Número 348 NOVIEMBRE/DICIEMBRE 2019 www.apd.es

apd

La Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección
APD, la Comunidad Global de Directivos

4 CONGRESO NACIONAL
DE MARKETING Y VENTAS

El nuevo ecosistema del Marketing

COMPORTAMIENTO FINANCIERO

La relación de las empresas con la banca, a examen: "la confianza, poco a poco, se está recuperando"

ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

Francisco Bermúdez (CAPGEMINI) y José Manuel Inchausti (MAPFRE), un 'cara a cara' acerca de la innovación como palanca de transformación

MERCADO INMOBILIARIO

¿Sigue siendo la vivienda un valor refugio? ¿Qué perspectivas de futuro afronta el sector?

El Nuevo Ecosistema del Marketing

Enrique Sánchez de León
Consejero Director General de APD

El concepto de ecosistema hace alusión al conjunto de acciones y agentes que interactúan de manera coordinada y cohesionada para alcanzar un objetivo superior. Su protagonismo es creciente en la actual economía; principalmente, debido al aumento de la complejidad y la necesidad de colaboración.

Con los ecosistemas ocurre algo similar a lo que ha sucedido con los grandes corredores económicos. Estos ejes han superado los límites fronterizos porque su fortaleza reside en la relación. Así, el eje California-Washington-Vancouver conforma un área económica individual y con identidad propia que sería capaz de competir con los estados que la albergan.

Cuando en APD apostamos por fortalecer los ecosistemas de nuestra economía, lo hacemos pensando en su enorme potencial como generador de oportunidades. Participar de un ecosistema nos abre la posibilidad de entender las palancas de cambio. Nos ayuda a asaltar la complejidad creciente de los nuevos entornos empresariales. Y nos permite mapear *players* que pueden pasar de desconocidos a competidores en tan sólo un salto tecnológico.

Con 'El nuevo ecosistema del Marketing', APD busca adentrarse de lleno en este paradigma. Proponemos, en definitiva, que las marcas puedan funcionar como auténticos integradores de productos y servicios, con la finalidad de construir soluciones auténticas y personalizadas. El objetivo del Marketing ya no es el posicionamiento de la empresa y/o la marca en el mercado; sino construir poderosas experiencias que garanticen la recurrencia de los usuarios y la posterior extracción de datos que permita la evolución del modelo de negocio.

Las marcas que quieran competir en estos nuevos ecosistemas digitales deben disponer de una estrategia de extracción y análisis de datos. Para sobrevivir, las compañías están condenadas a convertirse en compañías de software. Y eso pasa por digitalizar los elementos diferenciadores de la marca y saber comercializarlos a través de los nuevos canales y plataformas.

Nuevos retos para una Era tan apasionante como compleja, que dibuja nuevos escenarios donde colaborar y compartir no es una opción sino una necesidad. Por eso, el 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas ha sido diseñado como un foro de encuentro donde poder reflexionar sobre los cambios que se vienen, compartir experiencias inspiradoras y nuevas formas de pensar y hacer. Y, por supuesto, un espacio donde la participación de profesionales y directivos será parte fundamental de la experiencia. ■

Sumario

Nº 348

#SomosAPD

005

05 Nuevos Socios
Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

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

APD Internacional

006

06 APD Portugal
O programa económico dos partidos. Un nuevo país, una gran oportunidad

#Experiencias APD

010

10 Más de 1.800 directivos buscan la fórmula definitiva en #InnovAPD

14 APDay. Construyendo una humanidad más sostenible

17 La excelencia turística en Baleares

18 Potenciar la diversidad de género, un imprescindible empresarial

22 **"**Los negocios necesitan más que nunca invertir en tecnologías que mejoren sus procesos"
Entrevista a Jesús Montoliu, CEO de SOLVE ADVISORS GROUP

Firmas

021

21 Liderazgo Sostenible
Greenwashing vs. Propósito. ¿Quién ganará?
Senén Ferreiro Páramo, Socio Director de VALORA

47 En Opinión de...
Bilbao: desarrollo económico, inteligente y sostenible. La construcción de una ciudad para las personas
Javier Garcinuño, Director General de BILBAO EKINTZA

81 Firma Invitada
La era del Big Data y la Inteligencia Artificial
David del Campo, Director de Marketing Corporativo Empresa de Grupo EUSKALTEL

Save the Date

024

Avance de actividades que APD celebrará durante los meses de noviembre y diciembre

Tendencias APD

026

26 Comportamiento Financiero Empresas que facturan entre 1 y 100 M€
La relación de las empresas con la banca, a examen

Empresa

030

30 Ecosistemas de Innovación
"La combinación de la Inteligencia Artificial con el Big Data tiene el poder de cambiar el mundo"
Diálogo con Francisco Bermúdez, Consejero Delegado de CAPGEMINI España, y José Manuel Inchausti, Vicepresidente de MAPFRE y CEO del Área Territorial y Regional de Iberia

36 Excelencia en la Gestión
Claves de la gestión en Toyota. En la función directiva está el secreto
Por ASENTA MANAGEMENT CONSULTANTS

4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas

Monográfico

048

48 El nuevo ecosistema del Marketing

52 Confianza, valor y propósito MARCAN la diferencia

54 El cliente interno también busca marcas con ética
Gabriela Orille, Co-CEO de MYINVESTOR / Global Innovation Officer de ANDBANK

56 Nuevos roles para nuevos entornos

59 El CMO, un 'C-suite influencer' en la organización
Rocío Abella, Socia de DELOITTE DIGITAL

60 Obsesión por el cliente y aprovechamiento del dato: la misión del director de Marketing y Ventas actual
Antonio Budia, Director de Operaciones y Marketing de MICROSOFT IBÉRICA

62 En el análisis y el comportamiento predictivo está el secreto

64 Dime cuánta huella digital tienes y te diré lo competitivo que eres
Alex Rayón, Profesor de DEUSTO BUSINESS SCHOOL

66 Conectando con las personas, creando comunidad

Sumario

85 Estrategia
¿Cultura de desempeño? Sí, por favor
Jorge Herraiz, Director Rewards & Performance de AON España

88 Lo + Tech
"La gestión de datos maestros conlleva un retorno directo en la cuenta de resultados"
Entrevista a Alejandro Asúnsolo, Director de Información Producto y Contenidos Omnimedia de LEROY MERLIN

90 Business Intelligence
Los últimos estudios e informes más relevantes en torno al mundo empresarial

Reportaje Especial

068

68 Perspectivas del mercado inmobiliario

72 "El sector empieza a mostrar la madurez del ciclo vivido desde la salida de la crisis"
Entrevista a Carlos Candanedo, Consejero Delegado de COOPERATIUM

74 ¿Cómo sacarle partido a la vivienda durante la jubilación?
José Manuel Jiménez, Director del INSTITUTO SANTALUCÍA

76 Es tendencia...
Ivan Vaqué Mas, Director General de FORCADELL

Miriam Fuertes, Directora Ejecutiva de PROFUSA

40 Business Transformation
Tu cultura es tu marca
Cristina Burzako Samper, Directora de Comunicación y Marca de TELEFÓNICA España

42 Marketing Relacional
El aliado para el futuro
Rubén Vázquez Díaz, Coordinador de Contenidos de MEDIAPOST

44 Habilidades Directivas
¿Por qué el CMO es el directivo más relevante de toda la compañía?
Carmen López, Managing Director de ACCENTURE INTERACTIVE en España, Portugal e Israel

78 Cuestión de Personas
"La clave estará en conseguir que nuestros empleados pasen de ser *followers* a *believers*"
Alfonso Jiménez, Socio Director de PEOPLEMATTERS, entrevista a Carme Artigas, Embajadora de WIDS (Women in Data Science) y Cofundadora de SYNERGIC PARTNERS

82 Invertir en el s.XXI
El mercado de los residuos. ¿El nuevo oro verde para los inversores?
Por FIDELITY INTERNATIONAL

Cultura & Empresa

092

92 Experiencias Gastronómicas
"Hemos iniciado un camino donde la comida saludable e innovadora es la gran protagonista"
Entrevista a María López Ortiz, Directora Corporativa de Servicios Jurídicos y Relaciones Institucionales de AUSOLAN

94 Vinos de Autor
Bodegas Familiares MATARROMERA descubre los aromas de la felicidad

96 Lecturas Recomendadas

Consejo Rector

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Vicepresidentes

Fernando Querejeta San Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Pedro Fontana,** Viceresidente Ejecutivo de EMESA Corporación y Presidente de APD en zona Cataluña • **José María Arias Mosquera,** Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • **Íñigo Parra Campos,** Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • **Carmen García Pascual,** Consejera Delegada de Grupo Montesano y Presidenta de APD en zona Canarias • **Mauricio González-Gordon,** Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Sebastián Escarrer,** Consejero de Meliá Hotels International y Presidente de APD en zona Baleares

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz,
Presidente Ejecutivo
de Garrigues

Consejeros

José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré,** Presidente de Broseta Abogados • **Francisco Javier Campo García,** Presidente de AECOC • **Daniel Carreño,** CEO de Grupo Lantero • **Fuencisla Clemares,** Directora General en España y Portugal de Google • **Rosa García García** • **Helena Herrero,** Presidente para España y Portugal de HP • **Julio Linares López,** Consejero de Telefónica • **Pilar López,** Presidenta de Microsoft España • **Manuel Martín Espada,** Consejero Delegado de PwC • **Iñigo Meirás** • **Jaime Montalvo,** Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Concha Osácar Garaicoechea,** Socia Fundadora del Grupo Azora

• **Javier Parada,** Socio de Deloitte • **Matías Rodríguez Inciarte,** Presidente del Santander Universidades • **Francisco Román,** Presidente de March RS • **José Sevilla Álvarez,** Consejero Delegado de Bankia • **Santiago Solanas,** Vicepresidente Sur de Europa y Francia de Cisco • **Carlos Torres Vila,** Presidente de BBVA • **Juan Carlos Ureta,** Presidente de RENTA 4 • **Javier Vega de Seoane,** Presidente de DKV Seguros

Vocales

Zona Norte: Emilio Titos, Director General de Mercedes Benz España

Zona Cataluña: Jaime Guardiola, Consejero Delegado de Banc Sabadell • **Jordi Morral,** Consejero Delegado de Europastry

Zona Noroeste: José Silveira Cañizares, Presidente de Grupo Nosa Terra 21

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

Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues, Senior Advisor de Boluda Corporación Marítima

Zona Sur: Javier Benjumea Llorente

Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

N.º 348
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN
Presidente: Laura González-Molero
Consejero Director General: Enrique Sánchez de León
Director de Estrategia: Juan Duce
Directora de la Revista: María Arrien
Editor: Daniel Cavadas
Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos
Han colaborado: Irene Andreu, Layna Fernández, Sergi Monroy y Laura Quiñoy
Foto de Portada: © Mahdis Mousavi
Diseño y Maquetación: Antonio Navas
Directora de Publicidad: Teresa Serra
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es
Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.
28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87
Imprime: Meraki / Depósito Legal:
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

SOCIOS PROTECTORES

- Alua Hotels Management Company
- Cocomm Servicios Telecomunicaciones
- Genesys Telecommunications Laboratories
- González y CIA Asesores
- MAPFRE
- Quanima Real Estate
- The Boston Consulting Group

SOCIOS GLOBALES

- 2013 Think Tank
- 3gh Informática Integral
- Acciona Facility Services
- Acuntia
- ADIC
- Adverto Consultores
- Aftrans
- Alberta Norweg 2.0
- Allee Gestión Inmobiliaria
- Alter Dirección Avanzada de Empresas
- Americana de Gestión
- Arca Telecom
- Azigrene Consultores
- Bao Global Services
- BcomeDigital
- Bernardino Abad
- Biotechnology Institute
- Blisegur de Mallorca
- Borbalan Laterna
- Bracken Ir
- Brother Iberia
- Caixa Popular
- Cálida Ibiza
- Carbo Business Consulting
- Centro de Iniciativas para la Formación Agraria
- Centro Superior de Altos Estudios Internacionales
- Citious Team
- Cloudtel
- CO2 Revolution
- Coca-Cola European Partners Iberia
- Deker Business Consulting
- Delfín Ultracongelados
- Desarrollo Organizacional
- Personas y Productividad
- DPI Estrategia
- El Gym Iberia
- Equus Mallorca 2017
- Escuela de Turismo de Baleares
- Estrategia y Dirección
- Eudita Fair Value Auditores
- Extremadura Avante Servicios Avanzados a Pyme
- Fanautic Club
- Fenice Instalaciones Ibérica
- Fitosanitarios y Técnica
- Font Salem
- Fuchs Lubricantes
- Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears
- Fundación Cener
- Gabinete Más
- Gescobro Collection Services
- Gestiones Decorativas del Mar
- Gestoría Fuentes Fernández
- GMV Innovating Solutions
- Grupo Acrismatic
- Grupo Empresarial Fur y Gómez
- Grupo Entorno Documental
- Grupo Sum Iniciativas
- GT Linkers
- Harinas de Castilla-La Mancha
- Hijos de Carlos Albo
- Iluxenio
- Imantia Capital
- Industrial Augmented Reality
- Industrias Gráficas Mallorquinas
- Industrias Jacinto Herrero
- Instituto Tecnológico de Informática
- José Pastor Gaya
- Kelea European Center
- Lerul y Mattin
- Leyton Iberia
- Líneas Hospitalarias
- Llop Asesores
- Look Inside Solutions
- Mecalux Servis
- Micaton Ergonomics
- Miguel Luis Martínez Navacerrada
- Miss & Mister Meet
- Mission Box
- MNI Technology on Rails
- Mosquera, Prieto y García Asociados
- Muebles Montiel
- Museu Nacional d'Art de Catalunya
- Netboss Comunicaciones
- Noso Capital Sgeic
- Nubit Consulting
- Ohla Boutique Hotels Service
- Onceb Design Strategy
- Pasión del Duero
- Pensadores de Ideas
- Plásticos Romero
- Porteromania
- Previsión Sanitaria, Servicios y Consultoría
- Qaleon Solution
- Radiospectrum Networks
- Raisin GmbH
- Recircular Servicios Ambientales
- REGUSA
- Rialto Living Palma
- Ros y Etcétera
- Roxa Hospitality
- Sertecq Mantenimiento Integral
- Silliker Ibérica
- Sistemas de Almacenaje de Galicia
- Skretting España
- Smartcex
- Sports Around You
- Stackscale
- T.H. Tecnic
- Team and Thought
- The Cross Experience
- Thyssenkrupp Elevator Innovation Center
- Tictactex
- Uground Global
- Vías y Obras Públicas
- Xarxes Inmobiliaries i Turistiques
- Xunzel Energy
- Zapiens Technologies

SOCIOS INDIVIDUALES

- David Fernández Giménez
- Diego Quesada Dolón
- Julio López-Amo Calatayud
- Kepa Martínez Barañano

Si quieres llegar rápido, camina solo.
Si quieres llegar lejos, ***hazlo en comunidad.***

#SOMOSapd

APD Portugal

O PROGRAMA ECONÓMICO DOS PARTIDOS
20 e 24 de setembro no Porto e Lisboa

UM NOVO PAÍS, UMA GRANDE OPORTUNIDADE

No passado mês de setembro, e alguns dias antes das eleições legislativas, a APD Portugal realizou a 20 e 24 de setembro no Porto e em Lisboa, respectivamente, dois almoços-colóquio com representantes dos partidos políticos: PS, PSD e CDS. O objetivo destas reuniões era conectar os administradores portugueses à realidade económica do país e facilitar o diálogo.

Dália Pétiz, Diretora da APD em Portugal, inaugurou os dois almoços e aproveitou a ocasião para destacar as oportunidades oferecidas pela organização para se conectar com especialistas e administradores, não apenas em Portugal, mas também em outros países onde a APD está presente.

APD Portugal

O PROGRAMA ECONÓMICO DOS PARTIDOS
20 y 24 de septiembre en Oporto y Lisboa

UN NUEVO PAÍS, UNA GRAN OPORTUNIDAD

El pasado mes de septiembre, y a pocos días de la celebración de las elecciones legislativas del país luso, APD Portugal celebró el 20 y 24 de septiembre en Oporto y Lisboa, respectivamente, dos almuerzos-coloquio con representantes de los partidos políticos: PS, PSD y CDS. El fin de estos encuentros no fue otro que conectar a los directivos portugueses con la realidad económica del país y facilitar el diálogo con los diferentes partidos.

Dália Pétiz, Directora de APD en Portugal, inauguró ambos almuerzos y aprovechó la ocasión para destacar las oportunidades que ofrece la organización para conectar con expertos y directivos, no solo en Portugal, sino también en el resto de países donde APD está presente.

No Porto, o almoço foi realizado em colaboração com a AEP (Associação Empresarial de Portugal), e no debate moderado por João Luís Sousa, diretor do Jornal Vida Económica, Antonio Mendoça (PS), Álvaro Almeida (PSD) e Cecília Meirelles (CDS). Mais de 60 executivos participaram da reunião, onde conversaram sobre a elevada carga das empresas, o funcionamento da justiça económica ou a intervenção da Autoridade Tributária, entre outras questões.

A segunda sessão destes almoços em Lisboa foi realizada em colaboração com a AIP (Associação Industrial Portuguesa), uma reunião que juntou mais de 80 executivos das principais empresas portuguesas. Antonio Mendoça (PS), Joaquím Miranda (PSD) e Adolfo Mesquita (CDS) protagonizaram o colóquio, moderado por António Costa, do Jornal ECO. O Orçamento do Estado, o funcionamento de serviços públicos os fundos públicos disponíveis para empresas, foram alguns dos tópicos abordados durante a reunião. ■

En Oporto el almuerzo se realizó en colaboración con la AEP (Asociación Empresarial de Portugal), y en el debate moderado por João Luís Sousa, Director del Jornal Vida Económica, participaron Antonio Mendoça (PS), Álvaro Almeida (PSD) y Cecília Meirelles (CDS). Más de 60 directivos se sumaron al encuentro donde se habló sobre la elevada carga fiscal para las empresas, el funcionamiento de la justicia económica o la intervención de la Autoridad Tributaria, entre otras cuestiones.

La segunda sesión de estos almuerzos en Lisboa se celebró en colaboración con la AIP (Asociación Industrial Portuguesa), un encuentro que reunió a más de 80 directivos de las principales empresas lusas. Antonio Mendoça (PS), Joaquím Miranda (PSD) y Adolfo Mesquita (CDS) protagonizaron el coloquio, moderado por António Costa, del Jornal ECO. Los Presupuestos del Estado, el funcionamiento de los servicios públicos o los fondos públicos disponibles para las empresas, fueron algunas de las temáticas que se abordaron durante el encuentro. ■

Imagem de uma das mesas de discussão durante a reunião realizada em Lisboa <
Imagen de una de las mesas de debate durante el encuentro celebrado en Lisboa <

Imagem de alguns dos participantes da reunião realizada no Porto <
Imagen de algunos de los participantes en el encuentro de Oporto <

A APD Portugal continua a sua programação para este trimestre com reuniões sobre reputação online ou gerenciamento de talentos. Consulte toda a agenda no seu site www.apd.pt e expanda a sua rede de contatos em torno da Comunidade Global de Diretores mais influente.

APD Portugal continúa su programación para este trimestre con encuentros sobre reputación online o gestión de talento. Consulta toda la agenda en su página web www.apd.pt y amplía tu red de contactos en torno a la Comunidad Global de Directivos más influyente.

RETOS EN COMUNIDAD
Pensando en el futuro

La misión de Deker es aportar valor comercial real a nuestros clientes. Deker es el partner ideal de las empresas que desean impulsar su actividad comercial, ya que es capaz de ofrecer servicios desde lo consultivo a lo operativo, desde el diseño e implementación de su proceso de ventas hasta incluso formar parte activa de su fuerza de ventas. Nuestra marca insignia "DEKER" continuará siendo una referencia en el ámbito comercial, al tiempo que en adelante ofreceremos bajo la marca KUMAN todos nuestros servicios de selección de personas y desarrollo de equipos.

En un mundo tan dinámico como el que estamos experimentando hoy, donde nuevos elementos han entrado en escena para cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus públicos, se hace imprescindible aprovechar la oportunidad que el expertise nos da para medir y mejorar el ROI de las inversiones en marketing. Ese el reto que nos mueve cada día: la alineación de los insights, los objetivos y las métricas para aumentar el valor de las acciones que diseñamos.

Con la reinvención de la compañía, donde hemos evolucionado de una cadena de hoteles vacacionales a una gestora hotelera, nos enfrentamos a dos grandes retos. Uno de ellos lo compartimos con el sector, y es la reapertura de destinos mediterráneos, lo que nos ha afectado en número de ocupación. El otro es un reto autoexigido cuando decidimos transformar la empresa. Para ambos planteamos una solución y es mejorar los servicios para mantener la confianza de los clientes. Esto lo haremos a través de la innovación, con la definición de nuevas marcas, nuevos estándares y procedimientos adaptados a nuestro modelo.

