos 328 millones de usuarios activos –una cifra que crece de forma sostenida–, y somos capaces de impactar a mil millones de personas en todo el mundo gracias a lo que nosotros llamamos "experiencia no logada". A través de los buscadores cualquier persona puede ver todo lo que está pasando en el mundo. Con esta estrategia de abrir nuestros contenidos, podemos multiplicar casi por 3 la audiencia que tenemos a nivel mundial. Como decía, ese carácter "público" hace que los medios estén constantemente viendo lo que pasa en Twitter, y a través de ellos, en casos como el selfie de Ellen DeGeneres, hemos llegado a impactar a más de 4.000 millones de personas en el mundo, de 7.000 que hay en el planeta. Esa es la potencia de Twitter.

¿Cómo se entiende la innovación en un mercado tan dinámico como el vuestro?

Twitter es la herramienta más transformadora para las empresas. Somos una *app* abierta, es decir, terceros no necesitan estar en contacto con nosotros para desarrollar por encima de Twitter. Tenemos un ecosistema de *partners* oficiales a través del cual las empresas acceden a nuestros datos para generar sobre ellos todo

@PepeAyalaSpain

La información ya no es poder, y en las compañías tampoco salvo determinados aspectos confidenciales. Importa más el momento del ***#disclosure***

tipo de servicios. Por ejemplo, para decirles a las compañías, a partir del análisis de conversaciones, dónde hay oportunidades de negocio o cómo pueden mejorar el servicio. Otras empresas se dedican a integrar Twitter en eventos o a desarrollar *apps* con Twitter integrado e incluso dentro de la propia plataforma... Hay una serie de *partners* que desarrollan el ecosistema, provocan una nueva economía –por qué no llamarlo así también–, y favorecen la digitalización de las empresas. Para nosotros, esto es innovación.

En Twitter puedes tener acceso a todo el mundo sin que exista ningún tipo de "lazo" de unión o de amistad. Es una plataforma asimétrica con múltiples y diversas interacciones que pueden resultarte más o menos interesantes. ¿Cuál sería tu recomendación para poder sacarle el máximo partido?

Lo más importante es definir para qué usas la plataforma, y distinguir si hablamos de un perfil personal o del perfil de una empresa o marca. Desde el punto de vista profesional, cuando un cliente se relaciona contigo como empresa, claramente es una oportunidad única. Vas a conocer sus intereses, puedes comunicarte con él a través de mensaje directo o de forma pública a "golpe de dedo". Puedes hacer negocio, puedes fidelizarle más. Es una herramienta viva, que cambia constantemente. De hecho, mi Twitter del principio no es el de ahora. Todos evolucionamos como personas, por lo que es normal que el uso que hagamos de la plataforma se vaya modificando con el paso del tiempo. Y a nivel personal, es el usuario el que tiene que decidir la estrategia a seguir. Hay personas que simplemente están para consumir contenidos y otras para solucionar sus problemas con las empresas de

servicios. A unos les interesa la conexión con la televisión, otros quieren ver información de "su mundo" y otros son usuarios que interactúan mucho y son muy activos. Nosotros sí vemos distintos estilos de liderazgo y lo que hay que hacer es establecer una estrategia de contenidos. En tu caso, Paulo, por tu trayectoria eres una persona con mucho conocimiento, has trabajado en banca de inversión, lideras una consultora importante en España con presencia global, sois 190.000 empleados en el mundo… Piensa que no solo te conviertes en portavoz de cara afuera, sino también de cara a esos 190.000 empleados.

¿Y esta libertad casi total de intercambio de la información, y el hecho de que todas las personas tengan las mismas oportunidades es quizá vuestro principal valor para atraer a una audiencia sobre la que construís vuestro modelo de monetización?
Realmente sí es una herramienta muy democrática. De hecho, uno de los valores de la compañía es que democratizamos el mundo de la comunicación, esa es la bandera de Twitter, dar voz a todo el mundo y por igual. Otra cosa es el ámbito del negocio. Nosotros monetizamos la audiencia de una forma publicitaria: cuantos más usuarios tengamos, independientemente de cómo sea la plataforma, mejor para nosotros. En mi opinión hay que separar cómo monetizamos el negocio de cómo es el negocio en sí. Precisamente el hecho de que cualquier persona pueda acceder al pensamiento de otra, es la grandeza de la plataforma. Creemos que el talento, el pensamiento, el conocimiento, es bueno que se comparta. Poder acceder a lo que está pensando el Papa en Roma sin necesidad de que él me siga, es una ventaja increíble.

Desde luego, son múltiples las ventajas que ofrece la plataforma. Sin embargo, aquellas personas que no se desenvuelven todavía con soltura en el mundo digital, ¿cómo pueden encontrar el equilibrio entre la "proximidad" que otorga Twitter y la gestión de su intimidad? Más cuando parte de ese público pueden ser personas de tu propia compañía...
Para contestarte a esta pregunta voy a ponerte un ejemplo. Si consultas el Twitter de Richard Branson, fundador de Virgin, verás que le obsesionan dos cosas: la felicidad del empleado en el puesto de trabajo, de hecho *twittea* habitualmente sobre estos temas y hace mucho hincapié sobre el éxito de los negocios y de los equipos cuando son felices, y después lo mezcla con experiencias de su vida privada en su lugar de vacaciones. Cada uno decide lo que quiere hacer público. A ti te gusta mucho la gestión, el liderazgo, el *management*, has escrito libros. A lo mejor no tenemos tiempo para leerlos todos, pero si utilizas la plataforma para contarnos una parte de ellos, probablemente nos invites a leerlos. Se trata, en definitiva, de compartir tu conocimiento, y de comunicar externa e internamente. Hay que ser real y humano.

¿Cuál ha sido el *tweet* más sorprendente que has leído?
Personalmente, el que más me ha impactado, por lo que representó para la historia de España, fue el que informó sobre la abdicación del Rey. @CasaReal se unió a Twitter, y posteriormente lo confirmó a través de la plataforma, y la utilizó para publicar la proclamación de Felipe VI.

Centrándonos más en la empresa en sí misma, no tanto en el producto, ¿qué parte de la historia de Twitter o qué momento has retenido como el más asombroso?
La clave de Twitter es que nace "móvil" en 2006, en un momento en el que la movilidad ya era importante desde el punto de vista de penetración, pero en el que todavía los *smartphones* no habían despuntado. De hecho, no empezamos a hablar de ellos hasta 2007-2008. Android se lanza en Google en 2009 aproximadamente. Era impensable imaginar la dimensión que iba a adquirir con los años. Personalmente me agrada la franqueza, la humildad y la honestidad con la que los propios fundadores se refieren a este hecho: "nosotros nos sorprendíamos todos los días con que esto estaba pasando".