En Nubit llevamos a partes iguales la tecnología y el factor humano en nuestro ADN. Sabemos de primera mano que la transformación digital es un proceso delicado que requiere un cambio estructural y cultural en cada organización. Por eso, nuestro reto más importante es ofrecer a nuestros clientes, y posibles clientes, la experiencia de todo el equipo de Nubit. Trabajamos diariamente para tender la mano a las pymes en su digitalización y camino a la nube, siempre priorizando la seguridad y disponibilidad de sus datos. Avalados por la tecnología de Microsoft, nuestras herramientas de gestión, y nuestra amplia experiencia en el campo de la consultoría, aspiramos llevar al éxito, con confianza y profesionalidad, a toda empresa que se embarque en el desafío de la digitalización.

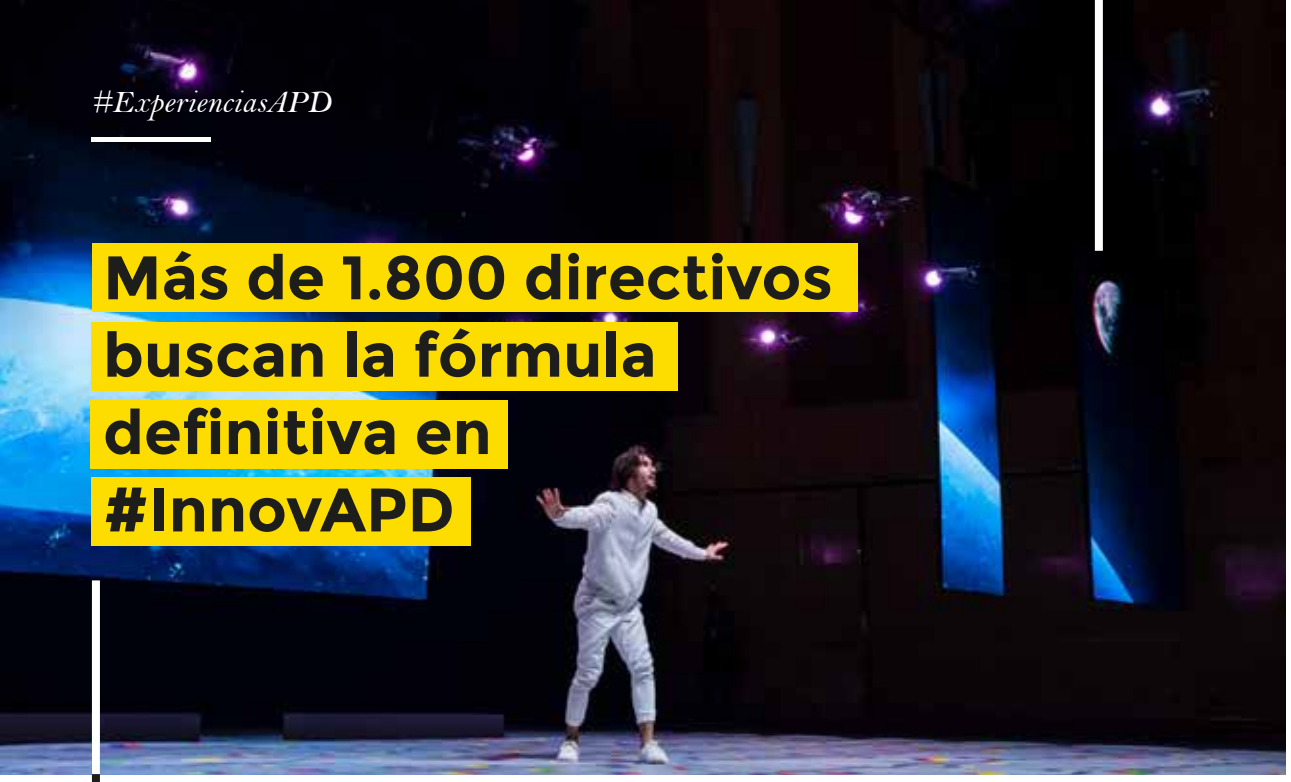
¿CUÁL ES EL DESAFÍO MÁS RELEVANTE PARA TU ORGANIZACIÓN Y CÓMO HABÉIS PENSADO HACERLE FRENTE?

Como empresa de servicios de digitalización, nuestro principal reto es consolidar en el mercado nuestra solución KIDE, diseñada para la digitalización de las relaciones B2B y B2C de las empresas. Tras haber sido implantada con éxito en varios de nuestros principales clientes desde que la creáramos hace dos años, abordamos el reto de su consolidación en el mercado. KIDE es una solución que tiene como objetivo agilizar y centralizar las distintas interacciones (consultas, pedidos, trámites…) que se realizan entre las empresas y sus distribuidores y/o clientes, un aspecto clave en las relaciones comerciales en un mundo digitalizado.

En estos últimos años estamos cubriendo una nueva necesidad: hemos pasado de una dirección financiera tradicional en la que ayudábamos a las empresas a gestionar la liquidez, realizar reports periódicos, analizar los proyectos de inversión… a un asesoramiento financiero estratégico. Esta dirección da una visión financiera y de negocio de hacia dónde debe ir la empresa, y se marca el rumbo del siguiente reto que se quiere alcanzar. El éxito de nuestro servicio es tener el temple, valor y experiencia suficientes para llevar a buen puerto un velero que se encuentra en medio de una tormenta (entorno VUCA, elevada competencia, avances tecnológicos, constante reinvención…).

Nosotros creemos en las personas que hacen de Puerto Portals una marina llena de vida durante todo el año. Por ello, nuestro gran reto es el de seguir ofreciendo una excelencia en el servicio y una máxima calidad en la oferta complementaria, manteniendo la cercanía y el trato humano con nuestro cliente. Queremos seguir siendo un destino turístico internacional de referencia sin dejar de ser un punto de encuentro familiar y acogedor en el día a día. Actualmente nos encontramos en pleno proceso de remodelación con el objetivo de adaptarnos a los tiempos y a las necesidades de nuestros clientes de forma sostenible y responsable. Ser fieles a nuestros valores hará que seamos capaces de mantener la esencia de nuestra marca.

Nuestro objetivo es mantener el liderazgo de nuestros destinos. La oferta de nieve y las actividades vinculadas a la montaña son el motor de Aramón, tratando de ofertar experiencias inolvidables en entornos únicos y excepcionales. Las pautas a seguir para continuar siendo líderes en el sector de la nieve, en un mercado competitivo, en el que el grupo aragonés mantiene un 25% de la cuota del mercado nacional, pasan por seguir apostando por la tecnología y la innovación, combinándola con los valores genuinos del territorio; Dicha combinación es lo que convierte a las estaciones en motor de desarrollo económico y social de los territorios en los que Aramón está asentada, generando así un desarrollo sostenible en los valles, en una tierra, que para nosotros, para Aramón, es clave.



Más de 1.800 directivos buscan la fórmula definitiva en #InnovAPD

Estrategia. Metodología. Inversión. Talento. Personas. Financiación. Riesgo. Confianza. Tecnología. Liderazgo. Cultura. Transformación. Velocidad. ¿Los ingredientes definitivos de las empresas innovadoras? ¿Qué es, qué cambia y cómo se transforma la organización? ¿Cuáles son realmente las principales características de la innovación? ¿La empresa innovadora, nace o se hace? ¿Podemos serlo todas? ¿Cuál es la realidad en España?

"Es necesario un Pacto de Estado para poder apartar del debate ideológico la agenda de la innovación y necesitamos una estrecha colaboración para poder competir a nivel global". A un impresionante, inesperado e innovador baile de drones, siguieron estas reflexiones de Pedro Duque, Ministro en funciones de Ciencia, Innovación y Universidades, en el espectacular pistoletazo de salida a #InnovAPD.

"**Somos el país número uno en el retorno de instrumentos de innovación para pymes de Europa**, pero deben ponerse en marcha programas de transferencias para superar las dificultades de las pequeñas empresas", recordaba el reconocido astronauta y científico en el diálogo que mantuvo con la Presidente de APD, Laura González-Molero. Diálogo en el que la ejecutiva hizo hincapié en que "**la colaboración público-privada en materia de innovación es clave para la creación de ecosistemas avanzados** en los que la relación entre universidad y empresa es, sin duda, la punta de lanza para el impulso del talento y el trasvase de conocimiento".

Así arrancaba una jornada de reflexión única. Así arrancaba el 1 Congreso Nacional de Innovación de APD en el que directivos de primer nivel se reunieron con el fin de analizar el futuro de España y Europa en manos de la innovación.

Países innovadores vs. España

Mientras que en otros países vecinos la inversión privada en innovación es del 70%, en España apenas llega al 45%. Además, el porcentaje del PIB que invertimos en I+D+i es del 1,2%, una cifra que aún se aleja del 2,1% de la media europea que, como recordó Luis Pardo Céspedes, CEO de Sage Iberia, "ni siquiera alcanza el objetivo es el 3%". Sin embargo, y desde una visión más optimista, tal y como se compartió en el Congreso, debemos tener en cuenta que el 20% de la inversión mundial en I+D+i proviene de España. De hecho, el propio Ministro en funciones recordó que "somos primeros en el ranking en el retorno de instrumentos de innovación para pymes".

¿Contamos con las claves?

Y de los países a las compañías, y es que durante el análisis se profundizó en la idea de que "tenemos el talento, la base educativa, el conocimiento tecnológico, las ganas, el espacio, la creatividad. Nos falta ensamblar las piezas y entender el riesgo como un aprendizaje". Fueron palabras de Elsa Varela, Gerente de Innovación de Deloitte, que apoyó Juan Órti, Presidente y Consejero Delegado de American Express en España, al recordar que "**España tiene industrias referentes a nivel mundial: turismo, infraestructuras, ingeniería, deporte, agricultura, gastronomía... Tenemos que empezar a creérnoslo para empezar a contarlo**". Por su parte y en la misma línea, Xoan Martínez, CEO de Kaleido, subrayó que "la innovación depende de que entendamos que existen otros conceptos de innovar. Implica crear otros ecosistemas -hoy líquidos- y apostar por el talento. Hay que entender estos conceptos antes de hablar de nuevos modelos de negocio".

Continuando el debate a través de la receta de las empresas innovadoras, Pablo Montoliu, CiiO de Aon, ironizó afirmando que "**muchas compañías se creen que por poner unos post-its están innovando, cuando lo que están es ideando**". Y es que, tal y como el mismo Montoliu destacó, "hay que sistematizar y automatizar la innovación en las compañías. Hay que poner un método y que todo el mundo pueda proponer sus ideas pero, sobre todo, ejecutarlas".

Sobre esta misma cuestión, Alicia Asín, Cofundadora y CEO de Libelium y Consejera APD en Aragón, explicó que la clave para convertirnos en empresas innovadoras parte de "desconfiar de que nuestras ventajas competitivas van a ser siempre permanentes"; e Ignacio Cea, Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad de Bankia, incidió en la idea de que "**innovar es un proceso, es una estrategia, tiene una forma de hacerse**. Hay que atraer talento e ideas que nos ayuden a terminar el mejor producto para el cliente. No tiene que ser la misma para todos, pero es fundamental tener una estrategia de innovación y aplicarla a toda la compañía. Y esto supone un importante cambio cultural". Miguel Turrado, General Manager HP Solutions Creations & Development Services, habló de curiosidad, rebeldía, "no esperar síes pero tampoco aceptar noes" o establecer una red fuerte de colaboraciones como parte de una buena estrategia de innovación. Pero, sobre todo, insistió, "hay que tener claro que si no contribuye no innova". >

Manifiesto APD por la Innovación en España

Como cierre del **1 Congreso Nacional de Innovación** celebrado el pasado 18 de septiembre, el Consejero Director General de APD, Enrique Sánchez de León, sorprendió a espectadores y participantes presentando un documento que busca impulsar la innovación como motor de la competitividad de nuestro país en un entorno inclusivo y de sostenibilidad.

Se trata del **'Manifiesto APD por la innovación en España'**, que no solo recoge las principales reflexiones de los ponentes y expertos que hay detrás de **#InnovAPD**, es también una llamada a la acción para que la sociedad civil y las organizaciones como actores fundamentales de la misma se sumen al cambio.

Porque es el momento de posicionar a España en un lugar de importancia en el mapa de la innovación. Porque es tu momento. **¡SÚMATE!**

Entra en
www.apd.es/manifiesto-innovacion
Podrás adherirte como empresa
o como particular

Estás a un clic de hacer algo grande

>

Atraer la inversión hacia las empresas innovadoras

Finalmente los expertos de #InnovAPD también debatieron a fondo sobre la necesidad de contar con inversores decididos, regulaciones amables y un desarrollo exponencial del talento enfocado en la innovación. Así, Pablo Rovira, CRO de Eurobits y Vocal del vertical de Infraestructuras Financieras de la Asociación Española de Finterch e Insurtech, aseguró que "los paladines de la transformación digital son los que menos financiación necesitan. El esfuerzo de la innovación recae en las pymes", y Víctor Cruz, Director de Estrategia de Servicio de FI Group y moderador del Panel IV de #InnovAPD '¿Derribar barreras o convertirlas en ventajas competitivas?', destacó que "es preciso eliminar las barreras y convertirlas en ventajas competitivas favoreciendo la colaboración entre startups y corporates". ■

¡No te pierdas la crónica completa
en **www.apd.es/actualidad!**

OBSERVATORIO apd

TENDENCIAS DEL FUTURO PRESENTE

www.apd.es

Bienvenidos al Observatorio APD

Abre la puerta al conocimiento

APD pone a tu disposición **una herramienta imprescindible para tu empresa**.
Un análisis de las tendencias más disruptivas que están cambiando el orden natural de las cosas.
Todo, **de la mano de la red de expertos** y de **las empresas que las están liderando**.

Comparte con tus equipos esta información de gran valor,
sobre la que **poder desplegar tu estrategia de crecimiento**.

Incluye:
• Informes exclusivos por verticales temáticos:
Marketing, Legal, Financiero, RRHH, Escenarios globales, Management y Estrategia...
• Una sección de análisis especializado de las tendencias más disruptivas

Descubre ya
el Observatorio #0
LA FÓRMULA DE LA INNOVACIÓN

DESCÁRGATELO AQUÍ

APDay

CONSTRUYENDO UNA HUMANIDAD MÁS SOSTENIBLE

Bajo este título, el pasado 2 octubre APD Baleares congregó a un nutrido grupo de importantes líderes empresariales para analizar la forma de poner en valor la parte más humana de las organizaciones. ¿El fin último? Fomentar la preservación de nuestro planeta apostando por una humanidad sostenible.

El efecto invernadero es el proceso natural de radiación térmica que regula la temperatura de la Tierra. Sin embargo, debido a que en los últimos 150 años hemos quemado la mitad del CO_2 fósil existente en forma de gas, petróleo y carbón, parte de los rayos que atraviesan la capa ya no se liberan y, en consecuencia, se calienta el planeta. Es por ello por lo que cuando hablamos de cambio climático apuntamos a los cambios debidos a la subida del nivel de gases de efecto invernadero que los científicos han analizado durante largos periodos de tiempo relacionados con temperaturas, precipitaciones y patrones de vientos.

La Tierra nos avisa

Tal y como explicó durante el encuentro el Director General de Climate Reality Project en España, Álvaro Rodríguez, "esta es nuestra casa, no hay planeta B. España, por ejemplo, alcanzó su récord histórico de temperatura el 13 de julio de 2017 de 47,3 grados en Montoro, Córdoba". Los datos lo demuestran. Ya hay temperaturas en el planeta que no son compatibles con la vida, y nuestras infraestructuras no están preparadas, y tampoco lo están para una ingente cantidad de agua, según lo vivido con las últimas lluvias en el país. En palabras del experto, "el océano absorbe el 80% del calor que generamos, pero la subida de temperaturas trae efectos como los 3 huracanes de grado 4 que vivimos en Europa el año pasado: Ofelia, rozó Galicia; Leslie se acercó a Portugal y Lorenzo en Las Azores. Que llegue un huracán a España será cuestión de tiempo", advirtió Rodríguez.

La empresa y su poder para frenar el cambio climático

Pero, ¿cuáles son las buenas noticias? Según Manuel Clar Massanet, Experto en Sostenibilidad Asociado en Naciones Unidas, "está en nuestra mano limitar la subida de las temperaturas protegiendo nuestro planeta. Sabemos cómo combatir el cambio climático y tenemos la tecnología para hacerlo". De hecho, de un tiempo a esta parte, cada vez más líderes empresariales en todo el mundo se han dado cuenta de la importancia de frenar este desastre planetario. Y más aún, de su significativo papel en la lucha por conseguir un planeta sostenible. Porque, como coincidieron en exponer los expertos de APDay, el cambio climático plantea importantes pérdidas de competitividad, crecimiento y desarrollo para las empresas. >

EL DATO

El 97% de los científicos del mundo están de acuerdo: la Tierra ha experimentado ciclos de calentamiento y heladas en el pasado, pero el calentamiento global ahora es una tendencia que se ha incrementado en un nivel sin precedentes en los últimos 1.300 años. Y cada vez lo hace con mayor rapidez. Desde 1971 ha aumentado el verano hasta las 5 semanas, y sabemos que entre 2000 y 2010 se produjo un incremento de las emisiones mayor que en las tres décadas anteriores.

>

Una empresa sostenible vale más

Cómo construir una humanidad más sostenible fue el leitmotiv del encuentro organizado con el apoyo de **Emaya, Autoritat Portuària de Balears, Audi Center Palma, Caixabank, Grupo Piñero, Arabella Golf Mallorca, Estel Ingenieria y Tirme**. Y precisamente la sostenibilidad invadió también el debate del Panel II, focalizado en las Personas, en el que expertas como Encarna Medina, Awakener Talent en LeaderShip by Values; Macarena Estévez, CEO y Fundadora de Conento; y Sonia Prieto, Directora de Turismo España en Value Retail, analizaron diversos aspectos en torno al cuidado a las personas y el modelo de liderazgo ejemplar que influye positivamente para crear equipos sostenibles. Por su parte, Francisco Román, destacó la importancia de contar "con líderes que tienen las 3 H: Humor, Humildad y Humanidad".

Finalmente, Margarita de Cos Blanco, miembro de la Junta Rectora de WWF España, incidió durante el encuentro en la idea de que "es necesario cambiar nuestra relación con la naturaleza: nos lo da todo y nosotros ¿qué le devolvemos a cambio? Por eso necesitamos encuentros como APDay en los que nos concienciemos de la importancia de conseguir un planeta sostenible". ■

PATROCINADORES ORO

Ports de Balears
Autoritat Portuària de Balears

EMAYA
Vivim Palma verda

Audi
Center Palma

PATROCINADORES PLATA

TIRME
GRUPO PIÑERO
estel
INSTALACIONES INTEGRALES
ARABELLAGOLF
MALLORCA
CaixaBank

LA EXCELENCIA TURÍSTICA EN BALEARES

¿Cómo potenciar un modelo turístico líder? ¿Cuáles son las potencialidades que tiene Baleares para poder desarrollar un modelo que apueste por la sostenibilidad y el deporte? El pasado 24 de octubre y con el fin de dar respuesta a estos y otras muchos interrogantes los mayores especialistas del sector se dieron cita en el encuentro organizado por APD con el apoyo de Banca March, Monlex y March R.S. 'Perspectivas del sector turístico balear para 2020'.

La cita del año donde divisar las claves del sector turístico arrancó con las palabras de Rafael Guinea, Consejero de APD Zona Baleares, y Alfonso García Larríu, Consejero Delegado de March R.S., y a lo largo de tres paneles se analizaron las principales consideraciones para poder marcar una hoja de ruta que guíe los pasos para el éxito en el sector.

Lucha por el cambio climático

"Baleares tiene la oportunidad de convertirse en destino líder en sostenibilidad". Así lo aseguraron los expertos en una primera mesa sobre el desafío que supone el cambio climático para la industria turística: Antoni Riera, Director de Fundació Impulsa; Joan Groizard, Director General del Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía (IDAE); Ángel Fernández, Presidente de la Fundación para la Economía Circular de España, Portugal y Andorra; y Jaime Nicolau, Delegado Territorial Baleares en March R.S.

El deporte como oportunidad

Por su parte, David Thomson, Gerente de Kumulus, y Félix Torralba, Managing Director Spain de e|Motion, aseguraron que el turismo deportivo es una apuesta segura para la zona, que ya cuenta con un nivel muy alto de oferta deportiva para el turista. Compartieron panel con Onofre Pascual, CEO de Pabisa Hoteles, y Rafael Ferragut, Director Territorial Unidad Grandes Empresas Illes Baleares Banca March, quienes afirmaron que "es un mercado en desarrollo que genera un impacto positivo en el sector".

Claves del sector

Tener una buena estrategia, afrontar los retos externos e internos y seguir trabajando fuerte fueron los principales consejos de Carmen Riu, Consejera Delegada en Riu Hoteles, junto a José Antonio Fernández de Alarcón, Socio Director de Monlex, en el resumen de los desafíos que afronta el sector para el próximo año. Mientras, Guillermo Albizuri, Director Performance Sector de Google, y Javier Gándara, Country Director de Easyjet y Presidente de ALA, apostaron por prevenir defectos del sistema y analizar las nuevas tendencias disponibles para mejorar el modelo.

El plantel de expertos que participó en el encuentro lo completaron Iago Negueruela, Conseller de Economía, Trabajo y Turismo del Govern de les Illes Balears, y José Manuel Arcenegui, Director General de Banca Corporativa de Banca March. ■

POTENCIAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, UN IMPRESCINDIBLE EMPRESARIAL

"No podemos renunciar a la mitad del talento de este país". Con esta frase de Arantxa García, Iberia Transformation Manager de Danone, se podría resumir una de las principales conclusiones de la jornada 'Diversidad y talento sin género en España' que APD y Bros Group celebraron el pasado 8 de octubre en el Auditorio Cuatrecasas de Barcelona.

Por la igualdad en puestos directivos

En el encuentro, al que asistieron cerca de 200 directivos, se analizaron los principales retos conseguidos y los desafíos de futuro para las mujeres en los puestos directivos, y pese a reconocer los avances producidos en los últimos años, se destacó que todavía queda mucho por hacer. Como señaló Àngels Solans, Managing Director de Unilever Food Solutions Spain, "en 2020 en España solo el 25% de posiciones de Comité de Dirección de empresas cotizadas estará ocupada por mujeres, y si seguimos a este ritmo se necesitaran 217 años para cerrar la brecha de género, y esto hay que acelerarlo". En opinión de Miriam Rodríguez, General Manager de Aspen Pharmacare Iberia, es imprescindible cambiar la cultura de las empresas para fomentar la igualdad, especialmente en los puestos directivos: "hay que identificar y eliminar los prejuicios y sesgos inconscientes de la cultura de las empresas, que hacen que las organizaciones saquen a las mujeres de la espiral de progreso de las compañías. Hay que medir, poner objetivos e incentivar que haya talento, independientemente del género o de la generación", señaló.

Ya en la inauguración de la jornada, Beatriz Causapé, Socia de Cuatrecasas, destacó que la gestión de la diversidad es un tema de máxima actualidad, y recordó que uno de los grandes retos estratégicos de las empresas es alcanzar la diversidad de género y retener al mejor talento, además de "eliminar las barreras que limitan o ralentizan el desarrollo de las mujeres en las empresas". Por su parte, Antonio Sagardoy, CEO de Bros Group, firma de búsqueda de directivos de ámbito internacional, recordó las virtudes de rodearse de un equipo diverso, ya que "está demostrado que tener equipos diversos hace tomar mejores decisiones, hay una mayor apertura a la innovación y eso impacta directamente en la cuenta de resultados".

Pilar Jericó, Presidenta de Be-Up, aprovechó el relato de su propia experiencia personal para reflexionar sobre el hecho y la necesidad de ser diferentes, ya que en su opinión son precisamente nuestras diferencias lo que acaba siendo más enriquecedor para las compañías. Para eso, durante su ponencia detalló 7 puntos que pueden ayudar a las personas a desarrollar su diferencia. "Es mejor ser uno mismo que una réplica de cualquier otra persona", concluyó.

El problema de la brecha salarial

Durante el transcurso de la jornada pudimos conocer también el caso de éxito de Àngels Solans, Managing Director de Unilever Food Solutions Spain, quien afirmó que, pese a algunas excepciones, el objetivo de la igualdad en los puestos directivos de las empresas queda lejos, y para eso recordó datos como 'solo hay 24 mujeres CEOs en el ranking Fortune de las Top 500 empresas' o que 'en la UE solo el 36% de los puestos directivos están ocupados por mujeres'. Para Solans, es importante que las mujeres directivas tengan referentes en los que inspirarse, y que de esta forma se puedan visibilizar los buenos ejemplos y las compañías que tienen en cuenta la diversidad.

Ya en la mesa redonda, moderada por Manuel Miguélez, Director de Bros Group, y Amada Sánchez, Directora de Grandes Cuentas de Bros Group, se debatió sobre la problemática de la brecha salarial, que sigue siendo del 16% en la UE y del 14% en España, pero que se agudiza a medida que se sube en la escala de los puestos directivos. Para Alice Fauveau, Socia Directora de Focus on Women, proyecto que visibiliza la cultura de la mujer a través de los viajes, "hay que eliminar la brecha salarial desde aspectos educativos", y puso el ejemplo de algunos países africanos en los que hay una mayor representatividad de las mujeres y que deben servir de referente. Para Àngels Solans, pronto será imprescindible para las propias empresas eliminar la brecha salarial, ya que "el 57% de graduados universitarios son mujeres, por lo que si hay que atraer al nuevo talento serán las propias recién graduadas las que no van a aceptar que exista brecha salarial". >

EN CIFRAS...

Las empresas con mayor presencia de **mujeres directivas** han aumentado sus beneficios un **10%** y han conseguido en mayor medida **retener el talento interno**
(según la OIT)

Solo hay **24** mujeres **CEOs** entre las **Top 500 empresas**
(según el ranking de Fortune)

Solo un **36%** de **puestos directivos** están ocupados **por mujeres en la UE**

Solo el **25%** de posiciones de **Comité de Dirección de empresas** cotizadas estará ocupado **por mujeres en 2020** en España

La **brecha de género** se sitúa en un **16%** en Europa y en un **14%** en España
(según Eurostat)

TE LO CONTAMOS...

“La empresa debe afrontar la diversidad de género de forma positiva y no con cautela”

Si quieres saber más sobre diversidad y talento, no te pierdas la entrevista a Manuel Miguélez, Director de Bros Group, en **www.apd.es/actualidad**

>

¿Cuotas de paridad?

En relación a los diferentes estilos de liderazgo, Arantxa García afirmó que en su opinión no hay en la actualidad tipos de liderazgo masculino y femenino, y que esa es una terminología que hay que superar, ya que “hay muchos más componentes que forman parte de los estilos de liderazgo y un buen líder puede abarcar diferentes estilos según cada momento”.

Por último, y en relación a la necesidad o no de aplicar cuotas de paridad en las compañías, Míriam Rodríguez fue clara: “si el 57% de licenciadas son mujeres y hay tan pocas en los Comités de Dirección, esto demuestra que las cuotas son necesarias hoy en día. Además, hay multitud de estudios que demuestran que las empresas que incorporan más mujeres en los puestos directivos aportan más valor y aumentan sus beneficios”, recordó. ■

Greenwashing vs. Propósito
¿Quién ganará?

Senén Ferreiro Páramo
Socio Director de VALORA

Estamos muy satisfechos. Después de un par de décadas de trabajo profesional, impulsando la sostenibilidad para la transformación de las empresas, y persiguiendo que el consumidor reconozca y premie a las mejores, parece que ahora sí va en serio.

Los presidentes y primeros ejecutivos hablan de sostenibilidad a sus accionistas y a sus clientes. En los Comités de Dirección se debaten estrategias de sostenibilidad en producto y posicionamiento corporativo. Los directores de Marketing y los de Desarrollo de Negocio nos consultan sobre las implicaciones y pasos más adecuados. Y algunos amigos nos dicen: “cada vez hay más anuncios de lo tuyo”, “viste que bonito el último de...”. Pero muchos, especialmente los mas jóvenes, nos preguntan: “¿es verdad eso que cuentan, o es greenwashing?”. El silencio suele ser la respuesta más educada y profesional.

Sin duda hay una nueva inquietud social. Pero ante ella, ¿cuál es la respuesta más adecuada? ¿Hacer una anuncio más green o más social? ¿Aumentar las ventas en una campaña, o vincularlos contándoles de verdad nuestro propósito y nuestros compromisos?

Si buscamos un liderazgo de largo recorrido, este debe venir construido desde el propósito y su impulso transformador, y no desde las campañas puntuales. Busquemos ser apreciados por nuestro compromiso con los retos y no por nuestros impactos puntuales.

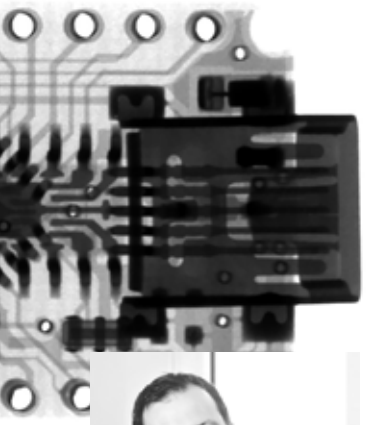
Definir el propósito de una organización es una tarea compleja y de profunda reflexión, y requiere entender los retos a los que se enfrenta la compañía y la sociedad en la que opera o quiere operar. Debemos construirlo desde dentro de la compañía, desde nuestras fortalezas, pero escuchando a toda la sociedad.

Con una campaña puede que cambiemos la percepción temporal de unos cuantos consumidores, pero no vamos a establecer un diálogo con ellos. Un diálogo que nos permita que entiendan que nuestra compañía está alineada con sus inquietudes y que es parte de la solución a los retos globales y a sus necesidades particulares. Si pensamos que la formulación de nuestro propósito es un ejercicio de Marketing y Comunicación, estamos equivocados.

Si buscamos un liderazgo de largo recorrido, este debe venir construido desde el propósito y su impulso transformador, y no desde las campañas puntuales. Busquemos ser apreciados por nuestro compromiso con los retos y no por nuestros impactos puntuales

Debe ser formulado desde la alta dirección, integrado con el modelo de negocio y entendiendo las implicaciones de los retos sociales.

La formulación de nuestro propósito debe permitir ilusionar a nuestros equipos y a nuestros clientes, debe permitirnos que desarrollemos productos con nuevos atributos y experiencias de usuario honestas. Para ello, trabajemos el propósito en un plano estratégico y escuchando a todos los interesados, y busquemos ser una compañía apreciada por su compromiso de transformación sostenible. ■

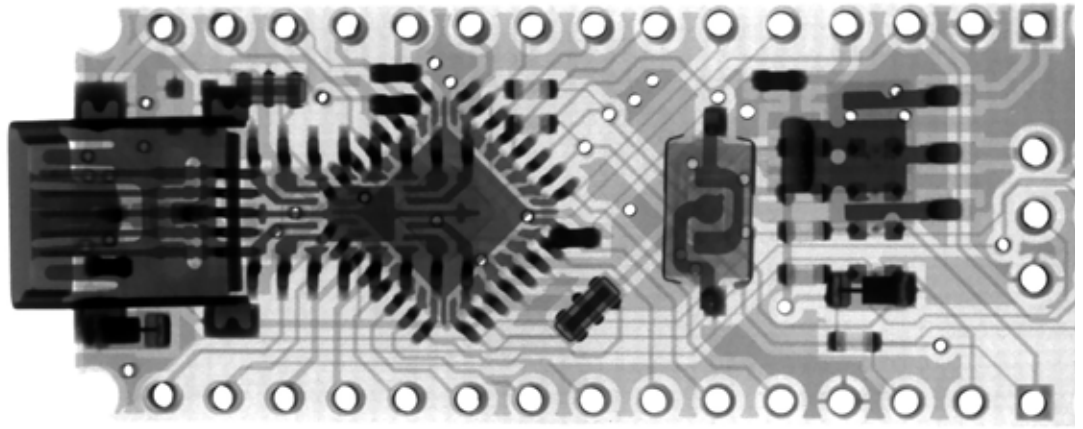


“LOS NEGOCIOS NECESITAN MÁS QUE NUNCA INVERTIR EN TECNOLOGÍAS QUE MEJOREN SUS PROCESOS”

ENTREVISTA A

JESÚS MONTOLIU

CEO de SOLVE ADVISORS GROUP



¿Qué repercusión tienen las operaciones en la estrategia de la empresa?

Datos de recientes de estudios realizados en diferentes compañías de tamaños diversos y áreas de negocio distintas, demuestran que en la actualidad los líderes de las organizaciones tienden a orientar el análisis y la evaluación de la eficiencia de sus procesos de la práctica de Cadena de Suministro y de las Operaciones en base a un criterio práctico y puramente operacional. Sin embargo, este criterio no es suficiente para aquellas organizaciones que están comprometidas con la mejora de su rendimiento en busca de la excelencia operativa. En este sentido, las organizaciones logran mejores resultados cuanto mayor es la consideración que tienen sus líderes en factores estratégicos en el análisis y en la evaluación de la eficiencia de sus actividades. Y esto solo es posible si los CEO de cada organización son capaces de establecer un estrecho marco de trabajo entre los miembros de su equipo de dirección, tratando de integrar todas las áreas de la organización en un proceso de transformación empresarial.

¿Cómo puede ayudar la tecnología en la empresa para que su implementación sea efectiva?

Tomando en cuenta la dinámica acelerada del mercado, parece evidente que los negocios necesitan más que nunca invertir en tecnologías y equipos de desarrollo que les permitan mejorar cada uno de sus procesos y que les aporten más valor a la organización para desarrollarse a un grado mayor que el de sus competidores a través de parámetros que permitan la toma de decisiones más rápida y efectiva. Quizá las preguntas que debemos hacernos son: ¿Cuándo? y ¿Cómo? El modelo organizacional debe permitir que la digitalización aterrice de manera ordenada. Hay mucha gente que intenta ir hacia ella buscando una respuesta al desajuste de todos los principios básicos de una compañía. Me gusta expresarlo como: “NO debo digitalizar NADA que NO gestione en analógico”.

¿En qué aspectos debe centrarse una organización para mejorar su eficiencia y garantizar su crecimiento?

El elemento vehicular de las empresas exitosas se centra en la Optimización de la Estructura de Valor, el conocimiento de los elementos clave del negocio, y el modelo de mejora es el principal pilar sobre el que se sustenta una sólida estrategia de futuro. Definir una estructura organizacional robusta que permita el desarrollo ordenado de todos los actores debe ser el otro elemento sobre el que construir un espacio de crecimiento personal y profesional. Hay que situar a “las personas en el centro”. La capacidad de una organización para innovar es un elemento universal y diferenciador que debe ser promovido desde la dirección, una condición sin la que no puede darse una utilización eficaz de los recursos y las nuevas tecnologías.

Habéis desarrollado proyectos en más de 20 países del mundo. ¿Cuáles dirías que son los casos de éxito de la compañía?

Yo diría que nuestro mayor éxito es la confianza que depositan nuestros clientes en nuestra manera de hacer. Creo, humildemente, que el compromiso con el que afrontamos los proyecto nos permite establecer una relación que sobrepasa el plano profesional y confiere a la relación un componente humano, sustentada en el rigor, la profesionalidad y el compromiso en alcanzar los objetivos marcados. La mejora de la calidad, las reducciones de costes o la eliminación de almacenes, solo son ejemplos de “una nueva manera de pensar y hacer “.

¿Cuál es la metodología de Solve Advisors Group?

Podría decir que utilizamos una metodología propia, EDIT, aunque este NO es el hecho distintivo con otras consultoras. Nuestro hecho diferencial es que somos profesionales seniors con más de 25 años de experiencia operacional en más de 26 países y nos focalizamos en ayudar a transformar al cliente aplicando un sistema de mejora de competitividad “CP-S”. JUNTOS, porque no nos gusta solo quedarnos en la evaluación y establecimiento de plan de acción, sino que nuestro verdadero compromiso es que implantamos, ejecutando juntos. Nuestro mayor éxito es la transferencia de conocimiento. ■

TE LO CONTAMOS...

Bajo el título **‘Las operaciones en la agenda del CEO’**, APD, en colaboración con Solve Advisors Group, celebró el pasado 25 de septiembre en Santiago de Compostela un encuentro en el que se debatió acerca de la importancia de las operaciones desde el punto de vista de la dirección y la estrategia. Todo un exhaustivo análisis en el que se señaló a un protagonista del cambio: las personas. De hecho, tal y como señaló Jesús Montoliu, **“no se puede estandarizar sin tener en cuenta a las personas. El futuro se va a determinar por la capacidad que tengamos para atraer y generar talento”**. El directivo aprovechó también su intervención para hacer un repaso por los que son, bajo su criterio, los **“10 principios de la excelencia”**. Entre ellos, de nuevo las personas, pero también el cliente, la innovación y la agilidad.

¡No te pierdas la crónica completa en **www.apd.es/actualidad!**

Madrid, 11 de diciembre
Fundación Rafael del Pino

Jornada

V ENCUENTRO NACIONAL SOBRE PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES

Un año más, APD y Deloitte organizan su ya tradicional encuentro sobre Prevención de Blanqueo de Capitales; una jornada que en su V Edición pondrá el foco en aspectos como los nuevos modelos de gestión del riesgo de PBC & FT desde el punto de vista prudencial o la aplicación de las nuevas tecnologías a la PBC / FT.

Santander, 27 de noviembre. Hotel Bahía

Seminario

¿CÓMO IDENTIFICAR Y RESOLVER CONFLICTOS?

En la actualidad, la formación en la gestión de quejas y conflictos es consustancial a todos los niveles profesionales, y no se concibe el ejercicio de la atención profesional -cuando existen relaciones interpersonales- si no se tiene una sólida base formativa en identificación y resolución de conflictos. Bajo este enfoque, la formadora y consultora Nerea Urcola proporcionará a los asistentes las metodologías y medidas más efectivas para gestionar con éxito este tipo de situaciones.

Almería, 29 de noviembre

Jornada

AGRICULTURA DE PRECISIÓN

Innovación y futuro del sector Agro

Enmarcada en el ciclo de encuentros que vienen organizando APD y CEA durante este 2019 en los que se están definiendo las claves, tendencias y perspectivas de futuro de los sectores productivos más importantes de Andalucía, se celebra esta jornada focalizada en el sector agro andaluz. El objetivo no es otro que ayudar a visualizar las posibles estrategias a tomar: visión global de los mercados internacionales, tendencias de consumo y avances tecnológicos en ámbitos como la producción, la logística y los servicios.

Santiago de Compostela, 22 de noviembre
Oviedo, 29 de noviembre

Curso

APD CONECTA RH

APD Conecta RH nace para ser el punto de conexión de los directores y responsables de gestión de personas, del talento de nuestra organización, la excusa perfecta para reunirse, debatir, opinar y aprender unos de otros, en un ambiente distendido. Esta nueva edición de APD Conecta RH tiene un enfoque renovado con el que buscamos conectar tecnología, negocio y personas. Así, los asistentes podrán disfrutar, compartir y escuchar experiencias e inquietudes comunes de las compañías que están liderando el cambio en la nueva era digital, así como interactuar con expertos de primerísimo nivel sobre las tecnologías que están cambiando el mundo, a las organizaciones y a las personas.

Valencia, 22 de noviembre

Jornada

LAS NUEVAS Y VIEJAS TENDENCIAS LABORALES

El registro de la jornada

¿Qué impacto tiene la obligación de registro de la jornada? ¿Va el legislador acompasado a los nuevos tiempos? ¿Puede esta supuesta amenaza mutar en oportunidad? ¿Y dónde queda el equilibrio entre conciliación y organización tras los últimos cambios legislativos? A estas y otras muchas cuestiones se dará respuesta el próximo 22 de noviembre en la jornada que APD celebrará junto a Adecco y Garrigues.

Barcelona, 12 de diciembre
Palau de Congressos de Catalunya

Afterwork

XI AFTERWORK APD BARCELONA

Conducido por la presentadora, humorista y actriz Ana Morgade, el evento de networking más importante del año en Barcelona contará en esta edición con ponentes de primer nivel como Ferrán Adrià, Fernando Romay o la influencer Patry Jordán, entre otros. Un encuentro que ahondará en el tema de la felicidad en la empresa y en el que los asistentes podrán, además, disfrutar de una serie de Corners de Networking y zonas de degustación.

Palma, 21 de noviembre
Golf de Son Montaner

Jornada

#MOBILEISNOW

Travel & Tourism Forum

Organizada junto a Google y Roiback, durante la jornada #Mobileisnow se analizará la influencia de las últimas disrupciones tecnológicas en el sector turístico, así como las tendencias de usabilidad más extendidas entre los consumidores. Todo ello, de la mano de los principales expertos y players de este mercado en pleno auge.

+ Descubre más actividades y eventos en **Agenda APD** en **www.apd.es**

COMPORTAMIENTO FINANCIERO: Empresas que facturan entre 1 y 100 M€

LA RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA BANCA, A EXAMEN

“La confianza de las empresas hacia la banca, poco a poco, se está recuperando”. Esta es solo una de las muchas conclusiones extraídas del estudio realizado por la consultora inmark, en colaboración con APD, a los responsables financieros de cerca de 2.500 compañías entre finales de 2018 y principios de 2019, que facturaron entre 1 y 100 M€, y que operan bajo la figura fiscal de sociedad. Todo un análisis impulsado con el objetivo de conocer cómo actúan las empresas en las relaciones que mantienen con los bancos.

En el momento actual y según aseguran los expertos, las entidades bancarias han comprendido la estrecha relación que han de mantener con el tejido empresarial, pues este conforma el principal motor de cualquier economía. En este sentido, el apoyo que la banca ha de prestar a la empresa es vital. Por su parte, las empresas, en los últimos dos años, han tratado los servicios bancarios como un commodity y buscan el mejor precio, pero a la vez están demandando que las entidades le den pie a fortalecer una confianza con un proveedor que es clave para ellas.