¿Los robots van a tener su lugar en Twitter?
Los robots ya tienen su lugar en Twitter. Yo distingo por un lado entre *Machine Learning*, que la propia tecnología aprenda de lo que está pasando, y entre Inteligencia Artificial y Robótica. Estamos viendo integraciones de Twitter en muchos terrenos. En la realidad virtual, por ejemplo, ya tenemos casos este año en los que a través de las gafas de realidad virtual puedes ver el mundo Twitter. En el entorno de entretenimiento lo tenemos integrado con las cámaras GoPro. De esta manera, todos los propietarios que tengan el modelo HERO4 podrán trasmitir sus aventuras en tiempo real y en directo a través del perfil de Twitter.

Y a futuro, ¿cuál piensas que va a ser la tendencia más relevante?
Además de las que acabo de comentar, *Internet of Things* va a ser importante. La nube, desde el punto de vista de los datos, será la opción por defecto de aquí a 3 o 4 años. Pero sin duda, el elemento fundamental será el vídeo: en el mundo móvil la estimación es que en 2020 el 75% del tráfico será vídeo. Cuando hablamos de digitalización dentro de las organizaciones lo que realmente tiene que cambiar es la actitud y la mentalidad, esta es la clave. Se habla mucho ahora de transformación digital, pero las empresas llevan transformándose toda la vida, desde que nacen. Lo que sucede es que con la digitalización todo se ha acelerado exponencialmente.

Una de las situaciones que se sigue dando en muchas empresas es la falta de alineación de los empleados con la estrategia del negocio, generalmente como consecuencia de una escasa comunicación interna. Esto es precisamente lo contrario a lo que Twitter ofrece como plataforma "democrática" de información, poniendo a todo el mundo en situación de igualdad. ¿Cómo crees que se pueden conseguir organizaciones más horizontales?
Yo creo que es un tema de actitud, de mentalidad y de regeneración. No es que esté buscando trabajo (risas), pero creo que se necesitan más líderes digitales en el país.

@Paulozmorgado

*En **#Twitter** hay 2 extremos peligrosos: puedes hablar bien de ti mismo y rozar el límite de la autopromoción, o hablar mal de todo y rozar el del populismo*

"Excelente conversación con @PepeAyalaSpain". Así twitteó Paulo Morgado su encuentro con el Director General de Twitter España.

¿El hecho de que convivan perfiles más tradicionales, que tienden a proteger "su" información por el cargo que ostentan, con otros más digitales, acostumbrados a que esta fluya a todos los niveles, puede generar cierta tensión?

Ahora sucede una cosa: la información ya no es poder, y en las compañías tampoco salvo determinados aspectos confidenciales. Importa más el momento del *disclosure*, de la revelación, que la información en sí misma. Esto en las tecnológicas se lleva al extremo. Recuerdo que en Google se compartía antes con los empleados lo que se iba a presentar al Consejo. Aquí ocurre lo mismo, los trabajadores tienen el mismo nivel de información que cualquier alto cargo, salvo determinados puntos.

¿Cómo es la cultura interna de la compañía en España?

Para nosotros el equipo es clave. Me gusta pensar que soy muy rígido e insistente en la estrategia, en que sea la adecuada, pero en la táctica me decanto por que cada uno encuentre su modelo. Es cierto que el camino de la estrategia a la acción es absolutamente clave, pero si fichamos gente buena no seré yo quien les diga cómo tienen que hacer su trabajo.

Y también es vital la transparencia. Me gusta ser completamente accesible y creo que lo soy. Se comparte absolutamente todo y todos hacemos de todo. Es importante estar muy cerca de lo que está pasando.

¿Cómo ha cambiado el rol del líder en este mundo acelerado?

Para empezar es mucho más exigente ya que hay que estar en constante contacto con la innovación. Además, los líderes hoy son personas que tienen que estar más expuestas y la realidad es que lo están, aunque no lo quieran. Pero yo creo que es bueno.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: **Javier Echánove, estudio 2.0**

*"Todo proceso de mejora continua ha de **empezar por el cliente**"*

Aprovechando su reciente visita a España para impartir las Executive Master Class organizadas por ASENTA Management Consultants sobre Service Excellence –en Barcelona y Madrid– y Lean Leadership –en Bilbao–, Oscar Reges, socio consultor de la firma, tuvo la oportunidad de conversar con el Dr. Jeffrey K. Liker sobre la aplicación de la metodología Lean en organizaciones del sector Servicios y la necesaria consecución de la excelencia a través del conocimiento del cliente.

¿Qué cualidades, según el modelo que defiende, ha de reunir una compañía "Service Excellence"?

Una compañía "Service Excellence" es aquella que aúna todos sus esfuerzos para llegar a ser la mejor en su ámbito de negocio y cuyo principal compromiso es ofrecer un servicio excepcional. De hecho, las *best companies* están convencidas de que si prestan un servicio inigualable, conseguirán más usuarios y, por tanto, terminarán por ser más rentables.

Para ellas, su mayor preocupación es la de conocer a sus clientes, entender sus necesidades y traducir todo lo aprendido en valor, en calidad. Pero no creamos que esto es tarea sencilla. Dicho aprendizaje conlleva inversiones que en algunos casos pueden llegar incluso a ser mayores que los propios beneficios conseguidos. Esta es la realidad. Las empresas tienen que gastar dinero para ganar dinero, y ello requiere irremediablemente de una mentalidad a largo plazo por parte de los líderes de las compañías, pensando en todo momento en el futuro y en la sostenibilidad del modelo de negocio y avanzando paso a paso con el foco puesto en conseguir ser "especiales" ante los ojos del consumidor.

Finalmente, no debemos olvidar que las personas que conforman la organización son las primeras que tienen que comprender la experiencia de cliente, saber medirla y, sobre todo, saber mejorarla, por lo que toda compañía "Service Excellence" ha de formar y desarrollar a su capital humano en este campo. En este sentido, es importante interiorizar que los ciclos de mejora continua van más allá del propio desempeño de las funciones de cada profesional. Hay que formar parte de los procesos y trabajar en su desarrollo, porque solo a través de ellos llegaremos a la excelencia.

¿Cuáles son, a su juicio, las claves para la aplicación de los principios Lean en el sector Servicios?