Asimismo, la investigación destaca que la calidad del servicio recibida de los bancos sufre un descenso con respecto a la medición anterior, que se consolidan tendencias como la concentración de la relación financiera o el descenso del promedio de productos y servicios contratados, y que “la mala oferta financiera” continúa siendo el principal motivo que esgrimen las empresas para dejar de operar con un banco, seguido de la “ineficacia”, así como de la “falta de agilidad” y la “complejidad de los trámites”.

El comportamiento frente a la oferta financiera, a debate

Recogidas todas las conclusiones en el Informe “Comportamiento Financiero: Empresas que facturan entre 1 y 100 M€”, inmark y APD han querido dar un paso más, y recientemente reunían en un interesante workshop a un grupo de profesionales para analizar de forma exhaustiva las últimas tendencias en materia de comportamiento financiero: Manuel López, CEO de inmark; Cristina Mateo, Responsable Banca de Empresas Madrid y Noroeste de Ibercaja; Ana Porroche, Gerente Banca Empresas Dirección Territorial de Madrid y Noroeste de Ibercaja; Patricia Casado Fdez. de Carranza, Vicepresidenta de EJE&CON; Almudena Barrio, Directora Empresas Navarra en Bankia; David Ollé, Senior Controller Tax & Accounting de Wolters Kluwer España; Luis F. Guijarro Martínez, Subdirector General de HI! Real Estate; Daniel Gómez de Arriba, Socio de Ceca Magán; Hugo Gutiérrez, Periodista de El País; Daniel Ávila, Coordinación, Análisis, Diseño y Desarrollo de Productos Aseguradores de Santalucía Seguros; Rocío Martínez, Gerente Financiero de Mundiplán; Soledad Cuenca, Directora de Lucano Estudio e Inversiones; y Estibaliz Loza, Directora de Finanzas y Servicios de Quicesa.

Manuel López < *INMARK* <

El análisis comenzó con la presentación de los principales datos del estudio de la mano de Manuel López, CEO de inmark, quien destacó que “este análisis es un instrumento muy relevante para el sector financiero”. Tras su intervención, y una vez abierto el debate, los participantes, a través de su propio expertise, comenzaron a poner sobre la mesa ideas en la línea de “hay menos bancos para elegir, pero también hay nuevas fórmulas de financiación”, “las empresas han aprendido a tomar la sartén por el mango con respecto al sector bancario, pero lo cierto es que no se valora tanto el servicio o el buen hacer, sino más bien el precio” o “el banco es un proveedor más y tenemos que tener una relación fluida entre ambas partes”.

De la misma manera, se subrayó que “mientras la empresa se ha tenido que adaptar a la crisis y al cambio de cliente, la banca se ha tenido que readaptar, aun siendo menos flexible y con cuestiones regulatorias de por medio”. >

Sin duda, un momento en el que, tal y como aseguraron los miembros de la reunión, “estamos asistiendo a un cambio disruptivo, con un pool de opciones de relación bancaria muy amplio”. Eso sí, el punto de inflexión llegó al reconocer que, aun teniendo presentes las ventajas y cualidades que nos ofrece el canal online, “desde el punto de vista de la banca, necesitamos conocer cara a cara al cliente. Es imposible, por tanto, a través de la banca electrónica, comenzar una relación financiera”. Así pues, el bloque de debate terminó cerrando con la idea de que “todo resulta complementario: lo digital y lo presencial”.

Nuevas relaciones en la ecuación financiera

El CEO de inmark también incidió en los canales de relación que están utilizando las empresas en su relación con la banca. Concretamente destacó la banca por internet, así como el crecimiento de la banca móvil. También destacó la relevancia del especialista en productos específicos (financiación, servicios transaccionales, banca electrónica…), y el crecimiento del uso del cajero automático. De igual manera, se profundizó en el hecho de que “la figura del gestor, la figura de la oficina y los números de atención telefónica a empresas, se reducen”. En contraposición, se aseguró que “el uso del canal online está creciendo de manera muy importante”.

En la misma línea, algunas de las intervenciones en torno a esta cuestión recogieron afirmaciones que no dejan lugar a dudas en lo que a la apuesta por canal online respecta: “la facilidad de la parte online es proclive a que tengas más contacto que a través del gestor”, “ahora mismo nos encontramos en un boom digital en el que las empresas buscan la inmediatez, la agilidad”.

LA BANCA FRENTE AL ESPEJO

Acerca de esta cuestión se produjo un gran consenso, pues a pesar de que a futuro parece que se incrementarán los procesos concursales, lo cierto es que “la situación actual es buena, y desde luego la imagen de la banca ha mejorado muchísimo en los últimos años”.

De hecho, y haciendo referencia a los datos reflejados en el estudio, las empresas consideran que los bancos han mejorado con respecto a ejercicios anteriores en cuestiones como “innovan para facilitar el uso de canales digitales”, “facilitan las gestiones a través de app, banca móvil o página web”, “están especializados en tratar empresas” o “destacan por su política de Responsabilidad Social Corporativa”.

No obstante, durante la reunión se destacó el hecho de que hay ciertos aspectos que en el trato con la empresa ya no están aceptados por cuestión de compliance, y es que, tal y como aseguran los analistas, “se está produciendo un considerable incremento de la demanda de control de cada vez más aspectos de la operativa, lo que genera una mayor complejidad bancaria”.

Productos que enriquecen la oferta financiera

Ya en la recta final del workshop, se incidió en el crecimiento de la comercialización de seguros desde el ámbito bancario, lo que está generando la construcción de una cada vez más importante competencia con respecto al sector asegurador. Asimismo, se citó la penetración de los productos enfocados a la financiación, así como de los productos de ahorro/inversión (fondos de inversión, renta variable…), emplazando a los allí presentes a analizar la oferta bancaria y las alternativas de financiación.

En este sentido, la mayoría de los directivos coincidieron en asegurar que “hay que diversificar más en cuestión de financiación a través, por ejemplo, de campañas de equity crowdfunding, además de leasing, renting, confirming…”. ■

TE PUEDE INTERESAR

Innovar o morir. En un mundo como este, que se mueve a una velocidad de vértigo, en el que los modelos de negocio tradicionales se quedan estancados o fenecen, y en el que cientos de miles de compañías tratan de alcanzar el éxito a costa de sus competidores, la innovación emerge como una realidad inaplazable. Pero ojo, porque no basta solo con apostar por las (buenas) ideas. Es necesario que estas sean capaces de generar cambios, que aporten un beneficio tanto al negocio como a la sociedad, y, por supuesto, que sean escalables. De otra forma, solo serán buenas ideas.

APD ha reunido en un encuentro a dos mentes preclaras en lo que a innovación se refiere. Por un lado, **Francisco Bermúdez, Consejero Delegado de Capgemini España**. Por otro, **José Manuel Inchausti, Vicepresidente de MAPFRE y CEO del Área Territorial y Regional de Iberia**. Y sobre el tapete, la innovación como palanca de cambio para generar impacto en los negocios, el uso de la IA y el Big Data, o la omnicanalidad como herramienta para satisfacer la demanda de los clientes en el área de los seguros. Las ideas (geniales), una vez más, como punto de partida y origen del éxito a corto, medio y largo plazo.

Francisco Bermúdez (Capgemini): ¿Cuál es la visión general que tiene una compañía como MAPFRE sobre la innovación y sobre lo que esta puede aportar?

José Manuel Inchausti (MAPFRE): La visión que tenemos en las compañías se tiene que transformar. Vemos que hay cambios radicales desde el punto de vista tecnológico, pero también desde el punto de vista social, de modelos de negocio, de la sensibilidad del cliente. Y eso lleva a que las compañías se vean obligadas a transformarse. No es un trabajo relacionado con mejorar la eficiencia, o acortar los plazos, sino que se trata de hacer las cosas de forma diferente. La innovación es una de las palancas de cambio fundamentales para este proceso de transformación. Para nosotros, la innovación es la palanca principal que tenemos para transformar la compañía.

>

José Manuel Inchausti
Vicepresidente de MAPFRE y CEO del Área Territorial y Regional de Iberia

Francisco Bermúdez
Consejero Delegado de Capgemini España

F.B.: Siempre habéis sido reconocidos por los procesos de innovación que emprendéis, pero ¿cómo los lleváis a cabo internamente? ¿Hay una estructura de innovación?

J.M.I.: MAPFRE tiene la innovación en su ADN. Históricamente, cuando uno ve todos los avances que se han producido en materia de seguros en España en los últimos 50 años se encuentra constantemente con innovaciones que introdujo MAPFRE: las primeras oficinas en las que se podía emitir una póliza en remoto, el primer servicio de atención al cliente en automóviles con centros de peritación y pago rápido... Hemos estado constantemente innovando, y llegó un momento en el que hicimos una reflexión: teníamos que estructurar y darle un impulso mayor a la innovación. Fue entonces cuando creamos el MOI (MAPFRE Open Innovation), un sistema de innovación que tiene una parte de innovación estratégica (que viene de dentro) y una parte de innovación disruptiva. Todo esto se completa con acuerdos con universidades, con un ecosistema de inversión, y también formación. Es un sistema bastante potente, ordenado y cohesionado.

F.B.: Cuando hablamos de innovación, hay veces que lo que vemos en los proyectos piloto no acaba saliendo adelante por aspectos como, por ejemplo, la falta de escalabilidad, o si estos proyectos salen adelante, muchas veces no tienen un impacto en el negocio. ¿Cómo os aseguráis de que lo que parece bueno se pueda escalar y tenga un impacto en el negocio?

J.M.I.: En este aspecto, el MOI nos ha aportado muchísima metodología que hace que los proyectos que pueden tener impacto en el negocio vayan adelante, sobrevivan y se puedan escalar. Antes, sin embargo, teníamos un problema previo con los proyectos piloto. Si creas un ecosistema de innovación interna pero toda la normativa conspira en contra de un proyecto piloto, pues lo más normal es que ese piloto tenga unas posibilidades muy bajas de salir adelante. Así que decidimos crear una nueva política. De esta forma, por ejemplo, si tenemos un proyecto para implantar un software nuevo, que resuelve una necesidad conocida, se utiliza un camino 'más tradicional'. En cambio, si estamos ante un proyecto de innovación, utilizamos un camino totalmente diferente, que recorta mucho los tiempos. También le hemos dado la financiación adecuada, y es que muchos proyectos se mueren por falta de financiación, porque compiten con el 'business as usual'. Y luego, finalmente, hemos asumido compromisos. El MOI no es un sistema aislado, separado de las operaciones. El MOI está conversando permanentemente con las operaciones. De hecho, una parte muy importante del MOI son las oficinas de innovación que tenemos en las principales operaciones de MAPFRE. Esas oficinas tienen un presupuesto, controlan todos los pilotos de innovación, y eso hace que tengamos un compromiso de implantación con aquellos proyectos que finalmente sobreviven al clásico embudo. Los resultados nunca son perfectos, pero con la creación del MOI sí que hemos conseguido que proyectos que antes no llegaban a nacer, ahora sí lo hagan y puedan escalarse. Por ejemplo, en nuestra nueva aplicación de salud digital, Savia, hay todo un ecosistema de startups trabajando que ya están "enganchadas" en nuestro modelo de negocio y forman parte integrante de nuestra propuesta de valor.

"Lo que siempre hemos pretendido en Capgemini es que no se mate la creatividad de las personas con los procesos"

F. B.

F.B.: Hablando de Savia, ¿se trata de una decisión estratégica o es una idea que surge de dentro como un nuevo canal de negocio que posteriormente se desarrolla?

J.M.I.: Savia es fruto de una reflexión. Todo está sujeto a innovación, a cambios disruptivos. Nos dimos cuenta de que al final hay muy poca gente que tenga seguros de salud. En España somos 40 millones de personas y hay 12 millones aseguradas. Vimos que, aparte de una buena Seguridad Social, tenemos también un excelente sistema de provisión privada con buenas prestaciones. Savia es una aplicación para las personas que puntualmente necesitan prestaciones privadas y no tienen ningún seguro de salud. Tras esa reflexión montamos el equipo, y ese equipo se encargó de embarcar a las startups que hoy forman parte de ese ecosistema. Fue algo de arriba a abajo.

F.B.: Lo que estamos viendo en los últimos años es que las fronteras entre sectores son cada vez más difusas. ¿Miráis lo que está pasando en otros sectores? ¿Hay sectores en los que tenéis más interés?

J.M.I.: Es imperativo mirar lo que se hace fuera porque en el grado de desarrollo, digitalización e

>

Los protagonistas de este nuevo diálogo en las instalaciones de Insur Space MAPFRE, un nuevo espacio dedicado a la innovación en el sector Insurtech, donde las startups más prometedoras trabajan con la red global de MAPFRE para desarrollar soluciones con un impacto real en la sociedad.

>

innovación, el sector seguros ocupa una posición intermedia. Hay sectores más desarrollados como, por ejemplo, la banca. Siempre van un pasito por delante y es un sector al que hay que mirar. El retail también, porque establece unas relaciones con el cliente que nosotros tratamos de trasladar. Y hay que mirar fuera por una tercera razón: las grandes disrupciones en el sector seguros no están viniendo de empresas de seguros, sino de startups que se convierten en empresas de seguros para hacer las cosas de una manera diferente.

F.B.: En Capgemini llevamos muchísimos años pensando en la innovación y hemos pasado por muchísimos modelos. En particular, lo que siempre hemos pretendido es que no se mate la creatividad de las personas con los procesos. Pero lo que también hay que evitar es que esto se convierta en un club de gente creativa que puedan generar ideas con una aplicación de negocio muy complicada. Es un tira y afloja. Hay que dejar cierta libertad, pero que se concrete en un impacto de negocio. ¿En MAPFRE también tenéis esta disyuntiva?

J.M.I.: Nosotros hemos diferenciado dos tipos de innovación. La innovación estratégica es una innovación más de demanda, de corto plazo (entre 12 y 18 meses), apoyada en nuevas tecnologías pero conectada desde el origen con necesidades de negocio. Es una innovación que cuando surge, surge patrocinada con un área de negocio que tiene una necesidad concreta. Eso garantiza que no se trate de algo etéreo, sino que desde el inicio se ponga en marcha un proyecto piloto o se integre una startup para responder a una necesidad concreta que tenemos. Por otro lado, también tenemos la innovación disruptiva, que es una innovación más de oferta y de largo recorrido. En las necesidades a corto plazo se quedan fuera un montón de cosas que dentro de dos o tres años tendrán un alto impacto, y si no las empezamos a trabajar ya, nos vamos a quedar fuera. Para desarrollar ese tipo de innovación disruptiva también hemos creado un marco. Hemos conseguido un buen equilibrio entre las dos cosas. Si en la innovación fuera todo disruptivo, el negocio tendría un bombardeo de proyectos e ideas que no son aplicables a corto plazo.

“Es imperativo mirar lo que se hace fuera porque en el grado de desarrollo, digitalización e innovación, el sector seguros ocupa una posición intermedia”

J.M.I.

F.B.: Hablabas de dotar de fondos a la innovación dentro de MAPFRE. ¿Tenéis un reparto equilibrado, o potenciais más una parte concreta?

J.M.I.: MAPFRE invierte en proyectos de digitalización e innovación unos 100 M€ al año. Y luego hay que añadir los 600 M€ que se invierten en tecnología. Tenemos una inversión bastante razonable para el tamaño de nuestra compañía. Buscamos un equilibrio en los dos tipos de innovación, tanto la estratégica como la disruptiva. Ahora estamos en un momento en el que estamos reflexionando sobre los resultados de la primera fase del MOI, viendo qué ideas aportamos los ejecutivos para poder mejorar todos estos aspectos. Pero hoy en día la financiación no es un problema para que un proyecto de innovación que tiene que ir adelante vaya adelante.

F.B.: La IA ya está aquí. ¿Cómo ves su impacto en el sector salud? ¿Os preocupa el tema de la ética?

J.M.I.: Personalmente creo que la combinación de IA con Big Data tiene el poder de cambiar el mundo. El tema de la IA con Big Data es tan relevante para nosotros que, aparte de las iniciativas de innovación, tenemos una iniciativa estratégica, que tiene el mismo estatus, por ejemplo, que el modelo de relación con el cliente. Una de esas iniciativas estratégicas es lo que llamamos ‘advanced analytics’, que tiene sus propios objetivos, su propia financiación, su propio sistema de gobierno, que se complementa con innovación pero que hemos querido separar de la innovación para que sea uno de los focos principales de la compañía. Es una iniciativa global que va teniendo proyectos concretos en los países. Solo en España tenemos 15 proyectos de IA en marcha. Llevamos poco más de un año trabajando en esto y algunos resultados son espectaculares. Es increíble cómo cambian las cosas después de aplicar técnicas de inteligencia artificial.

La parte ética, indudablemente, también nos preocupa. MAPFRE es una empresa sostenible, con principios éticos muy profundos desde el inicio. Y toda nuestra actividad tiene un componente social y de sostenibilidad muy relevante. Así, toda la parte relacionada con la IA tiene que cumplir con estrictos estándares éticos.

F.B.: MAPFRE es la empresa líder en el sector seguros, pero también tiene una parte social muy importante. ¿Cómo aplicáis la innovación a la parte más social?

J.M.I.: MAPFRE creó hace años su fundación, una de las más importantes de Europa, que hace un trabajo espectacular en acción social, cultura, prevención, seguridad vial… Y recientemente hemos pensado que la fundación también tenía que aportar su granito de arena a la innovación. Esta innovación debe tener un componente social, que mejore la vida de determinados colectivos. Por esta razón lanzamos la primera convocatoria internacional de los Premios Sociales a la Innovación. Pedimos ideas a startups y tenían que cumplir dos requisitos: que el proyecto fuera innovador y que tuviera un potente efecto social. Es decir, que mejorase la vida de los enfermos de alzhéimer, de las personas que tienen una alta probabilidad de tener un infarto cerebral, etcétera. Tuvimos más de 400 candidaturas y he de reconocer que el nivel es impresionante.

F.B.: La innovación siempre ha existido a lo largo de la historia, pero lo que vemos hoy en día es que va mucho más rápido que antes. Vosotros estáis presentes en múltiples ramos, pero ¿dónde ves a MAPFRE dentro de 10 años?

J.M.I.: MAPFRE tiene todas las capacidades y el equipo humano para sobrevivir en este mar proceloso que es la innovación. Yo veo una MAPFRE mucho más cerca del cliente. Somos la empresa con mejor NPS del mercado, pero no es suficiente. Dentro de 10 años veremos a MAPFRE interactuando constantemente con el cliente, yendo con él, acompañándole a lo largo de su vida: desde que nace hasta sus últimas etapas. Y veremos una empresa más eficiente, donde los procesos realmente se llevan a cabo de una forma más sencilla que ahora, con menos tiempo, menos fricción. Una MAPFRE sana, bien posicionada, con un modelo de negocio más flexible, interactuando con otros ecosistemas, creando el suyo propio, formando parte de algo, y menos ‘aislada’ que ahora.

“Hay veces que lo que vemos en los proyectos piloto no acaba saliendo adelante por aspectos como, por ejemplo, la falta de escalabilidad”

F. B.

F.B.: ¿Cómo ves la multicanalidad? ¿Es algo complementario o más bien una estrategia en común?

J.M.I.: Nosotros estamos entregados a la omnicanalidad. Entendemos que el cliente es lo más importante y, hoy por hoy, lo que estamos viendo es un incremento elevadísimo de interacciones digitales, pero esto no va en detrimento de las ventas que se hacen en oficinas físicas. También estamos trabajando mucho que un canal sepa lo que hace el otro, y que cuando una persona va a una oficina, abra la ficha del cliente, vea las interacciones que ha tenido, y que las pueda explotar. Hay que poner por delante siempre al cliente. Si el cliente quiere un canal, no se lo puedes negar. En Mapfre lo tenemos asumido y lo vemos como una oportunidad. ■

www.capgemini.com/es-es

Fotos: © María Palacios Amoroto

CLAVES DE LA GESTIÓN EN TOYOTA

EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESTÁ EL SECRETO

Uno de los retos más significativos de la transformación industrial es lograr la excelencia en la gestión. Y los responsables de ese proceso, que en última instancia se trata de una actitud, no son otros que los directivos que se encuentran al frente de los equipos en las empresas.

Testigo de cómo integrar transformación y excelencia en el management es Isao Yoshino, quien durante más de 40 años ha trabajado en Toyota, desempeñando diferentes funciones en diversos países dentro del grupo industrial. De su experiencia hemos aprendido cómo podemos crear una cultura de mejora, en todas las actividades y por todas las personas, mediante un ejercicio efectivo de liderazgo.

Sobre la cultura, el know-how y el error

En cuanto a los aspectos más relevantes de la gestión, para lograr los objetivos de la excelencia, destaca el que hace referencia a la cultura, al ambiente que se respira y se transmite en la organización. En el caso de Toyota, el management que conocemos hoy se ha ido enriqueciendo, básicamente por imitación de buenas prácticas ajenas, no mediante el desarrollo o la creación de cosas nuevas. Por llamativo que resulte, el know-how de la compañía ha sido el resultado de ir aprendiendo de otros, especialmente de los mejores, de aquellas empresas que se han ido encontrando por el camino, ya sea en su condición de partner, proveedor o cliente. En este sentido, Yoshino opina que los directivos deben hacer caso al error. Pero, ¿por qué se le da tanta importancia?

La respuesta es que, cuando aparecen, no hay que tratar de ocultarlos, sino que cuando surgen fallos es, precisamente, el momento para aprender. Los errores son el efecto del suceso no deseado, pero son el espíritu del cambio. El esfuerzo hay que ponerlo en saber detectar lo que ocurre en la raíz, no en la superficie. Esto parece obvio, pero el día a día hace que los procesos de gestión atiendan a los resultados y sus responsables olviden este aspecto tan importante. En este sentido, la formación en hábitos garantiza que no se pierda la tensión en insistir una y otra vez en la necesidad de atender a esta perspectiva. Definir los problemas y los escenarios con palabras sencillas ayuda. Si se logra, la simplicidad se convierte en sofisticación. Por esa razón, exponer objetivos, metas y procesos en una única hoja ha demostrado que es una solución altamente efectiva.

> **Cuando aparecen los errores, no hay que tratar de ocultarlos, sino que cuando surgen fallos es, precisamente, el momento para aprender. Los errores son el efecto del suceso no deseado, pero son el espíritu del cambio**

Además, el enfoque hacia el error prepara el terreno para una cultura favorable al cambio. Toyota se ha caracterizado por no ser obstáculo para la propuesta y generación de cambios. Esto se ha convertido en un método de gestión que ha dado buenos resultados. Pero para que eso sea posible, se requiere que las tareas de cada día se cumplan, para dar prioridad a lo que es importante y generar un enfoque realista hacia los resultados. ¿Qué se espera de ti? Una vez más, la insistencia en la actitud y la motivación. >

Isao Yoshino ha trabajado más de 40 años en Toyota, desempeñando diferentes funciones en diversos países dentro del Grupo. Tuvo un papel destacado en la transformación que se llevó a cabo en la Planta de NUMMI en California (USA), una joint-venture entre General Motors y Toyota, que fue un caso de éxito y de estudio reiterado en varias Escuelas de Negocio, ya que consiguieron pasar de ser la fábrica menos eficiente de GM antes de la joint-venture, a ser una de las mejores en un corto espacio de tiempo, con las mismas personas salvo el equipo directivo que pasó a ser de Toyota. Desde el año 2012 es profesor en la Universidad de Nagoya Gakuin, estuvo a cargo del proceso de Despliegue de la Estrategia (Hoshin Kanri) en diferentes áreas y etapas dentro de Toyota. Asimismo, dirigió el Programa KanPro enfocado a desarrollar las capacidades de gestión de los directivos a través del “Hoshin Kanri”.

El pasado 10 de julio en Bilbao, Isao Yoshino, exdirectivo de Toyota, compartió con más de 50 directivos de 24 empresas su expertise en torno a la excelencia en la gestión en Toyota en una interesantísima jornada en la que los socios de ASENTA Luis Mauleón y José Ignacio Erausquin introdujeron la jornada con una esclarecedora exposición sobre "Liderazgo LEAN".

El encuentro se completó con una mesa de debate moderada por Oscar Reges, Socio de ASENTA, y en la que participaron Eduardo Junquera (Presidente del Grupo Egile), Xabier Alzaga (CEO de Danobat) e Iñaki Calvo (Director General de SEG Automotive), quienes compartieron sus experiencias de forma muy cercana con todos los asistentes.

>

Tras la perseverancia y la mejora continua

La organización japonesa ha podido crecer y ser competitiva a lo largo del tiempo porque se plantea trabajar con objetivos a largo plazo, aplicando técnicas de mejora, generando hábitos de manera constante y continúa durante años poniendo en valor la perseverancia. Management exitoso implica tiempo, y alcanzar su excelencia es fruto del aprendizaje directivo, en un enfoque de medio-largo plazo. Sin embargo, es cierto que tanto la imperiosa necesidad de alcanzar beneficios, como una visión cortoplacista de los proyectos, son dos obstáculos que afectan a su forma de entender tanto la economía como la actividad empresarial.

Por y para las personas

Isao Yoshino ahonda también en dos cuestiones fundamentales en torno a la búsqueda de la excelencia en la gestión. Por un lado, hace falta tener claros los objetivos, saber fijarlos y concretarlos, lo que incluye saber llegar a ellos a lo largo del tiempo y motivar al equipo. No importa que se insista en las grandes metas porque eso va creando visión. Lo que construye es la motivación y el saber crear un ambiente de trabajo que ayude a avanzar y a analizar resultados. Asimismo, eleva la importancia de la actitud de los managers, aceptando los problemas, sin ocultarlos, sabiendo involucrar en la mejora continua, creyendo en las posibilidades de la perseverancia y los buenos hábitos, y dedicando tiempo al equipo allí donde ocurren las cosas, los problemas, el centro de la actividad. Si algo queda claro en Toyota es que no fabrican coches, sino que fabrican personas, desarrollan a su gente.

Lo cierto es que la idea fuerza que ha hecho posible abordar los retos en Toyota ha sido implicar a las personas con cada proyecto, estar en la realidad para poder aplicar soluciones ahí donde haya problemas, y tener en cuenta siempre el trabajo desde la raíz para que los resultados sean realmente visibles y efectivos. Al tratarse de directivos, lo primero de todo es el ejemplo, es decir, que el responsable manifieste lo que quiere y desea hacer, con su comportamiento y con la forma en que se lleva la labor de gestión de una empresa. En última instancia, lo que hace posible el éxito son las personas, el equipo, su talento, y la clave para lograrlo es cultivarlo y hacer que la cultura del fallo sea una realidad.

Si algo queda claro a lo largo de todos estos años en Toyota, como lección aprendida, es que el directivo tendrá que enfocarse y dedicar recursos y energías en esos dos aspectos. Si el equipo sabe estar y encontrarse en este marco de actuación, con capacidad para hacer y desarrollarse, desempeñará bien su trabajo y el camino hacia la excelencia estará asegurado. ■

Por Gabriel Cortina.

Lo que construye la excelencia en la gestión de empresas es la motivación y el saber crear un ambiente de trabajo que ayude a avanzar y a analizar resultados

No te pierdas en el canal de YouTube de Asenta Management Consultants el video resumen del encuentro con Isao Yoshino para conocer las "Claves de la Gestión en Toyota".

WHITEPAPER

LEAN SERVICE

CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIOS

Abre la puerta al conocimiento

DESCÁRGATELO

TU CULTURA ES TU MARCA

Cristina Burzako Samper

Directora de Comunicación y Marca de TELEFÓNICA España

En un mundo hiperconectado, el usuario, ávido de mejorar constantemente su calidad de vida, evoluciona sus hábitos y eleva su estándar de exigencia a una velocidad de vértigo. El consumidor se convierte en un medio de comunicación en sí mismo y tanto las buenas como las malas noticias de una marca se propagan como la pólvora en el entorno digital.

Esta exigencia, sumada al altavoz que supone hoy cualquier persona, obliga a las compañías a elevar también sus estándares de experiencia de cliente y a transformar cada esquina de la compañía para adaptarse a ese entorno demandante y cambiante. Y esta obsesión de transformación tan legítima conlleva, a su vez, un gran riesgo, el de enfocarnos en multitud de medidas, proyectos y KPIs variados, y olvidarnos de lo único importante que engloba a todos ellos: una cultura corporativa obsesionada por el cliente y encaminada hacia el propósito de compañía.

Nuestros rasgos en 2020

Una cultura enfocada obsesivamente en entender y satisfacer a las personas de 2020 que manifiestan los siguientes rasgos (los mismos que manifestamos cualquiera de nosotros en nuestro papel de usuario de marcas):

Exigencia. Los usuarios tienen una expectativa cada vez más demandante con las marcas, el standard de Amazon se convierte en el mínimo en cualquier industria y los clientes no dan segundas oportunidades. Ya más de una tercera parte de los actos de compra se hacen por pura recomendación y la mejor comunicación es la propia experiencia de usuario. Hoy hablar de producto supone hablar de experiencia de cliente end-to-end. Antes de comunicar, hay que hacer, y esto supone centrar la innovación en la relación con el cliente.

Relación Personalizada. Hablemos de relación más que de transacción. La tecnología permite mantener una relación personal individualizada, basada en los insights de cada usuario, contextualizada, en tiempo real y realmente omnicanal. La IA permitirá adaptarnos e incluso adelantarnos a las necesidades de las personas. La masificación del móvil, el crecimiento exponencial de los dispositivos conectados y de los asistentes virtuales, así como la democratización del 5G van a cambiar completamente la relación con las marcas. Las búsquedas se harán por voz y los usuarios esperan que esta relación incorpore sus dispositivos conectados (y por supuesto, su móvil) en tiempo real. Y la realidad virtual y aumentada se extenderá en la vida de las personas tanto fuera como dentro del hogar permitiendo experiencias extraordinarias. En definitiva, garanticemos relaciones extraordinarias enfocadas en cada persona.

Confianza. La personalización construye confianza. La ultra-sencillez de la experiencia construye confianza. Y aspectos tan relevantes como garantizar que los datos de las personas estén 100% seguros, protegidos y bajo su control, son claves para consolidarla. Asimismo, tecnologías como el blockchain transparentarán las transacciones y las harán más seguras y confiables. Además, los usuarios exigen que se les considere personas más que clientes (business to people). Personas que demandan marcas humanas y donde la autenticidad, la empatía y la humildad son claves para desarrollar una relación de confianza con las marcas.

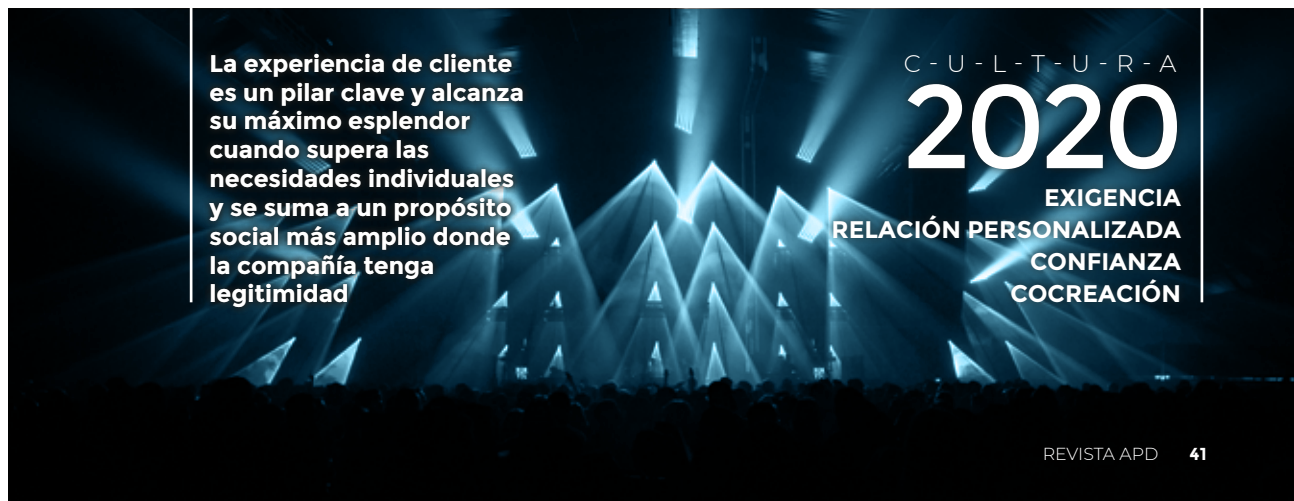
Cocreación. Los clientes como parte de la compañía. Se aleja la idea de que las personas son solo consumidores de productos y servicios. Los clientes pueden convertirse en copropietarios de la creación conjunta. Pueden proporcionar comentarios e interactuar con los empleados, desarrollar conjuntamente productos, participar en comunidades de usuarios...Son parte de la organización.

DEL YO AL NOSOTROS

Sobre los puntos anteriores que trabajan hacia una extraordinaria experiencia de cliente, el propósito de las compañías se convierte en un pilar de diferenciación y en un eje primordial para los stakeholders. La idea tan "siglo XX" de que el propósito de la compañía consistía en ofrecer rentabilidad a corto plazo, nos abandona. Los consumidores (y los empleados) están demostrando su voluntad de gravitar hacia las marcas con un propósito. Es el cambio de "yo" a "nosotros", de nuestras experiencias individuales a nuestro potencial compartido. Un propósito de compañía real (no oportunista), alineado con el negocio y donde la marca tenga legitimidad.

En definitiva, la experiencia de cliente es un pilar clave y alcanza su máximo esplendor cuando supera las necesidades individuales y se suma a un propósito social más amplio donde la compañía tenga legitimidad. La clave es arraigar este marco de actuación al ADN de la compañía, definiendo su identidad y su forma de actuar. Definir ese marco es definir la cultura corporativa y esto ha de partir de los niveles superiores de la organización. Una cultura fuerte es aquella donde estos intangibles se interiorizan por todos y cada uno de los empleados, las reglas se convierten en hábitos y la compañía al completo camina en la misma dirección de manera orgánica.

Porque en el ecosistema actual donde las acciones de las marcas se transparentan, la cultura de una compañía se convierte precisamente en su marca. ■



Marketing Relacional

El aliado para el futuro

Rubén Vázquez Díaz
Coordinador de Contenidos de MEDIAPOST

El marketing relacional se define como aquel que ayuda a las empresas a crear y mantener relaciones comerciales responsables y sostenibles entre las empresas y sus clientes. La misión de esta vertiente del marketing es la de crear vínculos entre las empresas y sus públicos con el objetivo de fidelizarlos y rentabilizar sus relaciones, buscando los máximos ingresos por cliente en el largo plazo.

Este tipo de marketing se desarrolla a través de muy diferentes técnicas y actividades que tienen en común la identificación del perfil del cliente para saber cómo incentivar la repetición de compra, la compra cruzada de otros productos o servicios de la marca, etc. Identificar al cliente, saber dónde se encuentra geográficamente o conocer a través de qué canales se le puede impactar, entre otras, son algunas de las cuestiones más básicas de esta disciplina que aúna estrategias y metodologías de comunicación, fidelización, promociones, inteligencia de negocio, distribución de publicidad, etc.

Radiografiando el comportamiento del consumidor

En este 2019, Mediapost ha publicado en dos entregas su I Estudio de Marketing Relacional en España elaborado junto a la Asociación de Marketing de España y que se centra en el comportamiento del consumidor frente a la marca antes, durante y después de la compra.

La segunda entrega de dicho Estudio se ha enfocado en la fase de postventa, concretamente en los clubes de fidelización y en las vías de contacto entre el cliente y la marca. Uno de los datos más destacables es que un 60% de los consumidores valora mucho las ventajas de clubes y programas de fidelización de las marcas y casi un un 80% aprecia beneficios como los descuentos o las ventajas exclusivas en sus compras. De acuerdo con el Estudio, solo 1 de cada 10 encuestados afirma no conocer las ventajas de este tipo de programas.

En relación a la confianza con el uso de datos por parte de las marcas, un tercio de los encuestados está a favor de ceder información personal cuando, a cambio, recibe comunicaciones interesantes o promociones individualizadas. Casi dos tercios de los encuestados confían en la gestión que las empresas hacen de sus datos, afirmando en la mayor parte de los casos que nunca han tenido problemas en este sentido o incluso que la información que reciben a cambio se ajusta a sus gustos. Este último motivo destaca especialmente entre la franja más joven de población, acostumbrada ya a una comunicación personalizada por parte de las marcas.

Respecto a las vías de contacto con las marcas, los encuestados muestran su preferencia por el chat online, especialmente si se trata de hacer consultas o reclamaciones durante la compra en ecommerce. La elección se debe en gran parte a la inmediatez del canal. Siguiendo al chat encontramos el correo electrónico y el teléfono, y situándose en último lugar la atención física y personal. ■

El marketing relacional es marketing sostenible

En la incesante búsqueda de responsables de cuestiones como el cambio climático, las desigualdades y el derroche de recursos, el marketing, tradicionalmente, no ha salido demasiado bien parado. En términos de imagen, quizá esta disciplina, que busca la mejor forma de comunicar los beneficios de marcas y productos, no ha sabido muy bien aplicarse estas cuestiones a sí misma. El marketing y la publicidad, especialmente vistos desde fuera, no cuentan con la mejor reputación como disciplinas sostenibles.

Sin embargo, una de las vertientes del marketing más desconocidas por el público, el marketing relacional, es por definición marketing sostenible, ya que busca la rentabilidad en el largo plazo enfocándose en construir vínculos entre las marcas y sus clientes mediante acciones menos masivas que las del marketing tradicional, mucho más dirigido a la captación. Fidelizar a aquellos clientes ya existentes puede resultar hasta cinco veces más económico que captar a los nuevos.

¿POR QUÉ EL CMO ES EL DIRECTIVO MÁS RELEVANTE DE TODA LA COMPAÑÍA?

Carmen López

Managing Director de ACCENTURE INTERACTIVE en España, Portugal e Israel

El entorno empresarial ha cambiado para siempre. En los últimos años, muchos negocios se han reformado, han nacido nuevos modelos y, en definitiva, se ha dado la vuelta al "status quo" existente. La digitalización no solo ha hecho que las empresas puedan y deban adaptarse para ganar en eficiencia, sino que ha afectado de manera profunda al comportamiento y expectativas de los consumidores, quienes hoy en día buscan inmediatez, personalización y disponen de más información que nunca; ya no son meros espectadores, sino agentes implicados en el cambio que viven las compañías. Las empresas que quieren triunfar, por tanto, deben ponerlos en el centro de sus estrategias.

La transformación de su función

En este contexto, el papel del Director de Marketing o CMO cobra mayor peso, ya que su profundo conocimiento del consumidor le convierte en una figura de gran relevancia en la empresa. De hecho, el 90% de los CEO y directores de Marketing cree que el rol del CMO cambiará de forma drástica en los próximos tres años, según un estudio que hemos realizado en Accenture, que también nos ha permitido identificar a los CMO pioneros en este desempeño de su rol.

Este 17% pionero está impulsando la transformación en los niveles más altos de sus empresas y ayudándolas a responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores, reorganizando estructuras para mejorar la colaboración y ofreciendo experiencias de cliente superiores. Además, aunque tienen un gran conocimiento de su área, apuestan por incorporar otros perfiles como expertos en analítica, ciencia de datos, antropólogos... y su capacidad de incorporar nuevo talento y trabajar en equipo marca la diferencia.

Los consumidores ya no son meros espectadores, sino agentes implicados en el cambio que viven las compañías

Un CMO que rompe el "status quo"

Existen una serie de palancas que los CMO pioneros están poniendo en marcha para contribuir al éxito de sus compañías: buscan formas nuevas de crecimiento que dejen atrás procesos obsoletos y redefinan la experiencia del cliente; usan analytics para obtener información detallada en estrategias de crecimiento; ofrecen experiencias de consumidor relevantes en todos los puntos de contacto; e implementan un nuevo modelo operativo que fomente la colaboración entre públicos internos y externos.

Estos CMO toman las riendas de la innovación dentro de sus organizaciones: rompen el "status quo", impulsan el cambio a través de nuevas acciones y hábitos, se asocian con directivos de otras áreas y ponen al consumidor en el centro de todo. Así, logran construir una empresa reinventada con nuevas tecnologías, nuevas expectativas del cliente y un ritmo de cambio acelerado.

Los directores de Marketing son conscientes de que los consumidores se decantan cada vez más por marcas con un propósito alineado con sus valores

De esta manera crean lo que denominamos living businesses, organizaciones que se adaptan y anticipan constantemente, con rapidez y a escala, para conseguir la relevancia total entre los consumidores y seguir creciendo. Además, los directores de Marketing son conscientes de que los consumidores se decantan cada vez más por marcas con un propósito alineado con sus valores y creencias personales. Las compañías, por tanto, deben diseñar experiencias con las que empatizar con los consumidores y ayudarles a alcanzar sus metas. ■

KNOW
THE FUTURE

Bilbao-Spain,
25-29 mayo 2020

LA TECNOLOGÍA
QUE CAMBIARÁ
EL MUNDO

31BIEMH
YOU MAKE IT BIG

En paralelo
ADDIT3D FERIA INTERNACIONAL DE FABRICACIÓN ADITIVA Y 3D
bedigital TRANSFORMING INDUSTRY
imic industrial maintenance innovation conference

Colaboran:
Euskadi, bien común
EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
AiMHE ASOCIACIÓN DE IMPORTADORES DE MÁQUINA - HERRAMIENTA

Organizan:
AFM Advanced Manufacturing Technologies
www.afm.es
BEC! BILBAO EXHIBITION CENTRE
EXPOSSIBLE!
www.biemh.com

Bilbao: desarrollo económico, inteligente y sostenible

La construcción de una ciudad para las personas

Javier Garcinuño
Director General de BILBAO EKINTZA

Bilbao tiene como objetivo estratégico crear un potente ecosistema empresarial, tecnológico y de investigación dentro del continuo proceso de transformación que ha situado a la ciudad como uno de los referentes mundiales en el conocimiento, la innovación y el desarrollo sostenible en entornos urbanos.