La base fundamental, lo decía antes, es el pensamiento a largo plazo y una preocupación constante por tu producto y por el servicio al cliente (cómo es el servicio que se le ha dado y cómo es posible mejorarlo). Después, tenemos que contar con ciertas herramientas de ajuste *(tools of lean)* como los denomidados *Value Stream Mapping,* que te permiten una visión global de toda la cadena de valor con el fin de optimizar tiempos y recursos a lo largo de todo el proceso. Si nos fijamos bien, en muchas organizaciones de servicios el principal problema alrededor

DR. JEFFREY K. LIKER

PROFESOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Reconocido internacionalmente como referente mundial en Lean Thinking y el estudio del Modelo Toyota, el Dr. Jeffrey Liker ha escrito númerosos libros sobre la materia, entre los que se encuentran el *bet seller* "The Toyota Way to Lean Leadership" y el publicado más recientemente, "The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations".

OSCAR REGES

SOCIO CONSULTOR DE ASENTA MANAGEMENT CONSULTANTS

de la experiencia de cliente son los tiempos de espera para ser atendido, para pagar... cuando realmente lo que busca el usuario es que su experiencia sea lo más simple, cómoda, rápida y positiva posible. Pues bien, con estas herramientas podemos comenzar a trabajar un servicio de atención al cliente de gran valor añadido, en el que nos hayamos librado de todas las esperas y de todo aquello que no se haya hecho bien la primera vez.
De la misma manera, herramientas para gestionar los problemas de los productos o servicios, así como herramientas para desarrollar destrezas en las personas que más están en contacto con el cliente, como los métodos de *coaching*, se postulan como elementos verdaderamente eficaces que, no obstante, habrá que saber extrapolar de su ámbito originario de aplicación, el "manufacturing", al sector Servicios.

¿Qué técnicas cree que pueden ser eficaces a la hora de abordar un proceso de mejora continua en sectores como Sanidad, Seguros o Finanzas?
Más que enumerar un conjunto de técnicas, mi consejo para las compañías del sector Servicios es que aprendan correctamente la metodología de mejora continua, y que comiencen su aplicación sobre procesos más estandarizados para después solventar problemas más difíciles. Por ejemplo, en un hospital, mi recomendación sería la de empezar por prácticas más rutinarias como preparar una sala de operaciones y el material quirúrgico necesario, o

"La mejora de tus servicios debe estar siempre focalizada en solventar los problemas reales de los clientes, no los de tus procesos internos"

realizar una extracción de sangre y su posterior análisis, y más adelante, aplicar la metodología Lean en procesos más específicos y enfocados cien por cien al usuario como puede ser una cirugía, que requiere de destrezas más avanzadas.

Focalizándonos en los flujos de valor a los clientes, ¿en qué se traducen los beneficios Lean al final de la cadena de valor?
Deberían traducirse exactamente en aquello que el cliente necesita de nosotros como compañía de servicios. Precisamente por ello es por lo que debemos empezar todo proceso de mejora continua por el cliente y por sus necesidades, y no a la inversa, es decir, no trasladando, sin más, las mejoras internas de la organización al cliente. Y es que nuestros *stakeholders* podrían estar demandando unos servicios más rápidos, o unos tiempos de espera más cortos, o quién sabe, quizá desean no tener que hacer un trabajo tan repetitivo como lo es rellenar complejos formularios. En otras palabras, la mejora de tus servicios debe estar siempre focalizada en solventar los problemas reales de los clientes, no los de tus procesos internos.

¿Son las expectativas de un consumidor altamente exigente las causas principales por las que cada vez más compañías de este ramo apuestan por una gestión Lean de servicios?
Con el tiempo, es indudable que las expectativas de los consumidores han crecido exponencialmente, pero uno de los factores que han contribuido a ello ha sido el propio afán de las compañías por la mejora continua de sus servicios, fomentado, a su vez, por la creciente competitividad de los mercados. En este sentido, cuando un cliente hace uso de un producto o servicio y comprueba que sus problemas se solucionan a la primera o que sus necesidades son cubiertas de inmediato, su nivel de expectativas aumenta casi de manera inconsciente. Así, los consumidores que demandaban buenos servicios, quieren ahora mejores servicios. En definitiva: recibir más, esperar más.

A lo largo de sus últimas investigaciones, ¿ha descubierto nuevas "lecciones" relacionadas con Lean?
Sin duda, un hecho que he constatado una y otra vez es que la mayoría de las compañías, en su empeño por convertirse en productoras líderes, suelen trabajar a partir del concepto de Cadena de Valor –comentado anteriormente– estudiando exhaustivamente cada uno de los eslabones del proceso, principalmente aquellos en los que la pieza fundamental es el personal de contacto con el consumidor. En este sentido, creo importante concluir que, en el camino hacia la excelencia, cada mejora que realizamos a nivel micro, tiene un reflejo clarísimo a nivel macro.

"UNA LECCIÓN SOBRE CÓMO ENTREGAR VALOR AL CLIENTE"

La Executive Master Class sobre Service Excellence nos ha dado ese impulso que nos faltaba para enfocar nuestras empresas de servicio hacia una estrategia Lean. EL Dr. Liker, con su análisis quirúrgico y su exposición directa y concisa, ha borrado todas las dudas sobre cómo entregar valor al cliente, tanto desde una perspectiva de servicio como de producción. Ahora solo nos queda pensar qué vamos a hacer desde mañana mismo, y empezar.

JUAN PUERTAS CABOT
Jefe de División de Calidad, Excelencia e Innovación en AENA

JUAN P. GONZÁLEZ MONTES
Responsable de Mejora de Procesos en Reale Seguros

"COMPROMISO Y ESCUCHA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA"

En Reale estamos comprometidos con nuestros clientes y consideramos fundamental escuchar sus necesidades para poder alcanzar la excelencia en el servicio. Para ello, hemos comenzado a utilizar metodologías Lean y Six Sigma.
Los mensajes lanzados por el Dr. Liker han supuesto un soplo de aire fresco ayudándonos a abrir los ojos sobre cómo en Toyota las herramientas Lean están asimiladas en su cultura. Sin duda, esta experiencia nos va a servir para aplicar algunas ideas a nuestra práctica diaria.

"LEAN THINKING ES ESTIMULANTE Y RETADOR"

Como convencido practicante de la filosofía Lean, la Master Class del Dr. Liker me sirvió para reafirmar algunas ideas imprescindibles de cara a ejercer una gestión eficiente: el respeto absoluto al talento y a las personas, el convencimiento de que todas las respuestas a las preguntas están dentro de la empresa y de que las respuestas obtenidas pueden no coincidir con lo que pensamos, y la necesidad de acopiar el valor suficiente para iniciar ese camino de respeto y sinceridad. Por todo ello es por lo que puedo afirmar que Lean Thinking es, para mí, realmente estimulante y retador.