Para este cometido, ***el Ayuntamiento de Bilbao cuenta, entre otros, con la Agencia de Desarrollo Municipal, Bilbao Ekintza, como herramienta operativa.*** Tiene como eje central de su actividad promover el desarrollo económico de la ciudad enfocado hacia el bienestar y la mejora en la calidad de vida de las personas. Desde esta premisa, impulsa diferentes programas dirigidos a fomentar el emprendimiento, la competitividad de las empresas y de los comercios, la apuesta por un turismo sostenible como oportunidad de desarrollo, y la mejora de la empleabilidad y la retención del talento para hacer de Bilbao una ciudad generadora de actividad económica sustentada en el conocimiento.

Bilbao debe ser protagonista de su futuro económico, empresarial y social. Las empresas, profesionales y ciudadanos de Bilbao deberán ser los que escriban qué ciudad queremos que sea Bilbao. Una ciudad de valores, tecnológica, sostenible y abierta

En el ámbito de la promoción económica, la digitalización marcará el escenario en el que se moverán las empresas y los empleos de los próximos años. La receta del éxito debe estar basada, sin lugar a dudas, en poner en valor las características propias de nuestra estructura empresarial, educativa e investigadora. ***Mirar hacia dentro para encontrar en nosotros las respuestas a las preguntas sobre cómo diseñar el futuro económico de nuestra villa.*** Ahora más que nunca, cuando diseñamos el Bilbao del futuro, debemos competir globalmente con la red industrial y empresarial que hace de nuestro territorio un lugar privilegiado social y económicamente. El modelo a copiar debemos ser nosotros mismos. Ser fieles a nuestra esencia, para a partir de ahí, reinventarnos.

Sabemos que el reto no es fácil. Bilbao en el pasado ha superado situaciones aún más complejas. Contamos con gran capital humano y este es nuestro gran valor. Profesionales formados, con capacidad de innovar y de construir su propio destino. Únicamente haciendo uso de nuestras capacidades y trasladándolas a la sociedad, conseguiremos dar respuesta a uno de los principales retos a los que nos enfrentamos: ser protagonistas de nuestro futuro. ■

apd

4 CONGRESO NACIONAL
DE MARKETING Y VENTAS

El nuevo ecosistema del Marketing

Bilbao, 14.11.19

Bilbao Exhibition Centre | BEC

PATROCINADORES INSTITUCIONALES

PATROCINADORES

COLABORADORES

Programa

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

9.00 h Presentación

Dani Delacámara
Humorista, actor y presentador

9.15 h Inauguración Institucional

Fernando Querejeta
Presidente Zona Norte
APD

Gotzone Sagardui
Primera Teniente Alcalde
Concejala Coordinadora de Alcaldía
AYUNTAMIENTO DE BILBAO

Aitor Urzelai
Director de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información
GOBIERNO VASCO

Ainara Basurko
Diputada de Promoción Económica
DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA

9.45 h Conferencia:
El nuevo ecosistema del Marketing

Alejandro Campoy
Principal International Experience Lead
MICROSOFT CORPORATION

@apdasociacion

SÍGUELO EN TWITTER

#CongresoAPDmkt

¡Forma parte de esta experiencia única y no te pierdas nada!

apd

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

EL NUEVO ECOSISTEMA DEL MARKETING

Big Data, algoritmos, IA, interfaces... pero también estrategia, pasión, sentimientos o valores, son algunos de los principales elementos que conforman el nuevo ecosistema de los llamados CMOs (Chief Marketing Officers). El nuevo ecosistema del Marketing para el siglo XXI, que en opinión de los expertos habrá de estar enfocado, además, a gobernar un entorno de complejidad cada vez más creciente en el que contruir poderosas experiencias y crear sólidas y estables relaciones con los usuarios será el fin último y la condición sine qua non para lograr evolucionar los modelos de negocio.

Sin duda, nuevos retos que a todas luces requieren de la reinvención del rol del Director de Marketing. De hecho, son ya muchos los análisis que constatan que su función cambiará drásticamente en los próximos años y que el desarrollo de su función exigirá nuevas habilidades tecnológicas y humanas sobre la base de una alta especialización, que permitan a las compañías redescubrir las motivaciones de sus potenciales clientes y conectar con ellos a través del intercambio de valor y el compromiso con el entorno.

Decía Peter Drucker que *"el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que el producto o el servicio se adapte a él como un guante"*. Sigamos persiguiendo dicho objetivo, pero sigamos haciéndolo de la mano de entornos capaces de integrar productos y servicios que alimenten soluciones auténticas y personalizadas. Y es que el fin del 'Business As Usual', para muchos, ya está aquí. ■

/ COMITÉ ASESOR

Uno a uno, los miembros del Comité Asesor han sido claves para identificar las tendencias más disruptivas en torno al nuevo ecosistema del Marketing y confeccionar así el programa del **4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas**, un foro de encuentro y reflexión donde poder compartir experiencias inspiradores y, sobre todo, nuevas formas de pensar y hacer.

Iñaki Abalia
Director Retail Asia
NATRA

Rocío Abella
Socia
DELOITTE DIGITAL

Mikel Goñi
Responsable
Grandes Cuentas
CINFA

Vicente Gutiérrez
Socio Director
GRUPO BENTAS

Mariangélica Martínez
Experta en alianzas con clientes para el desarrollo de negocio
UNIVERSIDAD MONDRAGON

Mª Soledad Aguirre
Directora Master Marketing
UPV/EHU

David del Campo
Director de Marketing Corporativo Empresa
GRUPO EUSKATEL

Juan Duce
Director de Estrategia Digital
APD

Alberto Fernández
Director General
ANNIE BONNIE

Beatriz Navarro
Directora de Marketing
FNAC

Xabier Uribe-Etxebarria
CEO
SHERPA

Iñaki Vidaurrazaga
Director de Marketing
CAFÉ LA FORTALEZA

Jaione Yabar
Profesora
DBS
(Deusto Business School)

Bloque 1

EL RETO DE CREAR RELACIONES RELEVANTES

/ Confianza, valor y propósito MARCAN la diferencia

Programa

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

10.15 h Ponencia:
De Vender a Crear Relaciones. La evolución de la fuerza comercial
Pablo Foncillas
Profesor
INSTITUTO DE EMPRESA

10.45 h Mesa Redonda:
Del Propósito al *Employer Branding*. Crear valor desde el posicionamiento de marca

Modera
Silvana Buljan
Profesora Customer Experiencie
UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN

Gabriela Orille
Co-CEO de Myinvestor
Global Innovation Officer
ANDBANK

Jon Ruiz
Socio Director
CERVEZAS LA SALVE

Lucas Aisa
Fundador
CECONBE MARKETING SERVICES

En pleno siglo XXI, la creación de valor y la generación de relaciones duraderas sobre la base de la confianza han sustituido a la venta como principal objetivo. Es más, la transacción ha pasado a ser una fase más, lo que los expertos han venido a denominar "continuación lógica" de la relación entre empresa y consumidor. En opinión de la experta de la UPV/EHI, Mª Soledad Aguirre, "la clave del Marketing hoy está en definir una estrategia que aporte valor al cliente porque al final quienes toman las decisiones son personas. En esencia, lo primordial es llegar a sus emociones".

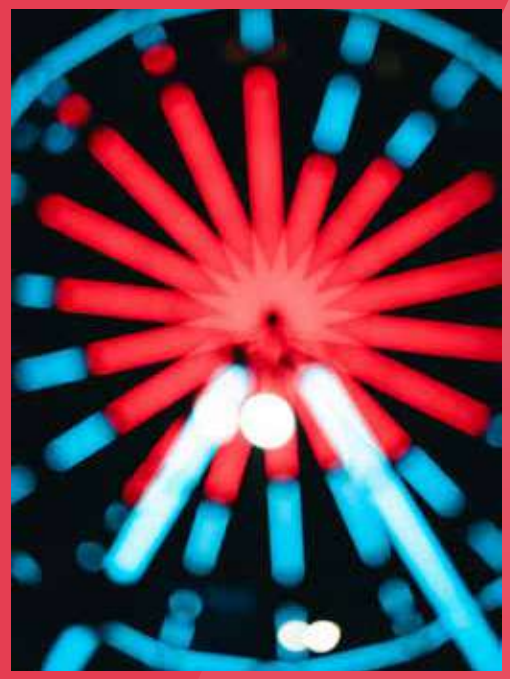
El objetivo no es otro que crear vínculos que sean verdaderamente significantes, generar engagement y hacer crecer el universo de contactos de una compañía con respecto a sus stakeholders. Una evolución que para un gran número de expertos en Marketing ha de ser potenciada, además de por las propias personas que conforman la fuerza comercial de una organización, a través de los intrumentos que nos proporcionan las nuevas tecnologías como los algoritmos, la IA o el big data.

En cualquier caso, y atendiendo a datos tan demoledores como los reflejados en el I Estudio de Marketing Relacional, elaborado por Mediapost en colaboración con la Asociación de Marketing de España, parece claro que aún queda un largo camino por recorrer en torno a la creación de relaciones relevantes por parte de un gran número de compañías y es que, por ejemplo, "solo 1 de cada 3 españoles recibe información sobre una marca tras haber participado en una promoción para la que ha cedido sus datos de contacto. Es decir, en un 70% de los casos las marcas no interactúan con sus clientes, perdiendo un potencial de fidelización que puede resultar muy determinante".

El propósito, además de la venta

Por otra parte, y siendo plenamente conscientes de que nos encontramos en un momento en el que la tecnología ha otorgado un poder sin precedentes al consumidor, y en el que sus valores y convicciones están más presentes que nunca en cualquier de sus facetas dentro de la sociedad, las marcas no pueden evolucionar ajenas a este hecho.

Lejos han quedado las decisiones basadas exclusivamente en los productos o servicios propiamente dichos. Ahora se busca algo más, ahora se busca el 'why', el 'por qué'. Así lo constatan diversos estudios como la última encuesta global de Accenture Strategy, realizada a casi 30.000 consumidores de 35 países, que asegura que el 67% de los clientes españoles desea que las empresas se posicionen respecto a temas tan actuales y relevantes como la sostenibilidad o la transparencia. El usuario busca el impacto social y no parará hasta encontrarlo. Tanto es así que, tal y como también destaca el informe, los consumidores esperan que las marcas estén en línea con sus valores personales, lo cual constituye un desafío para las empresas, porque de lo contrario quedarán destarradas del mercado o, al menos, relegadas a un segundo plano. >



Gabriela Orille

Co-CEO de MYINVESTOR
Global Innovation Officer de ANDBANK

@gabrielaorille

/ El cliente interno también busca marcas con ética

Los hábitos de consumo, los canales de relación y las prioridades de los consumidores han cambiado de forma drástica en estos últimos años, y además su velocidad es la génesis disruptiva de los business models actuales. En este universo, la imagen de marca adquiere una dimensión exponencial, pues lo que se diga y lo que se perciba de una compañía impacta directamente en la decisión final de consumo del cliente. Actualmente se ha puesto de manifiesto, además, que ese escrutinio tampoco escapa a las relaciones internas de la empresa. Ningún trabajador desea que se le vincule con una marca con escasa ética, lo que genera una dificultad para atraer y retener talento. Igualmente, este es reacio a conectarse con players sin una cultura educada en valores o con organizaciones que proyectan valores negativos, o cuanto menos oscuros.

El talento está íntimamente ligado a la innovación pues ambos elementos comparten algo fundamental: su existencia es vital para la supervivencia, y de igual forma que la innovación es transversal a todos los departamentos, el employer branding se implementa en todos ellos.

/

> Tal y como opina Juan Duce, Director de Estrategia Digital de APD, “el propósito es hoy una herramienta fundamental para la marca de una compañía, una palanca imprescindible de valor con la que vincular al usuario desde un punto de vista emocional y racional”. Y los beneficios que ello conlleva no son pocos: mejor capacidad de reacción ante comentarios o situaciones negativas, mejores índices reputacionales y, sobre todo, un incremento considerable del valor de los productos y servicios.

El talento comprometido, clave en la estrategia de Marketing

Con todo lo anterior, no podemos obviar la capacidad que el propósito tiene también de cara a dirigir el diseño de nuevos productos, activar nuevos canales de interacción o incluso ser un potente aliado en la retención y captación de talento. Según el informe ‘Purpose at work’ elaborado por LinkedIn e Imperative en 2016, en los tres años anteriores el 58% de las organizaciones con un propósito claramente articulado y entendido experimentaron un crecimiento de más de un 10%, mientras que un 42% de aquellas sin una clara misión obtuvieron crecimientos negativos. ■

A quién seguir

@PabloFoncillas

Pablo Foncillas
INSTITUTO DE EMPRESA

“El objetivo último no es vender más, sino vincular al cliente. Las ventas son una consecuencia”

@silvanabuljan

Silvana Buljan
UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN

“El Employer Branding para atraer al talento tiene una responsabilidad inmediata desde la visión del candidato a la hora de convertirse en empleado: cumplir con la promesa generada con el propio Employer Branding”

@LaSalveBilbao

Jon Ruiz
CERVEZAS LA SALVE

“Impulsamos un proyecto cervecero desde Bilbao al mundo, ligado a valores de respeto a la historia de una marca nuestra, a la pasión por el mundo de la cerveza y por el cuidado de lo cercano y próximo”

@CalvoConBarba

Lucas Aisa
CECONBE
MARKETING SERVICES

“Si tus empleados no se creen la marca, ¿cómo esperas que se la crean tus potenciales clientes? La evangelización comienza DENTRO. Son sus segundos mejores embajadores. Los primeros son sus clientes”

Bloque 2

EL CMO EN LA ERA DIGITAL

/ Nuevos roles para nuevos entornos

Programa

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

12.00 h Mesa Debate:
El nuevo rol del director de Marketing y Ventas

Modera e introduce
Rocío Abella
Socia
DELOITTE DIGITAL

Carmen López-Suevos
Directora de Experiencia de Cliente
VODAFONE

Alberto Fernández
Director General
ANNIE BONNIE

Javier Calera
Director de Negocio de Abside
GRUPO DOMINION

Antonio Budia
Director de Operaciones y Marketing
MICROSOFT IBÉRICA

12.50 h **Conversaciones sobre Ventas y Marketing B2B: El caso HILTI**

Oscar Torres
Director del Programa B2B Management
ESADE EXECUTIVE EDUCATION

Ernesto Ubieto
Director de Marketing España
HILTI

En un momento de absoluta disrupción tecnológica, de creciente complejidad y fuerte competitividad, pero por encima de todo de constante transformación en lo que a exigencias y necesidades del consumidor se refiere, los Directores de Marketing han pasado a situarse, más que nunca, en la primera línea de fuego de las compañías con un claro objetivo: crear experiencias de marca cada vez más poderosas y significativas, construir interfaces que permitan relaciones más relevantes con los usuarios, y lo más importante, de integrarlos con sistemas de extracción de datos que posibiliten la evolución y el crecimiento del modelo de negocio. Al fin y al cabo, tal y como opina Iñaki Vidaurrazaga, Director de Marketing de Café La Fortaleza, "cada vez es más complicado desarrollar una oferta personalizada, al igual que detectar las necesidades y motivaciones del consumidor".

Ante este contexto, no de extrañar -los datos así lo atestiguan- que el 90% de los CEOs y Directores de Marketing crea que el rol del CMO cambiará de forma drástica en los próximos tres años, según el estudio 'Way Beyond Marketing. The rise of the hyper-relevant CMO' elaborado por Accenture. Es más, de acuerdo a este nuevo informe, el 75% de los CMOs admite que las fórmulas del pasado no sirven de nada frente a los nuevos 'disruptores' que ofrecen experiencias de cliente más relevantes. Y es que nada es lo que era. En palabras de John Zealley, Global Lead-Customer Insight & Growth de Accenture, "los CMOs pioneros ponen a los clientes en el centro de todo lo que hacen. Crean un Living Business que se adapta constantemente, con rapidez y a escala, para conseguir una relevancia total entre los clientes y mantener el crecimiento".

Sin duda, una nueva y desafiante etapa se abre paso ante los responsables de las áreas de Marketing y Ventas, que al mismo tiempo habrá de entenderse como una oportunidad sin igual para demostrar el peso de su función dentro de la organización. Un peso que, por ejemplo, para la experta de la Universidad de Mondragón, Mariangélica Martínez, viene respaldado por su rol de "integrador de información alrededor del cliente capaz de convertir dicha información en conocimiento útil". O como subraya David del Campo, Director de Marketing Corporativo de Empresa del Grupo Euskaltel, por su capacidad de "conseguir de una manera rápida aglutinar todo el conocimiento que existe en el mercado e incorporarlo a la empresa". >

A quién seguir

@CarmenLSuevos

Carmen López-Suevos
VODAFONE

"Para construir relaciones de confianza con los clientes es clave la gestión de sus emociones, y para ello la neurociencia es una herramienta fundamental. También el uso de la IA y de los algoritmos, que deben usarse con claros límites éticos. Al fin y al cabo, se trata de una combinación de habilidades tecnológicas y humanas"

@CapnFernandez

Alberto Fernández
ANNIE BONNIE

"Las marcas relevantes son aquellas que gestionan eficazmente el talento y la sensibilidad de sus equipos, las que escogen a los partners estratégicos adecuados, las que experimentan y las que aprenden. Pero es en la gestión operativa del real-time en donde demuestran su verdadera capacidad para impactar al cliente"

A quién seguir

@absideRegtech

Javier Calera
ABSIDE
(GRUPO DOMINION)

"Los directores de marketing y ventas cada vez tienen más presión por la venta a través del canal online. Necesitan implementar modelos transversales que permitan a la organización crecer en ese ámbito."

@otbbcn

Oscar Torres
ESADE
Executive Education

"Los vendedores tienen que vender, la dirección de ventas desarrolla vendedores, el marketing difunde contenidos que prueban el valor que podemos ofrecer y los CEOs crean las condiciones para lograr mejores resultados y más predecibles"

@ErnestoUbieto

Ernesto Ubieto
HILTI

"A través de las experiencias en casos reales de empresas del sector industrial podemos extrapolar y se pueden llegar a conocer y entender las 5 claves fundamentales para cualquier estrategia de marketing B2B"

>

Pero... ¿Qué necesita el nuevo CMO?

Para desarrollar sus estrategias de forma exitosa, los analistas apuntan a que los nuevos roles del CMO deberán construirse sobre la base de una serie de competencias verticales de alta especialización, pero también horizontales, relacionadas con aspectos como la gestión del cambio, la gestión del conocimiento o el diseño de soluciones complejas. Sumado a lo anterior, 8 son los hábitos que recientemente identificaba en la Revista Forbes el experto en Marketing Daniel Newman, y que en su opinión caracterizan a los mejores CMOs digitalmente transformados:

- **Centrar toda la atención en el cliente y en la Experiencia de Cliente**, y por tanto hacer uso de aquellas tecnologías que más se adapten a sus necesidades. El cliente debe ser el núcleo de cada decisión tecnológica.
- **Aplicar la IA y Analytics en todos los aspectos de la estrategia de marketing**, pues ayudan a tomar decisiones tales como qué canales utilizar, qué productos o servicios busca el cliente o que campañas son las que están funcionando.
- **Colaborar con el resto de departamentos** de la organización e involucrarles en los esfuerzos y decisiones tecnológicas que se pretendan impulsar.
- **Estar abiertos a la tecnología y al cambio tecnológico**, siempre con el objetivo de satisfacer las demandas del cliente
- **Ser creativos con el fin de atraer nuevos clientes**, teniendo en cuenta que la figura del CMO es clave en la generación de ingresos de una compañía.
- **Mejorar las habilidades de comunicación interna y externa**, y sobre todo mapear cada uno de los puntos de contacto con el cliente.
- **Pensar como un futurista**, pensar en el mañana y en nuevas formas de acercarse continuamente al consumidor. La transformación digital nunca deja de moverse, y los CMO de hoy deben moverse aún más rápido.
- **Trabajar bajo la filosofía de la sencillez**, aplicando únicamente la tecnología que se necesite en cada momento o extrayendo solo los datos concluyentes, con el objetivo de ganar en agilidad. ■

/ El CMO, un 'C-suite influencer' en la organización

Rocío Abella
Socia de DELOITTE DIGITAL

Vivimos en una era donde todo cambia, todo es rápido, todo es instantáneo. No esperamos, queremos y consumimos con un click en las plataformas digitales, y viajamos a lugares inimaginables "navegando" desde nuestro sofá.

Este nuevo paradigma ha empujado a las compañías a transformar sus modelos de negocio. Adicionalmente a los cambios que, como consumidores, demandamos, surgen nuevos modelos de negocio que rompen con lo establecido. No dormimos 'solo' en hoteles o nos desplazamos en taxi o autobús... Y por supuesto, no consumimos TV y contenido según las preferencias de los medios.