JUAN CARLOS VILLACIEROS
Manager de Organización y Procedimientos en General Dynamics

DESAFÍOS Y TENDENCIAS ANTE UN NUEVO ENTORNO

Personas y Transformación en el IBEX 35

PeopleMatters y APD, junto con el IE Business School y la Revista Capital Humano, organizaron el pasado 18 de abril en Madrid con la colaboración de Workday, Gas Natural Fenosa y Obra Social "la caixa" la ya tradicional jornada sobre gestión de personas, donde diversos expertos profundizaron en los principales desafíos estratégicos para transformar las organizaciones a partir de los resultados del Índice de Capital Humano 2016, que analiza las tendencias y la evolución del capital humano en las empresas del IBEX 35.

Sobre estas líneas, primer plano de Javier Vega (Gas Natural Fenosa). A la dcha., Pilar Rojo (IE Business School) y José Antonio Carazo (Revista Capital Humano).

Celebrada en el CaixaForum de Madrid, la jornada sobre Personas y Transformación en el IBEX 35 llega en un momento en el que la coyuntura internacional está dibujando un complejo horizonte de incertidumbre e inestabilidad que en los próximos años obligará a muchas organizaciones a tener que poner en marcha ambiciosos procesos de cambio. Como consecuencia de ello, un gran número de compañías acabará sustituyendo aquellos modelos empresariales más obsoletos por otros esquemas de trabajo innovadores en los que las personas seguirán jugando un papel crítico, estratégico y diferencial.

Ante este contexto, durante la inauguración del encuentro a cargo de Loreto Sanmartín, directora de APD en la Zona Centro, y Alejandro Fernández de las Peñas, responsable de Acción Comercial y Educativa de la Fundación Bancaria "la caixa" –quien ahondó en las cuatro capacidades que necesitan hoy las personas en el entorno laboral (conectar, inspirar, transformar y simplificar)–, se destacó que para llevar a cabo esta transformación se antoja necesario implementar nuevas herramientas con las que diseñar estrategias de gestión creativas que sirvan para alinear a las personas con los objetivos de la

empresa; un enfoque que exigirá a las organizaciones potenciar al máximo su compromiso con los trabajadores por medio de estilos de liderazgo más motivadores y con propuestas de valor real para el mejor talento.

¿Qué está ocurriendo y qué ocurrirá en la gestión de personas?

Cristina Hebrero, directora de PeopleMatters, y José Antonio Carazo, director de la Revista Capital Humano, llevaron a cabo un exhaustivo análisis de los resultados del Índice de Capital Humano 2016 al tiempo que una comparativa con los datos de años anteriores, subrayando que "fundamentalmente, las buenas expectativas de la economía española y del mercado de trabajo en el último trimestre del año han favorecido el cambio de tendencia del ICH 2016, augurando una buena prospección para el presente año". De hecho, constataron que "la importancia estratégica de la gestión del capital humano ha alcanzado los niveles medios más altos de toda la serie histórica". Asimismo, anunciaron que 2017 se postula como el año en el que poner el foco en la capacidad directiva y de liderazgo, asegurar la atracción y retención del talento, gestionar el cambio y alinear la cultura.

Excelencias prácticas del IBEX 35

Rocío Aragonés, subdirectora general de Recursos Humanos en Mapfre España, comenzó explicando que en su compañía "el liderazgo de los mandos intermedios ha sido una clave muy importante". De hecho, resaltó que en estos momentos están identificando dicho liderazgo para llevar el testigo de la transformación cultural, generacional y de la diversidad de la aseguradora. Por su parte, Begoña Trasancos, Human Resources Director Spain & Portugal de Amadeus, hizo hincapié en el

Cristina Hebrero
Directora de PeopleMatters

ESTÁ POR VENIR...

Nos encontramos ante una ola de cambio constante y exponencial, que en pocos años hará que las formas de trabajo y el modo de funcionamiento de las organizaciones se vuelvan prácticamente irreconocibles.

Las implicaciones organizativas de esta profunda transformación acaban de empezar y hacen que estén conviviendo en muchas organizaciones estructuras tradicionales basadas en puestos y departamentos, con nuevos modos de trabajo como los equipos de proyecto multidisciplinares que se crean y desaparecen en función de las necesidades.

LA DIVERSIDAD SE VUELVE UN VALOR EN ALZA POR SUS EFECTOS POSITIVOS EN LA MEJORA DEL COMPROMISO Y EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Las compañías avanzan a muy diferentes velocidades hacia estos nuevos entornos. Por un lado están las jóvenes, sin pasado ni historia, nativas en la aplicación de modelos de trabajo flexibles, abiertos y dinámicos. Su reto es seguir creciendo sin perder la frescura inicial y sin incrementar su complejidad organizativa. Por otro, las grandes corporaciones, con estructuras organizativas estables que necesitan volverse mucho más ágiles, y que deben afrontar un gran cambio cultural para simplificar sus pesadas estructuras y modelos operativos.

También es muy relevante el impacto de los procesos de transformación en la gestión del talento. El enfoque se vuelve cada vez más global pero al mismo tiempo se personaliza la gestión del talento para responder a las necesidades de colectivos específicos. Al mismo tiempo, las carencias de determinados perfiles en el mercado hacen que cambien los modelos de contratación, planteando un escenario futuro en el que crecerá el "alquiler de talento" que sustituirá de manera permanente una parte del talento en plantilla. Estos son solo algunos de los elementos que configuran un nuevo escenario todavía por definir y al que será necesario adaptarse a tiempo.

Para captar talento hay que invertir en Employer Branding, tal y como hemos hecho en Grifols, y para retenerlo hay que invertir en el desarrollo de nuestros profesionales"

David Payeras
Vice President Corporate Human Resources Development de Grifols

Ahora es el momento en el que tenemos la capacidad y el espacio para reflexionar sobre los cambios que están por llegar y, sobre todo, para prepararnos ante ellos"

Josep Mingorance
Director de Alianzas del Sur de Europa de Workday

Que los empleados participen en proyectos transversales es enriquecedor para la compañía y para ellos mismos, puesto que les permite salir de su zona de confort"

Javier Vega Otero
Subdirector de Experiencia del Empleado, Employer Branding y Servicio de Atención al Empleado de Gas Natural Fenosa

hecho de que "en los procesos de transformación se pone en riesgo el mantenimiento de la cultura de la organización, que no es otra cosa que el ADN de la empresa, lo que permeas a tus clientes y proveedores". También de cultura habló David Payeras, Vice President Corporate Human Resources Development de Grifols, quien aconsejó trabajarla siempre desde el liderazgo y desde los sistemas. Antes de terminar sus intervenciones, los tres directivos coincidieron en afirmar que los RRHH aportan, a día de hoy, un valor cada vez más estratégico dentro de las empresas.

Indicadores... y 3 claves

Tras ellos, Pilar Rojo, directora del HR Center y del Club de Benchmarking de RRHH del IE Business School, fue la encargada de ahondar en la evolución de los indicadores de gestión de personas, resaltando, entre otros aspectos, que la inversión en formación es la mejor desde 2012, la rotación voluntaria ha descendido al 1,85%, y que ya el 97% de los directores de RRHH tienen presencia en los Consejos de Administración", mientras que Josep Mingorance, director de Alianzas del Sur de Europa de Workday, centró su intervención en enumerar las 3 claves para abordar con éxito cualquier transformación empresarial en un momento de cambio e innovación equivalente, a su juicio, al de la I Revolución Industrial": conocer a la organización y a los empleados, ayudarles a cambiar, a que gestionen correctamente el cambio, y en paralelo, crecer aportando valor desde RRHH y en línea con el negocio.

Nuevos retos en la experiencia del empleado

A modo de clausura y bajo este título, se organizó una mesa redonda con Javier Vega Otero, subdirector de Experiencia del Empleado, Employer Branding y Servicio de Atención al Empleado de Gas Natural Fenosa; Beatriz de Miguel, directora Global de Desarrollo de Talento y Compromiso de Indra; y Marta Machicot, directora de RRHH de HQ y Unidades Globales de Telefónica, en la que se puso de relieve la importancia de la innovación abierta y de la cultura del error, de cubrir las expectativas de las diferentes generaciones empleadas y de avanzar en conciliación.

FIRMA INVITADA

Antonio Núñez Martín
Socio de Parangon Partners y
Presidente de la Asociación de Alumni
de la Harvard Kennedy School

El líder 10 que buscan las empresas

Como decía Woody Allen, *"me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida"*. En los últimos meses he podido entrevistar en mi actividad de *head hunter* a más de setenta CEOs y Consejeros de grandes compañías, y las he recogido en el libro ***"El líder ante el espejo. Claves para la Alta Dirección"***. Me gustaría compartir algunas ideas sobre cómo es el líder que están demandando las principales compañías en este momento:

1. Un liderazgo con capacidad de ilusionar. El directivo responde a un estilo de dirección más horizontal e integrado. Debe ser un creador de equipos y un *coach,* con capacidad de escuchar y dar *feedback* sincero.

2. Valores y ejemplaridad. La ética, el compromiso y la confianza son valores que se generan en el día a día, en lo ordinario. El ejemplo hace al líder. El liderazgo compartido debe estar basado en la confianza y permitir el desarrollo de las personas de su equipo. Un líder, por encima de todo, debe tener capacidad de influencia.

3. Visión estratégica y prudencia. Mirar hacia el frente diseñando (y recorriendo) la "hoja de ruta" y aprender de los errores son características que todo primer ejecutivo deberá cumplir. Como resultado de la crisis se erige un nuevo líder más prudente y equilibrado con el riesgo. Y dentro de la estrategia global, el líder debe ser el garante de la cultura y los valores corporativos.

4. Gestión de la diversidad. Decía Winston Churchill: *"En la guerra, determinación; en la derrota, resistencia y en la victoria, magnanimidad"*. Es clave la seguridad en sí mismo y saber ponerse un alto nivel de presión. Y por supuesto, la habilidad para superar y aprender de los errores y el fracaso.

5. Flexibilidad y adaptación al cambio. Se espera de un líder que sea proactivo, con capacidad para anticiparse a retos y necesidades futuras. Con un estilo propio.

6. Eficiencia, organización y orientación a resultados. La eficiencia ha venido para quedarse, y hoy es un objetivo principal de directivos y empresas que, empujados por la necesidad de ser más competitivos y reducir costes, buscan formas alternativas e innovadoras de trasladar valor a los clientes aprovechando mejor sus recursos. Un líder eficiente debe saber gestionar el recurso más escaso: su tiempo y el de su equipo.

7. Curiosidad apasionada. Se necesita mucha pasión y curiosidad para dirigir con sostenibilidad una organización. La buena noticia, como Adam Bryatt apunta en *"The corner office",* es que esa curiosidad apasionada no solo viene en la genética, sino que puede y debe cultivarse con "hábito, actitud y disciplina".

8. Foco. De las definiciones de liderazgo mi preferida es la que implica alinear a toda la organización hacia un objetivo compartido. Por ello es clave marcar unas pautas para ayudarnos a dirigir el interés y el esfuerzo con un foco claro. El directivo que buscan las empresas sabe hacer simple lo difícil.

9. Innovar en la nueva era digital. Mucho más allá de la tecnología, esta lo que María Garaña, ex-presidenta de Microsoft, apunta al hablar del *Big Data* emocional, la capacidad para identificar, asumir y liderar los profundos cambios que la innovación está impactando en los modelos de negocio. Ante todos los nuevos retos, surge el *Chief Digital Officer* como uno de los aliados más poderosos del máximo ejecutivo de la empresa.

10. Comunicar. Y por último, no basta con ser el garante indelegable de la estrategia y los valores corporativos. Hay que hacerlos llegar a toda la organización. Existen muchas cualidades para una comunicación eficiente pero para un buen liderazgo, detectamos dos muy importantes: la claridad ligada a la honestidad y una comunicación transversal.

Acabo estas reflexiones con una petición que me hacia la directora de RRHH de una importante consultora: *"Antonio, necesitamos gente muy buena pero, sobre todo, buena gente"...* porque las personas son el centro de la empresa. No debemos olvidarnos de Víctor Hugo cuando nos regalaba aquello de *"hay un espectáculo más grandioso que el mar, y es el cielo; hay un espectáculo más grandioso que el cielo, y es el interior de un alma".*

"Los seguros aportan un valor añadido fundamental a la sociedad". Esta es una de las principales razones por las que Etienne Lecop, Director del área de Seguros de Gfi, le sigue augurando un prometedor futuro al sector asegurador en España de cara a los próximos años, marcado a su juicio por la personalización de las coberturas, con el fin de satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores, y la convivencia con el resto de canales de distribución, en especial con la banca.

Etienne Lecop

Director del área de Seguros de Gfi

"MIENTRAS HAYA VIDA, HABRÁ RIESGO E INTERÉS POR TRANSFERIRLO"

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

Desde GFI, ¿cómo perciben la situación actual del sector asegurador en España?

Vemos un sector en "efervescencia", en el sentido positivo de la palabra. El volumen global de primas del 2016 creció un 12% respecto al de 2015. En realidad, se trata de un sector que sigue siendo muy "sano" en términos de rentabilidad y solvencia, aunque la competencia es feroz, lo cual es bueno para el cliente.