Por tanto, las organizaciones tienen que estar preparadas para poder abastecer y dar un servicio óptimo a estos nuevos consumidores, al mismo tiempo que 'se protegen' en un mercado donde los modelos de negocio no tienen barreras sectoriales.

Las cuestiones que inquietan a las empresas son muy heterogéneas. En ocasiones hablamos de innovación, en otros casos de orientación al cliente, de estrategias a largo plazo... Pero, ¿quién es la figura de la organización que puede orquestar esta función? La respuesta es sencilla: El Chief Marketing Officer (CMO).

El rol del CMO: diseñando emociones únicas

Con este nuevo paradigma experimentado en el cliente, el rol de CMO ha evolucionado de mero narrador a 'C-suite influencer', con 5 funciones claramente diferenciadas:

1. **NARRADOR:** desarrollar, preservar y promover la relevancia y consistencia en la marca, al mismo tiempo que evoluciona su posicionamiento, mensaje y contenido para promover la fidelización a la empresa.
2. **DEFENSOR DEL CLIENTE:** alinear la organización en torno al cliente empleando el dato y las capacidades analíticas para crear experiencias de cliente únicas que se traduzcan en resultados medibles para la compañía.
3. **CONSTRUCTOR DE CAPACIDADES:** desarrollar capacidades de marketing robustas (como expertise digital, capacidades tecnológicas, información de cliente y data analytics...) para fomentar la competitividad de la empresa a medio-largo plazo.
4. **CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN:** crear nuevos offerings rupturistas y lanzar acciones de marketing diferenciales mediante la implementación de nuevas herramientas y tecnologías que optimicen los touchpoints del cliente y los procesos de negocio.
5. **PROMOTOR DEL CRECIMIENTO:** desempeñar un papel fundamental en la creación y gestión del crecimiento sostenido. ■

/ Obsesión por el cliente y aprovechamiento del dato

Antonio Budia

Director de Operaciones y Marketing de MICROSOFT IBÉRICA

/ La misión del director de Marketing y Ventas actual

Nos encontramos en un momento apasionante, en el que es prioritario impulsar la innovación y apostar por la tecnología para llevar a cabo una verdadera transformación digital de nuestras empresas. En este contexto, el director de Marketing y Ventas juega un papel clave en un proceso absolutamente necesario para mantener la competitividad, garantizar la continuidad de los negocios y mejorar sus resultados.

Un reciente informe elaborado por Accenture, titulado 'El ascenso del CMO hiperrelevante', indica que los perfiles más innovadores en este ámbito pueden impulsar la rentabilidad de las compañías hasta un 11% y, de hecho, el 31% de los CEO esperan que los responsables de marketing impulsen el crecimiento con el aprovechamiento del dato como palanca.

Para lograr avanzar en la dirección correcta es necesario colocar al cliente en el centro, dejar de mirarlo desde perspectivas separadas de marketing, ventas y servicios, y buscar una visión de 360 grados. Solo mediante el uso de tecnología innovadora, apoyada en una nube inteligente, será posible alinear la estrategia empresarial y comercial de la organización con las necesidades de los clientes e, incluso, adelantarse, de un modo predictivo, a las nuevas tendencias y demandas.

Crear experiencias más personales en todos los canales y puntos de contacto -como el correo electrónico o los medios sociales- es extremadamente difícil cuando los datos de los clientes están fragmentados en múltiples aplicaciones y departamentos independientes. Por ello, resulta clave la apuesta por algoritmos de Inteligencia Artificial que permitan gestionar sus datos de una manera más eficiente. En este sentido, un estudio de Microsoft, realizado por EY, sobre la IA en España revela que el 85% de las empresas encuestadas ya coinciden en que la IA es un factor clave para conectar mejor con sus clientes.

El objetivo actual del director de Marketing ya no es simplemente convertir a un cliente en una mera transacción, sino generar negocios de largo recorrido teniendo en cuenta cada experiencia de cliente para dirigirse a él de forma más precisa y personal, definiendo mejores estrategias con una sólida base tecnológica como habilitadora del cambio. ■

La apuesta por plataformas de datos de clientes (CDP) basadas en IA, como Dynamics 365 Customer Insights, ya permite a las organizaciones unificar los datos de sus clientes procedentes de todos los canales y fuentes de una manera mucho más sencilla, derivando conocimientos que se extienden directamente a otras líneas de negocio para permitir una acción inteligente en toda la organización; desde marketing a ventas, pasando por atención al cliente.

Bizkaia
foru aldundia
diputación foral

Bloque 3

NUEVOS MODELOS *GO TO MARKET*

/ En el análisis y el comportamiento predictivo está el secreto

Programa

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

15.45 h Conversaciones:
Nuevos Modelos *Go To Market* (I). *Big Data* & Neuromarketing

Modera
Carles Ransanz
Vicepresidente de Ventas
SAGE IBERIA

Alex Rayón
Profesor
DEUSTO BUSINESS SCHOOL

Carlos Cuffí
Director
H-FARM BCN

Juan Graña
Experto en Neuromarketing.
Fundador y CEO
NEUROLOGYCA

16.15 h *Best Practices:*
Nuevas líneas de explotación de datos

Carolina Bouvard
Directora de Planificación de Negocio
TELEFÓNICA

Álvaro José Zevallos
Promotor y Director de Desarrollo de Negocio y Ventas
NEM SOLUTIONS

16.45 h Conversaciones:
Nuevos Modelos *Go To Market* (II). Cuando mi cliente es una máquina: cómo abordar los nuevos entornos digitales

Íñigo Aguirre
Profesor de Marketing de Voz
ESIC-ICEMD

Rosa García
Miembro de los Consejos de Administración
MAPFRE-TUBACEX-SENER
Consejera
APD

/

La forma con la que una marca se posiciona en un mercado está íntimamente relacionada con su capacidad de análisis, por lo que aquellas que quieran competir en los nuevos ecosistemas digitales deberán disponer de una estrategia que tenga como principal objetivo conseguir la máxima calidad y funcionalidad de los datos que se extraen y procesan.

/

Generalmente las empresas disponen de un volumen de datos que muchas veces no son capaces de gestionar o aprovechar, y es por eso que dos herramientas como el Big Data y el Neuromarketing tendrán un mayor protagonismo en el momento de analizar y trabajar estos datos para lograr una mayor rentabilidad. Es más, tal y como se desprende del estudio 'Perspectivas España 2019' elaborado por KPMG, Big Data & Analytics se llevará el grueso de las inversiones pues se postulan como las herramientas tecnológicas que más están en el punto de mira de los empresarios.

De todos modos, la recopilación de datos por sí sola no es lo que aportará valor, sino que es su correcta interpretación lo que permitirá plantear estrategias realmente eficaces. Esto supondrá, según cada vez más analistas, un gran cambio en el papel que deben desarrollar las áreas de Marketing de las empresas, y es que tal y como destaca Mariangélica Martínez, Experta en alianzas con clientes para el desarrollo de negocio de la Universidad de Mondragón, "uno de los principales retos del Director de Marketing es convertirse en un integrador de información alrededor del cliente y transformar esta en conocimiento que sea útil para desarrollar una estrategia".

Todo por la personalización

Con la combinación del Big Data y el Neuromarketing el objetivo no es otro que detectar los hábitos y patrones de consumo del público objetivo de la empresa, para así poderles ofrecer un producto o una experiencia de compra personalizada. De esta forma el marketing intenta aprovechar a través del Neuromarketing recursos de la psicología para conectar con las emociones del cliente y detectar sus necesidades reales y de esta forma perfeccionar las estrategias de marketing, a la vez que se desarrollan unas mejores herramientas de análisis.

Hoy en día, por lo tanto, ya no es suficiente con establecer a posteriori una estrategia a partir del análisis de datos pasados, ya que las nuevas herramientas permiten trabajar con modelos de comportamiento predictivo con los que se podrán establecer estrategias de marketing en base a los gustos de cada cliente para así poder ofrecerle un producto que sea acorde a sus intereses. Un hecho que implica importantes transformaciones en la manera en la que se entiende el marketing, y especialmente el marketing digital. Como señala Jaione Yabar, Profesora de DBS (Deusto Business School), "las generaciones digitales han tumbado modelos y hábitos de consumo y comunicación, por lo que debemos continuamente ir adaptándonos a los cambios para comprender el entorno de nuevo y poder dar la respuesta adecuada". >

Alex Rayón

Profesor de DEUSTO BUSINESS SCHOOL

@alrayon

/ Dime cuánta huella digital tienes y te diré lo competitivo que eres

El modo de disfrutar del ocio, cómo aprendemos y nos educamos, la conversación social en general, cómo nos movemos por las ciudades, qué y cómo compramos, etc., son espacios y contextos que han sido digitalmente transformados. Muchos de ellos, encima, en un proceso sin ninguna clase de regulación o cautela. Así, los ecosistemas sociales y de relación precisan de cierto nivel de conservación y protección para poder desarrollarse de manera natural.

El Marketing y la Comunicación no escapan de este fenómeno. Por primera vez en la historia de la humanidad, una marca puede enviar el mensaje que precisa o quiere leer una persona, en el momento más adecuado y por el canal más eficiente. El hecho de que las máquinas comprendan cada vez mejor los datos y tengan más capacidad de cómputo, hace que estas capacidades predictivas y de personalización no vayan sino en aumento. Así, la ventaja competitiva quizá deje de estar en el producto o servicio y pase a estar en cuánto conoces al cliente. Es decir, en cuánta huella digital se tiene. Así, conocer los intereses y preferencias, servir más contenidos, productos y servicios ajustados a lo que anticipan que desearán los clientes, puede que sea el campo de batalla en el corto plazo.

> El papel revolucionario de los “interfaces zero”

Sin embargo, con la inminente llegada de los entornos IoT (Internet of Things), la automatización y la IA, el análisis de datos no solamente deberá predecir el comportamiento humano, si no que deberá ser capaz de interactuar con decisiones de consumo en las que no habrá intervención humana. La llegada de “interfaces zero” supondrá una revolución en las estrategias de marketing de las empresas, ya que creará nuevas experiencias de consumo en las que la selección de productos se hará a partir de algoritmos previamente establecidos. Una cuestión poco baladí si tenemos en cuenta datos como los que maneja la consultora Gartner, al predecir que el 85% de las interacciones de un consumidor no serán atendidas por humanos en tan solo un año.

En definitiva, las decisiones ya no se deberán tomar en base solamente a la intuición o a las experiencias previas, sino que será imprescindible tener en cuenta el análisis de los datos para establecer una estrategia de marketing que posicione la marca en el mercado. En este sentido, un gran número de expertos asegura que las compañías habrán de ser capaces de digitalizar los elementos diferenciadores de la marca y saber comercializarlos a través de los nuevos canales y plataformas. Y es que la carrera por conseguir un mayor número de clientes la ganará quien consiga predecir de forma más eficiente los comportamientos del consumidor. ■

A quién seguir

@CRansanz

Carles Ransanz
SAGE IBERIA

“Las nuevas tecnologías nos permiten realizar un Marketing cada vez más sofisticado y personal. Pero no hay que olvidar al destinatario de nuestros mensajes: las personas. La honestidad, la transparencia y la ética son imprescindibles”

@ccuffi

Carlos Cuffí
H-FARM BCN

“El nuevo marketing es data y user centric, dotando a la organización de la visibilidad y agilidad que requiere la era digital”

@juangrana_

Juan Graña
NEUROLOGYCA

“No somos lógicos, somos biológicos”

@CarolinaBouvard

Carolina Bouvard
TELEFÓNICA

“Los datos son el motor del negocio y debemos gestionarlos con visión transversal. Vamos a un futuro donde todo va a tener valor informacional y el contexto del negocio se manejará en tiempo real. El reto está en saber llevarlo a la práctica”

@NEMsolutions

Álvaro José Zevallos
NEM SOLUTIONS

“Success As A Service y otras claves para monetizar el valor del Dato y del ‘4.0’ en entornos B2B. Es hora de convertir los titulares en negocios rentables, recurrentes, escalables y predecibles”

@AguirreLarraz

Íñigo Aguirre
ESIC-ICEMD

“La Inteligencia Artificial aún no es lo suficientemente hábil como para establecer una conversación compleja. El reconocimiento de habla es casi perfecto, y Google y Amazon ya pueden entender QUÉ decimos, pero entender POR QUÉ lo decimos es todavía un obstáculo”

@rosagarciatwitt

Rosa García
MAPFRE-TUBACEX-SENER-APD

“El marketing se seguirá rigiendo por los mismos fundamentales que conocemos (marca y experiencia de cliente). Sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías para automatizar los procesos de ventas y marketing cambia dramáticamente las reglas de juego, permitiendo incrementar su eficiencia e incrementar ventas de forma exponencial”

Bloque 4

MARKETING Y DEPORTE: SENTIMIENTOS, VALORES Y PERTENENCIA

/ Conectando con las personas, creando comunidad

Programa

4 CONGRESO NACIONAL DE MARKETING Y VENTAS

17.15 h Mesa de Clausura:
El caso Athletic Club

Modera
David del Campo
Director de Marketing Corporativo Empresa
GRUPO EUSKALTEL

Aitor Elizegi
Presidente
ATHLETIC CLUB

Nika Cuenca
Director de Comunicación
ATHLETIC CLUB

Nuestro instinto de pertenencia a un grupo es la necesidad natural que nos lleva a compartir un mismo propósito y a crear un sentimiento de unidad e identidad. Sin embargo, la conexión como tribu que perseguimos se ha perdido en la sociedad moderna, aunque los esfuerzos por trasladar estas necesidades a la vida actual para nuestra propia supervivencia son incesables.

Expertos como Sherry Turkle, Profesora de Estudios Sociales en Ciencia y Tecnología del MIT, estudian cómo la tecnología está transformando las relaciones con los demás y con nosotros mismos, y pese a que son muchos quienes apuestan firmemente por la necesidad de preservar espacios de encuentro, la realidad es que hoy las relaciones humanas se han transformado y la comunicación se traslada a nuevos entornos que van más allá del presencial. Una comunicación digital en la que no solo "hablan" las nuevas generaciones. Hay espacio para todos los individuos independientemente de su edad, género u origen.

Ahora la tecnología ha alcanzado un nuevo nivel. Se convierte en la herramienta definitiva para redefinir el sentimiento de comunidad y apostar por momentos para compartir conversaciones, experiencias, en definitiva, para reforzar la pertenencia. Un nuevo ecosistema que, lejos de desafiar las estructuras del marketing tradicional, se ha transformado en una verdadera oportunidad para que las mejores marcas apuesten por fomentar comunidades con sentimientos de pertenencia y valores compartidos.

Apostar por el sentimiento de pertenencia

Pero dejando a un lado cualquier influencia tecnológica, quizá debamos preguntarnos por qué una marca apostaría tan fuerte por el sentimiento de pertenencia. Los expertos no tienen ninguna duda, y la razón está directamente relacionada con la enorme oportunidad de marketing que esto genera. Una oportunidad procedente de la esencia más básica del ser humano -sentimiento, valores y pertenencia- que hoy en día cobra una especial relevancia en tanto en cuanto sufrimos una preocupante crisis de valores.

Un reciente estudio realizado por Pew Research Center señala al aislamiento social como el verdadero desafío de nuestra era. En este sentido, es de crítica importancia ahondar en esos valores de comunidad puesto que sociológicamente estamos más preparados para experimentar mayor felicidad cuando somos parte de algo bueno y disfrutamos de algo que nos emociona en grupo.

Afortunadamente, un gran número de marcas están identificando dicha realidad, y lideran ya comunidades donde sentirnos reconocidos y reconfortados. Compañías que, más allá de clientes, followers o fans, han entendido que existe una necesidad cultural más básica que además se puede conectar desde el marketing. Es el caso, por ejemplo, de empresas tecnológicas que ofrecen quedadas para aprender a usar los nuevos software que salen al mercado o paseos para compartir técnicas de fotografía con sus últimos móviles, o de marcas de alimentación con espacios para compartir conocimientos y recetas. Y qué decir de corporaciones deportivas muy reconocidas que crean grupos para salir a correr por la ciudad y que aprovechan los sellos de identidad que distinguían a las tradicionales comunidades: rituales, organizadores locales, clubs que puedes encontrar por todo el mundo, símbolos, actividades sociales y una misma identidad compartida.

En conclusión, aquellas marcas que fomenten las condiciones idóneas para generar verdaderas comunidades, bien sea a través del diseño de espacios de encuentro, de la construcción de experiencias de usuario altamente relevantes, o de la creación de productos y servicios con los que usuarios muy diversos disfruten de una forma colaborativa y en comunidad, serán indiscutiblemente las que liderarán el futuro. ■

A quién seguir

@DavidDelCampo12

David del Campo
GRUPO EUSKALTEL

"Las entidades deportivas con sus valores de esfuerzo, constancia y fidelidad, entre otros, consiguen hacer realidad la ambición de muchas marcas comerciales: disponer de clientes emocionalmente conectados"

PERSPECTIVAS DEL MERCADO INMOBILIARIO

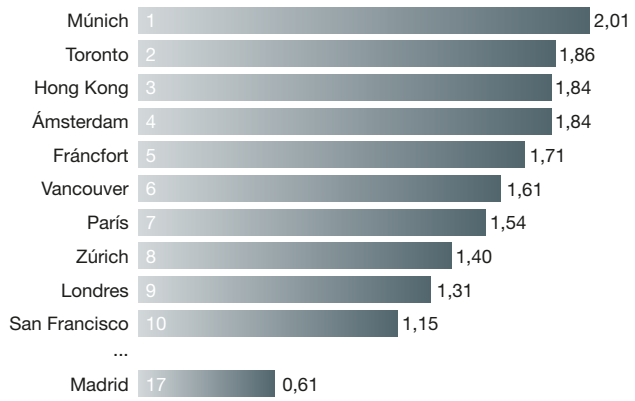
Desde que dejáramos atrás las últimas consecuencias de la crisis sufrida hace ya algunos años, factores como la creciente rentabilidad de los alquileres o las ventajas fiscales a la hora de adquirir una vivienda propiciaron, de nuevo, la inversión en propiedades inmobiliarias por parte de un gran número de players. Sin embargo, ¿nos encontramos ante una tendencia global con visos de convertirse en crónica, o se trata de algo pasajero que verá de nuevo un punto de inflexión ante el incremento de precios? ¿Seguirá siendo la vivienda un valor refugio? ¿Qué aspectos entran en juego a la hora de valorar la vivienda como un activo? Y con todo lo anterior… ¿Cuáles son las perspectivas del mercado inmobiliario para los próximos años?

La actualidad del mercado inmobiliario viene marcada por un sistema de bajos tipos de interés y de rentabilidades relativamente altas, dos hechos que sin lugar a dudas han venido disparando los precios de la vivienda en media Europa. En el caso de España, y según datos de Eurostat correspondientes al pasado mes de junio, los precios eran, de media, un 5,4% más caros que el año pasado.

En este sentido, desde hace ya algún tiempo, organismos como el FMI o el BCE venían mostrando cierta preocupación ante una nueva posible burbuja inmobiliaria. De hecho, un informe elaborado por el banco de inversiones suizo UBS incluía recientemente a la ciudad de Madrid en el ranking de ciudades con mayor posibilidad de sufrir una burbuja inmobiliaria. No obstante, su 17ª posición genera una cierta tranquilidad pues, aunque se sitúa por encima de ciudades como Nueva York, los precios se encuentran lejos aún de los máximos que se vivieron en 2007. >

¿Burbuja inmobiliaria a la vista?

Índice de riesgo de sufrir una burbuja inmobiliaria en 2019 (>1,5=en riesgo)



Se compararon 24 ciudades. Para realizar el índice se relacionó el precio de la propiedad y el ritmo de construcción (entre otras variables) con datos económicos.

Fuente: UBS Global Real Estate Bubble Index / Statista

>

En cualquier caso, diversos estudios como el 'XXIX Informe sobre el mercado de la vivienda', elaborado por el Grupo Tecnocasa, comienzan a asegurar que el precio de la vivienda está comenzando a frenar su escalada, aunque, eso sí, tiende a una cierta estabilidad con un crecimiento más moderado. Más concretamente, según dicho informe, y atendiendo a los precios de vivienda usada en España, en el primer semestre de 2019 Barcelona albergó una subida mínima del 1,37% (y un precio por metro cuadrado de 3.190€), mientras que la variación interanual de Madrid ha pasado del 16,62% (segundo semestre de 2018) al 8,5%, y ya muestra los primeros signos de estabilidad, con precios que se mantienen en los últimos cuatro trimestres (y con el metro cuadrado a 2.720€).

Factores como la Ley Hipotecaria aprobada este mismo año, la incertidumbre en el terreno político o las tensiones comerciales a nivel internacional, están contribuyendo también a aminorar el crecimiento del sector. Aunque para algunos expertos dicha relajación no sería en estos momentos algo negativo.

¿Y en términos de inversión?

De acuerdo al estudio de Tecnocasa, el porcentaje de aquellos particulares que compran una vivienda para ponerla en el mercado del alquiler, se sitúa en el primer semestre de 2019 en el 26,9%, cifra que va en disminución en los dos últimos años.