¿Cuáles son, a su juicio, los principales retos de este mercado para los próximos años?

Sin olvidar los pasados, como las Directivas Solvencia I y II, los retos que tenemos por delante siguen siendo múltiples: hemos de adaptarnos a la nueva Directiva de Distribución de Seguros, mejorar nuestra eficiencia ante la gran competencia existente en nuestros mercados, tal y como comentaba anteriormente,

y asumir la evolución digital de nuestra sociedad. Además, destacaría también un reto subyacente: la tendencia hacia la personalización, tanto del producto como de la tarificación y del trato al cliente en general. El objetivo no es otro que huir del "café para todos".

¿Está evolucionando el sector en términos de oferta de productos?
Lo cierto es que sí. Creemos que el propio mercado demandará cada vez más productos "a la carta", permitiendo que el cliente cree incluso pólizas a medida. De esta manera, tendrá la posibilidad de elegir las coberturas que más le convengan, combinando por ejemplo diferentes ramos (auto + hogar + salud) o elementos de diferentes aseguradoras, aunque sea poco consciente de ello. Asimismo, es probable que se produzca un auge de los productos de pago por uso siendo el seguro de automóvil el ejemplo por excelencia, sobre todo entre la población más joven. Ahora bien, esta personalización del producto tendrá que ir acompañada de un análisis de riesgo y de una tarificación también más individualizadas, lo cual no es fácil de conseguir, especialmente si se "exige" en tiempo real.

Concretamente, la banca está teniendo mucho interés en vender seguros. ¿Cree que se trata de un hecho puntual o va a incrementarse esta tendencia?
El sector bancario lleva años teniendo problemas de rentabilidad y ha redescubierto la venta de pólizas de seguros diseñadas, "creadas" por las aseguradoras. De hecho, algunas entidades afirman abiertamente que quieren convertirse en el proveedor natural de seguros de sus clientes, sean particulares o empresas. Y lo están consiguiendo, especialmente en los seguros de Vida, donde la banca vende más de dos tercios del total de primas. En No Vida, la cuota de mercado del canal bancario sigue siendo mejor (alrededor de un 12% según los últimos datos disponibles) que otros canales (agentes/corredores, oficinas propias y canal directo).
En comparación con las aseguradoras, la banca tiene muchos más puntos de contacto y dispone de más información sobre el cliente: cuál es su patrimonio, qué compra, etc. Si estos datos se utilizan adecuadamente, pueden suponer una ventaja importante a la hora de identificar qué producto de seguros proponer, a quién y en qué momento,
Dicho sea de paso, esta mayor riqueza de datos de la banca sitúa en cierta desventaja al sector asegurador en cuestión de *Big Data*, y es que las aseguradoras tienen relativamente poca información de sus clientes para someterla a análisis, mientras que los bancos, como digo, puedan crear "lagos de datos" mucho más ricos sobre sus clientes.

"ES PROBABLE QUE SE PRODUZCA UN AUGE DE LOS PRODUCTOS DE PAGO POR USO SIENDO EL SEGURO DE AUTOMOVIL EL EJEMPLO POR EXCELENCIA, SOBRE TODO ENTRE LA POBLACIÓN MÁS JOVEN"

"VAN A AUMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE "TRADE-OFF" PARA EL CLIENTE, ES DECIR, LA POSIBILIDAD DE OBTENER MEJORES CONDICIONES A CAMBIO DE CEDER INFORMACIÓN A LA ASEGURADORA"

Por lo tanto, la banca se postula en estos momentos como un aliado, pero también como un competidor del sector asegurador.

¿Qué esta sucediendo con el resto de canales de distribución?
Frente al canal bancario, tenemos básicamente el canal directo (sea por internet/móvil o por vía telefónica) y el canal agencial (sean oficinas propias de las compañías o de mediadores). Todos ellos están trabajando para adaptarse a los cambios en la forma de relacionarse con el cliente ya que la sociedad está evolucionando en términos de qué servicio quiere comprar y cómo lo quiere comprar y "consumir" (movilidad, redes sociales, etc.).
El canal directo probablemente seguirá creciendo de la mano de los productos más sencillos y dirigidos a particulares. La población más joven tiene predilección por el canal directo ya que a través de él pretende solucionar todo con su móvil de manera sencilla y anticipándose al sistema. No obstante, se seguirá necesitando asesoramiento, especialmente para productos "no masa" y empresas.

¿Cómo está lidiando el sector con la famosa transformación digital?
Por una parte, el sector está utilizando la tecnología para mejorar la relación con el cliente y la eficiencia de sus operaciones (reducir costes).
Por otra, varias aseguradoras están ya experimentando con tecnología que ayude a valorar o mitigar el riesgo: casas con sensores múltiples, coches "monitorizados", aplicaciones para el seguimiento de la salud... En este sentido, el sector tendrá que valorar la opción de aliarse con elementos de su ecosistema, es decir, con otros sectores con los cuales interactúa. Por ejemplo, para los seguros de multiriesgo (seguros de hogar, edificios, etc.), la información manejada por empresas de seguridad podrá conducir a otra forma de colaboración entre ambos sectores.
En general, van a aumentar las oportunidades de "trade-off" para el cliente, es decir, la posibilidad de obtener mejores condiciones a cambio de ceder información a las aseguradoras (sobre cómo conduce, sobre la situación de su hogar, sobre su salud...).

Entonces, ¿podemos concluir que al sector le espera un buen futuro?
Así es. Intrínsecamente, el sector aporta un valor añadido fundamental a la sociedad: permite trasladar el riesgo para mutualizarlo. Basta con mirar a los futuros coches autónomos. No se sabe todavía si serán los fabricantes o los conductores quienes asumirán el riesgo, pero desde luego este seguirá existiendo y se le buscará cobertura. Ciertos riesgos ganarán importancia –por ejemplo, los ciberriesgos–, y otros podrán reducirse –posiblemente en autos– pero mientras haya vida, habrá riesgo e interés por transferirlo.

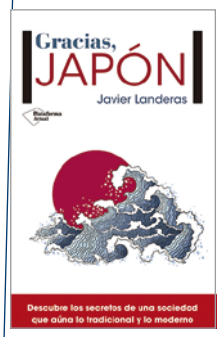
EL MÉTODO DE LO NO OBVIO. CÓMO PREDECIR EL FUTURO ANALIZANDO LAS PEQUEÑAS TENDENCIAS.
Rohit Bhargava
Alienta Editorial, 2016
Páginas: 336
ISBN: 84-16253-75-3

Las tendencias que a otros se les pasan por alto

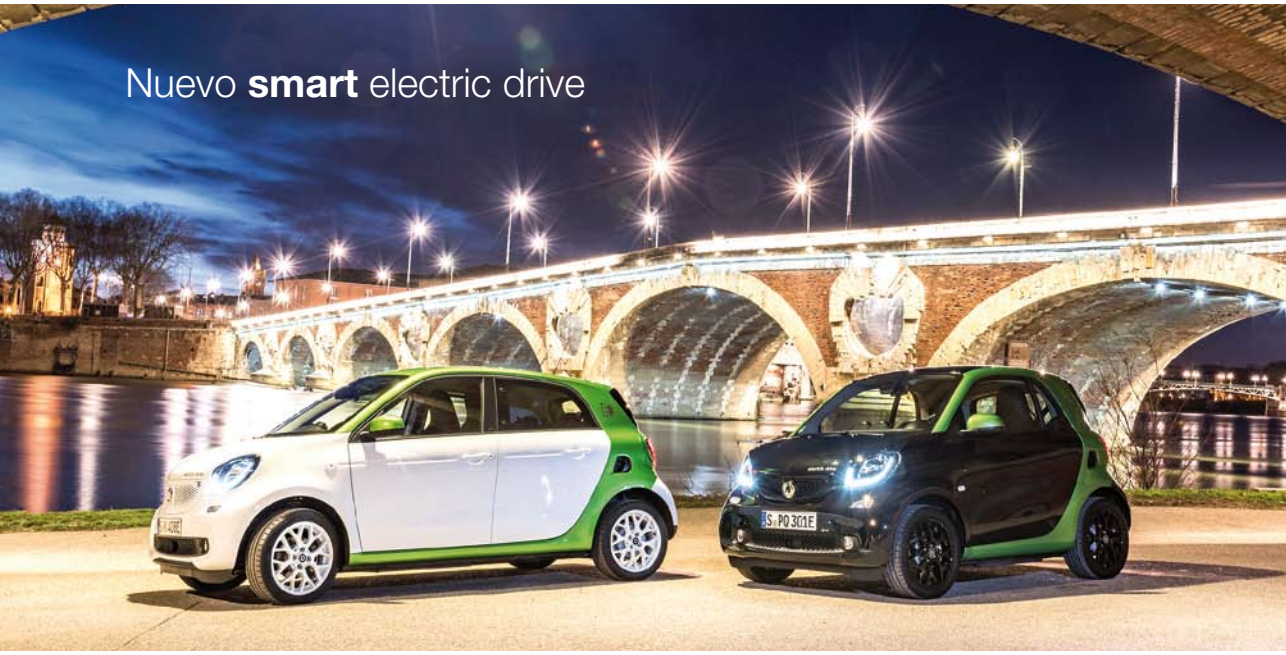
Bajo un singular título, que desde luego invita a la curiosidad, el objetivo de esta nueva obra es simple pero de gran valor: enseñarte a ver las cosas que a otros se les escapan. Su autor, Rohit Bhargava, profesor en la Universidad de Georgetown, lo denomina "pensamiento no obvio", y aprender a utilizarlo puede cambiar tu negocio y tu carrera profesional. En un mundo en el que una avalancha de ideas nos inunda a diario, pensar de manera diferente es más importante que nunca.
Con todo lo anterior, en la primera parte Bhargava explica sus métodos de análisis que hasta ahora solo había divulgado en profundidad en talleres particulares o a sus alumnos en clase, y en la segunda realiza una mirada retrospectiva sobre las tendencias de los últimos años, cada una acompañada de historias e investigaciones que la ilustran, así como de ideas acerca de cómo adaptarlas a tu empresa. Finalmente, la obra alberga en sus últimos capítulos una guía repleta de consejos prácticos para hacer que las tendencias sean aplicables.

De la cultura japonesa... al exterior y más allá

Gracias, Japón es un viaje de exploración por una sociedad llena de contrastes y paradojas. El autor, estudioso de la cultura japonesa, nos descubre las innumerables aportaciones que este país ha dado al mundo contemporáneo. A lo largo del texto, los lectores se sorprenderán del enorme protagonismo de Japón en los campos más diversos: sus invenciones, los premios Nobel, su arquitectura, la innovación, el manga, el "anime", la arquitectura, el cine y la cultura culinaria; sin pasar por alto sus poderosos iconos empresariales –modelos universales– y sus productos que inundan el mundo. Detrás de todo esto, sin embargo, subyace una cultura milenaria que ha moldeado su carácter a lo largo de la historia: la propia lengua, el silencio, la modestia, la conciencia de grupo, la ética de trabajo, la estética, el zen, la perfecta imperfección, la simbología espiritual del Monte Fuji… Y todo ello, al servicio de la armonía.



GRACIAS, JAPÓN. DESCUBRE LOS SECRETOS DE UNA SOCIEDAD QUE AÚNA LO TRADICIONAL Y LO MODERNO.
Javier Landeras
Plataforma Editorial, 2017
Páginas: 160
ISBN: 84-17002-12-1



Una propulsión perfecta...

...para el coche urbano perfecto

El nuevo smart electric drive se sube al tren de la movilidad eléctrica, y lo hace con más atractivo que nunca conjugando la agilidad del smart con una conducción libre de emisiones locales. Sin duda, la combinación perfecta para circular por ciudad.

Ágilmente y como un relámpago. Así se mueve el smart electric drive gracias, entre otras características, a un diámetro de giro especialmente pequeño de 6,95 metros que corresponde exactamente al de su homólogo biplaza con motorización convencional. Sumado a ello, desde la parte trasera, un motor eléctrico de 60 kW (81 CV) transmite su fuerza de forma constante a las ruedas, una virtud que le permite ofrecer al instante un potente par de 160 Nm.

Eficiente y personalizable

Sin dejar la potencia de lado, nos encontramos con la eficiencia de este nuevo smart. Además del modo básico, en este modelo el conductor puede seleccionar la opción ECO concebida para un estilo de conducción muy eficiente. Para conseguirlo, se ha limitado la velocidad máxima a 130 km/h, se ha adaptado la curva

característica del pedal acelerador y se ha preseleccionado el nivel máximo de recuperación energética.
En el apartado de equipos y pinturas tampoco deja nada que desear. De hecho, los smart electric drive traen de serie un cuadro de instrumentos adicional con indicadores de potencia y estado de la batería. Como equipo opcional está disponible el paquete de invierno con volante calefactable para un confort máximo. Asimismo, el paquete de diseño *electric drive* confiere una imagen muy expresiva debido a la exclusiva pintura *electric green* en la célula de seguridad *tridion* y en los retrovisores exteriores.

El mañana será *smart*

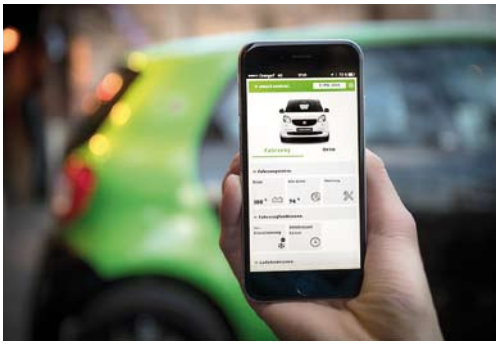
El placer de conducción con sistema eléctrico de esta cuarta generación no solo se podrá disfrutar en el smart fortwo coupé y el smart fortwo cabrio, sino también y por primera vez en el cuatro plazas smart forfour. Así, smart será el único fabricante de automóviles que, una vez comience el lanzamiento en verano de 2017, ofrecerá toda su gama de modelos tanto con motores de combustión como totalmente eléctricos con batería.

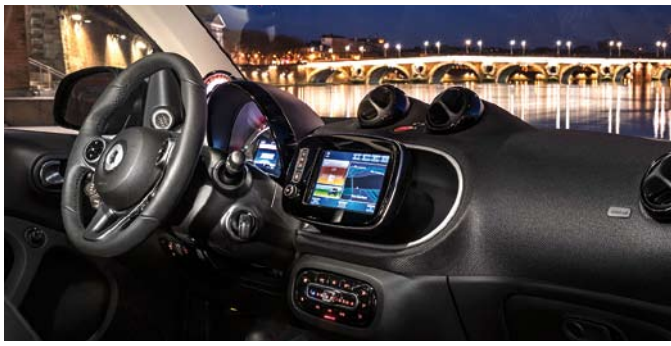
3 RAZONES QUE TE HARÁN AHORRAR ENERGÍA Y GANAR MAYOR AUTONOMÍA

Con su potente cargador a bordo, el smart electric drive puede recargarse hasta el doble de rápido que antes.

Una carga completa de la batería es suficiente para una autonomía tipo ciudad de alrededor de 160 km, según ciclo normalizado europeo.

La batería de iones de litio de 17,6 kWh, creada por la filial de Daimler Deutsche ACCUMOTIVE se encuentra ubicada de forma segura bajo el piso, favoreciendo así el centro de gravedad del vehículo.





Conocer el estado de la batería o activar la preclimatización para el habitáculo mientras el coche se carga, son posibilidades hechas realidad a través de la aplicación *smart control*

Más Información: www.smart.com

CONSEJO RECTOR

Presidente
Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

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

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

Interventor
Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario
Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros
Francisco Belil Creixell • **Claudio Boada Pallerés,** Presidente de Abantia-Ticsa **José Bogas,** Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré,** Presidente de Broseta Abogados • **Daniel Carreño,** Presidente de General Electric en España y Portugal • **Ángel Corcóstegui Guraya,** General Partner de Magnum Industrial Partners • **Mª Dolores Dancausa Treviño,** Consejera Delegada de Bankinter • **Mónica Deza Pulido,** Presidenta de Ainace y CEO de Bendit Thinking • **Baldomero Falcones Jaquotot,** Presidente de Fomento y Expansión Empresarial • **María Garaña Corces,** Vicepresidenta de Soluciones de Negocio EMEA de Microsoft • **Rosa María García García,** Presidenta de Siemens • **Laura González-Molero,** Presidente de Merck Serono en Latam • **Helena Herrero,** Presidente de HP • **Julio Linares López,** Vicepresidente 3º de Telefónica • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández,** Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte,** Vicepresidente 3º del Banco Santander • **Fernando Ruiz Ruiz,** Presidente de Deloitte • **Gonzalo Sánchez,** Presidente de PwC • **Carlos Torres Vila,** Consejero Delegado de BBVA • **Juan Carlos Ureta Domingo,** Presidente de Renta 4 Banco

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

Director General
Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Access World Spain
- Aditivos Cerámicos
- Agroamb Prodalt
- Aimplas - Instituto Tecnológico del Plástico
- Alcanzia Energía
- Alpama Global Services
- Amec -Asociación Multisectorial de Empresas-
- Ansys Iberia
- Arteixo Telecom
- Autopista del Henares
- Bankia
- Caamaño Sistemas Metálicos
- Cámara de Contratistas de Castilla y León
- Coinbroker
- Corporación de Comunicaciones
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Esprinet Ibérica
- Euronet Payment Sevices Limited
- Eventísimo
- Fundació Projecte Home Balears
- Global Atac
- GT Motive
- Hospital Miguel Domínguez
- Hospital Quirón Salud (Instituto Policlínico Santa Teresa)
- Ibermática
- IED Electronics Solutions
- Industria Técnica Valenciana
- Lirica Consulting
- Litografía A. Romero
- Marta M. Gómez-Llorente
- Meeting Point Spain
- Montajes Gomur
- Novaquality Consulting
- Othman Ktiri Rent a Car
- Proun Media
- Rajapack
- Real Club Marítimo del Abra - Real Sporting Club
- Renta de Maquinaria - Remsa
- Revisions de Vehicles
- Santiago Hernández Gómez
- Saqqara Informática
- Soluciones de Gestión Empresarial Azeta
- Staples Productos de Oficina
- Symborg Corporate
- Transforma Partnering
- Travelodge Hoteles Espana
- Unconditional Partners -Totto
- Uro Vehiculos Especiales - Urovesa
- V Juvasa

GO ENGLISH
SPEAK TO THE WORLD!

IMPROVING THE WAY WE LEARN!

Idiomas para empresas

BARCELONA | MADRID | LONDON

+34 93 237 05 23 +34 91 534 75 52

contact@go-english.co.uk www.go-english.co.uk

www.pioneeringspace.sener

Diálogos d' Espacio

Conferencia sobre la misión Rosetta

SENER le invita a la conferencia
"Misión Rosetta: tecnología y ciencia de frontera"

_Jueves 18 de mayo. 19:00 h
_Hotel NH Collection Madrid Eurobuilding
_Información y registro:
www.pioneeringspace.sener

Liderando la innovación en Espacio

En SENER creamos soluciones innovadoras de ingeniería espacial. Cumplimos 50 años en Espacio con más de 275 equipos y sistemas entregados con éxito.

Contar la historia de SENER en Espacio es hablar de una empresa con una trayectoria estelar, que hoy sigue mirando al futuro.

Aeroespacial | Infraestructuras y Transporte | Power, Oil and Gas | Naval

SENER
La manera de ver el futuro

50
1967 - 2017