Sin embargo, si centramos la atención en operaciones a gran escala, el panorama es totalmente distinto. Los analistas siguen asegurando que la baja rentabilidad que en el momento actual generan, por ejemplo, los fondos de inversión o los depósitos, hacen a muchos inversores decantarse por la opción inmobiliaria. En esta línea, el último informe de BNP Paribas Real Estate destaca que el volumen de inversión directa en activos inmobiliarios (oficinas, naves logísticas, hoteles, retail y portfolios residenciales) ha alcanzado un total de 9.000 M€ hasta octubre 2019, lo que supone un incremento del 10% respecto al mismo periodo del año anterior. Asimismo, el análisis de la consultora subraya que el hecho de que las perspectivas de crecimiento económico sean más positivas que las de nuestros países del entorno, unido al potencial de crecimiento para los próximos dos años de los valores capitales, fundamentalmente en los mercados de oficinas y logístico, continúan posicionando a España en el punto de mira de todos los inversores. ■

La vivienda, ¿un valor refugio para el ciudadano?

En todo este análisis no podemos olvidar el valor que un activo como la vivienda puede suponer para un gran número de ciudadanos. Las pensiones están siendo un absoluto reto para el Gobierno debido al gran déficit acumulado. En este sentido, la sostenibilidad del sistema de pensiones está en peligro a largo plazo por los baby boomers, que se acercan a edades de jubilación. Es necesaria la acumulación de riqueza al no haber ahorrado, y el mayor activo es la propiedad de la vivienda.

MILLENNIALS

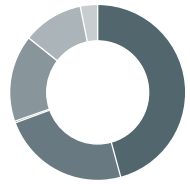
25-40 AÑOS

SITUACIÓN ACTUAL

50,2% Viven de alquiler
29,9% Pagan una hipoteca
19,9% No pagan por sus viviendas

CON QUIÉN VIVEN

46,6% Pareja sin hijos
23% Pareja e hijos
16,2% Otras personas (no familiares)
11,5% Padres y otros familiares
2,6% Pareja, sin hijos (ya no viven en el hogar)



0% Solo/a
0% Solo/a con hijos

CLASE SOCIAL

51,8% La clase social mayoritaria es **alta**
45,6% Clase media

ESTADO CIVIL

69% Más de la mitad están **solteros/as**
31% Casado/a
0% Viudo/a
0% Divorciado/a

HIJOS

48,1% Casi la mitad tiene hijos **menores de 10 años** (66,7%)

BABY BOOMERS

+55 AÑOS

SITUACIÓN ACTUAL

61,3% No pagan por su vivienda (herencia, cesión, ya pagada...)
27,6% Pagan una hipoteca
11,1% Viven de alquiler

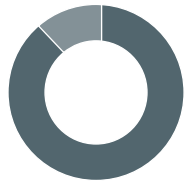
CON QUIÉN VIVEN

44,5% Pareja sin hijos
25,2% Pareja, sin hijos (ya no viven en el hogar)
19,4% Pareja, sin hijos (no los tienen)
10,9% Solo/a con hijos
0% Solo/a
0% Otras personas (no familiares)
0% Padres y otros familiares

CLASE SOCIAL

55,7% La clase social mayoritaria es **media**
45,6% Clase alta

ESTADO CIVIL



89,1% Casi 9 de cada 10 están **casados/as**
10,9% Soltero/a
0% Viudo/A
0% Divorciado/a

HIJOS

x=28,5 años Tienen una media de **1,9 hijos** de entre 20 y 29 años (49,2%)

Fuente: pisos.com

Nuevos estilos de vida

Centrándonos más en el plano social, la demanda de vivienda sigue siendo muy elevada. Al fin y al cabo, tal y como desvelan los datos ofrecidos por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) del mes de junio de 2019, la preferencia por la compra de vivienda es mayoritaria en España, ya que 8 de cada 10 españoles confiesa que elegiría comprar una vivienda propia antes que arrendar. Algo que, por otro lado, a tenor de los datos extraídos del informe 'Cómo hemos cambiado… de vivienda' elaborado por pisos.com, podría estar cambiando, pues el estilo de vida millennial podría estar moldeando nuevas prácticas en torno al mercado de la vivienda.

“EL SECTOR EMPIEZA A MOSTRAR LA MADUREZ DEL CICLO VIVIDO DESDE LA SALIDA DE LA CRISIS”

ENTREVISTA A CARLOS CANDANEDO

Consejero Delegado de COOPERATIUM

¿Cuál es, en vuestra opinión, la situación actual del mercado inmobiliario?

El ciclo alcista de los últimos años ha venido provocado en gran medida por la nivelación de la oferta y la demanda de viviendas una vez producido el ajuste de precios que la crisis propició. Dicho ajuste no se ha producido en su totalidad, aunque ya se vislumbra una consolidación del crecimiento de la demanda. España necesita entre 100.000 y 130.000 viviendas nuevas al año. Esta cifra es muy superior a las viviendas que se están entregando, que suponen aproximadamente 60.000 al año, pero poco a poco se va consiguiendo un cierto equilibrio entre la oferta y la demanda.

Por otro lado, nos encontramos ante un mercado con unas marcadas diferencias territoriales contrastando los grandes incrementos interanuales de precios de la Comunidad de Madrid, Cataluña, Islas Baleares y algunas zonas de Andalucía, con incrementos más moderados del resto del país, e incluso con valores no recuperados en otras regiones. No obstante lo anterior, la moderación de precios referida cuenta en estos momentos con dos elementos fundamentales que la tensionan: la escasez de suelo en las áreas metropolitanas de las grandes ciudades, y el incremento del precio de construcción sufrido en los últimos tres años y que aún hoy no se ha estabilizado. Estos dos elementos provocan el mayor incremento del coste de producción de la vivienda e impiden la absoluta moderación de precios deseada para la estabilización del sector.

¿Qué tendencias están marcando en estos momentos la gestión y promoción inmobiliaria?

El sector ha sufrido una profunda reconversión motivada por la reciente crisis. Esto ha provocado que haya menos operadores en el mercado, más profesionalizados. Por su parte, las empresas se centran ahora en la industrialización del producto, optimizando procesos y costes, y ajustando su producto a la demanda. También la sostenibilidad y la eficiencia energética son algo común, y hay que destacar que el cliente se convierte en el eje fundamental del negocio, analizando profundamente la demanda y necesidades de la misma.

Desde el punto de vista de Cooperatium, ¿sigue siendo la vivienda un valor refugio?

Desde todo punto de vista nos sigue pareciendo un valor refugio de inversión. Hemos observado en los últimos años cómo se ha disparado la rentabilidad de los alquileres y el repunte sostenido de los precios de venta de la vivienda. Asimismo, se han producido importantes cambios en los hábitos de residencia que han favorecido el alquiler frente a la compra. En estos momentos volvemos a observar una tendencia mayor a la compra motivada por los altos precios de alquiler en las grandes ciudades. Por otro lado, el incremento de la volatilidad de las alternativas de ahorro con mayor riesgo como la bolsa y los bajos tipos de interés, favorecen la inversión en vivienda como valor seguro de inversión. Finalmente, la fiscalización y regulación bancaria del mercado hipotecario descartan caídas de precios como las sufridas en épocas recientes.

“Uno de los retos más significativos del sector es agilizar y minimizar los tiempos de la promoción, para lo cual es necesario acortar los plazos de obtención de licencia, requiriendo una mayor agilidad de la administración pública”

“En Cooperatium huimos de la especulación y buscamos afianzar el carácter social de la vivienda en todas nuestras promociones”

Nuestro negocio se basa en el cliente como referencia, dándole protagonismo principal en todas las fases de la promoción. La transparencia y adaptación del producto a las necesidades de todos y cada uno de nuestros clientes marca nuestro sistema de gestión. Eliminamos cualquier elemento no productivo del proceso y ajustamos los márgenes apostando más por el volumen y la seguridad de venta que por la rentabilidad inmediata. A cada cliente se le personaliza su vivienda en función de sus gustos y necesidades, siendo la pieza fundamental del proceso de promoción.

¿Qué percepción tenéis respecto de las inversiones en propiedades inmobiliarias por parte de grandes y pequeños ahorradores?

Entendemos que se van a intensificar. En el caso de los grandes ahorradores, a través de sociedades patrimoniales y fondos de inversión, siendo estos los que copan las grandes promociones inmobiliarias. En el caso de pequeños ahorradores, independientemente de la fórmula tradicional de adquisición de una vivienda con el objetivo de rentabilizarla en alquiler, la aparición en el mercado de figuras como el crowfunding les permite realizar inversiones desde pequeñas cantidades obteniendo una rentabilidad significativa.

¿Qué previsiones de futuro contempláis en torno al mercado de la vivienda?

Una moderación del precio y la consolidación de los ritmos de ventas, lo cual desembocará en la estabilización del mercado con incrementos de precios entre el 2% y el 4% anual. El mercado del alquiler seguirá subiendo en las grandes ciudades con rentabilidades muy dispares en función de la ubicación, pero en todo caso superiores al 5%. ■

cooperatium

¿CÓMO SACARLE PARTIDO A LA VIVIENDA DURANTE LA JUBILACIÓN?

José Manuel Jiménez

Director del INSTITUTO SANTALUCÍA

No decimos nada nuevo al afirmar que el futuro y la sostenibilidad de las pensiones se ha convertido, desde hace ya tiempo, en una de las principales preocupaciones de la población. Así lo demuestra, de hecho, el Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)[1] del pasado mes de septiembre: un 9,4% de los españoles consideran que las pensiones están dentro de los tres principales problemas que tiene nuestro país, casi dos puntos (1,7) más respecto al mismo periodo del año pasado.

Pero, ¿de verdad están fundamentadas nuestras dudas sobre la insuficiencia futura del sistema de pensiones? Los expertos así lo indican y podemos decir que existen tres factores principales que lo demuestran: primero, el descenso de la base de cotizantes, debido a la incorporación más tardía al mercado laboral y al descenso de la natalidad; segundo, el aumento progresivo de la longevidad; y, tercero, el aumento del nivel de prestaciones del sistema. La suma de estos tres factores, y sus efectos sobre el nivel de prestaciones futuro, hacen que sea más necesario que nunca buscar alternativas que supongan una fuente adicional de ingresos en la jubilación.

Transformar la riqueza inmobiliaria

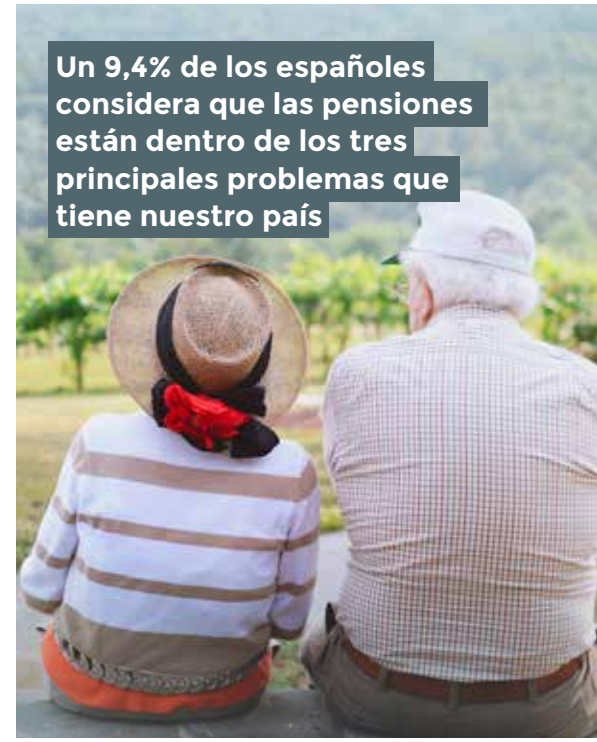
Precisamente, este es uno de los objetivos que perseguimos con el estudio 'Alternativas a la insuficiencia de las pensiones', elaborado desde el INSTITUTO SANTALUCÍA en colaboración con investigadores de la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Jaume I. El informe analiza qué instrumentos tenemos a nuestra disposición los ciudadanos para transformar la riqueza inmobiliaria en complemento de la pensión. Es aquí donde cobran un mayor protagonismo opciones como la hipoteca inversa y el producto vivienda-pensión (venta con reserva de usufructo). Las primeras son, de hecho, alternativas idóneas ya que permiten obtener una renta adicional, al mismo tiempo que la persona permanece en su vivienda. Esto no ocurre con otras opciones tradicionales como el downsizing, el alquiler o la venta del inmueble, que obligan a abandonar el hogar.

[1] *Barómetro CIS, septiembre 2019*

La hipoteca inversa, en su origen, era un producto financiero por el cual la entidad prestamista entregaba una suma única o bien abría una línea de crédito para que el prestatario pudiera ir disponiendo de fondos periódicamente, con la garantía hipotecaria de un inmueble. Estos contratos tenían algunas deficiencias originales, como la desprotección ante el vencimiento del contrato y la temporalidad de la renta, pero las nuevas modalidades de hipotecas inversas han evolucionado hacia nuevos productos que tratan de solventar esas desventajas. Sin embargo, siguen sin ser conocidos por la gran mayoría de la población española.

'Alternativas a la insuficiencia de las pensiones'
DESCÁRGATE EL ESTUDIO

Instituto santalucía



EN BUSCA DE LAS **CONDICIONES NECESARIAS** PARA POTENCIAR ESTE MERCADO

No cabe duda de la importancia de desarrollar un marco institucional sólido para crear un mercado de productos eficientes y de impulsar reformas legislativas consensuadas y estables, además de incentivos fiscales y un marco jurídico transparente y con reglas claras. Pero nada de esto tendrá efecto si no potenciamos también la educación financiera de los ciudadanos, facilitándoles los conocimientos necesarios para tomar decisiones financieras responsables y planificar su futuro. No es cuestión de ofrecer productos, sino opciones para una jubilación tranquila en términos financieros. Una cuestión que sigue siendo una asignatura pendiente por parte de todos.

¿Por qué no se está explotando?

Entonces, si hay potencial en nuestro país debido al elevado porcentaje de vivienda en propiedad para este tipo de productos, ¿por qué no se están explotando? La verdad es que el desarrollo de un mercado eficiente de estos productos ha sido -hasta la fecha- marginal, debido a una combinación de factores como la alta tasa de sustitución de las pensiones públicas en España -una de las más elevadas de Europa-, el bajo nivel de educación financiera y la importancia de los vínculos familiares.

Es aquí donde la información cobra una gran relevancia, ya que las rentas vitalicias ofrecen una serie de ventajas ante la posibilidad de vivir más años, lo que viene a denominarse riesgo de longevidad. Con una renta vitalicia, el ciudadano transfiere este riesgo a la compañía aseguradora y queda cubierto todo el tiempo que viva. Esto no ocurre con una hipoteca inversa tradicional, que establece una renta hasta una edad fijada, renta que se acaba si la persona supera la esperanza de vida. ■

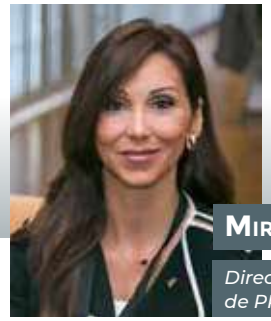
ES TENDENCIA...

"LAS STARTUPS QUE HAN IRRUMPIDO EN EL SECTOR INMOBILIARIO *(PROPTECH)* OFRECEN UNA NUEVA VISIÓN SOBRE CÓMO OFRECER SERVICIOS BASADOS EN AVANCES TECNOLÓGICOS"

Ivan Vaqué Mas
Director General de FORCADELL

El Sector Inmobiliario está inmerso desde hace algunos años en una transformación tecnológica que ha derivado en una transformación social. Se trata de una disrupción que ha alcanzado al sector del mismo modo que la tecnología ha cambiado otros ámbitos como el financiero (fintech) o la salud (healthtech). Las startups que han irrumpido en el inmobiliario (Proptech) ofrecen una nueva visión sobre cómo ofrecer servicios basados en avances tecnológicos, pero sobre todo ofreciendo mejores soluciones con costes significativamente reducidos, aportando simplicidad a los procesos, resolviendo puntos de dolor a los clientes y rompiendo con los clichés establecidos.

Las empresas tradicionales en su mayoría ya son conscientes de esta transformación, que va mucho más allá de la digitalización de sus procesos, para poner al cliente en el centro del interés utilizando nuevas tecnologías más ágiles y eficientes. Para estas empresas la clave está en aprovechar cuanto antes todo su conocimiento y fondo de comercio para reinventar sus servicios colaborando y aprendiendo con startups emergentes. El secreto: basarse en la tradición e insistir en la innovación.



Miriam Fuertes
Directora Ejecutiva de PROFUSA

"HOY SE HACE IMPRESCINDIBLE LA CORRESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS QUE NOS DEDICAMOS AL DESARROLLO DE NUESTRAS CIUDADES"

En línea con la innovación tecnológica del sector, que ofrece nuevas formas y facilidades en los procesos y en la mejora de la experiencia de compra del cliente, es imprescindible, desde la óptica de la oferta inmobiliaria del "Hoy", la corresponsabilidad social y medioambiental de las empresas que nos dedicamos al desarrollo de nuestras ciudades y que marcan su futuro. Siempre de la mano del concepto de Urbanismo Sostenible, que proporciona recursos urbanísticos suficientes, no solo en su forma y métodos para conseguir una eficiencia energética y de recursos hídricos, sino también atendiendo a su funcionalidad, es decir "conseguir mejores espacios para todas las formas de vida". Así, tres son los ejes que garantizan esa correcta y responsable hoja de ruta de desarrollo inmobiliario: sostenibilidad medioambiental, económica y social.

Hacer
cada día una banca socialmente responsable

CaixaBank, reconocido por los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas

CaixaBank
Escuchar Hablar Hacer

PRI Principles for Responsible Investment A+
MÁXIMA PUNTUACIÓN EN ESTRATEGIA Y BUEN GOBIERNO

Un reconocimiento con la máxima calificación otorgada por los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas

CaixaBank, a través de VidaCaixa y CaixaBank Asset Management, gestiona todos sus planes de pensiones y sus fondos de inversión cumpliendo los criterios de las Naciones Unidas de respeto al medioambiente, sensibilidad social y buenas prácticas corporativas. **Y eso es hacer una banca socialmente responsable.**

CaixaBank. Escuchar Hablar Hacer

De izda. a dcha.: ***Alfonso Jiménez, Carme Artigas, Elena Dinesen (American Express) y Adolfo Pellicer (Workday) durante el encuentro celebrado en Madrid.***

“LA CLAVE ESTARÁ EN CONSEGUIR QUE NUESTROS EMPLEADOS PASEN DE SER *FOLLOWERS* A *BELIEVERS*”

Carme Artigas

Embajadora de WIDS (Women in Data Science) y Cofundadora de SYNERGIC PARTNERS

Sobre la base de esta afirmación, Carme Artigas analiza en la presente conversación junto a Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, el mundo que viene como consecuencia del cambio tecnológico, así como la necesaria adaptación por parte de empresas y directivos a disrupciones de alto impacto como el Big Data, la IA, el IoT o la robótica.

Considerada como una de las mayores expertas en Big Data y Analytics de toda Europa, ¿qué supondrán estas tecnologías de cara a los próximos años? ¿Serán un claro condicionante para la supervivencia de cualquier compañía?

Más que de cara a los próximos años, creo que se trata de una prioridad estratégica del momento presente. Hoy en día ninguna empresa será competitiva si no entiende que el dato es un activo estratégico y que todas las decisiones que se tomen en el seno de la misma han de estar basadas en el dato. Así pues, las compañías que hasta la fecha no han hecho nada para transformarse digitalmente, llegan un poco tarde y tienen que empezar a acelerar.

Cofundó Synergic Partners en 2006. ¿Qué supuso ser pioneros en la industria del Big Data a nivel europeo? ¿Qué ha cambiado desde entonces?

2006 es el año en el que nace Twitter, en el que nace Amazon Web Services... y cuando realmente se crea el concepto de Big Data. Es, en otras, palabras, un momento de convergencia de una serie de fenómenos de transformación tecnológica que provocan el nacimiento de un mercado en el que poder capturar datos de todo tipo, procesarlos, analizarlos y extraer inteligencia de los mismos. Así, nosotros fuimos pioneros en aplicar una tecnología muy novedosa en este mercado naciente, pero también fuimos de los primeros en atisbar que todo ello impactaría de lleno en los modelos de negocio de las compañías. ¿Qué ha cambiado? Ha cambiado absolutamente todo. No existía la profesión de científico de datos, no había ninguna carrera que contemplara esta disciplina ni a nivel tecnológico ni empresarial. Asimismo, en ese momento las compañías no era capaces de comprender aún la importancia que los datos iban a tener tanto a nivel de arquitecturas tecnológicas, como en sus procesos de decisión y en el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

¿Pueden estar tranquilos los consumidores del uso y tratamiento que se hace de la información de los consumidores a día de hoy?

En estos momentos los usuarios somos conscientes de que tenemos que elegir de en manos de quién ponemos nuestros datos. Independientemente de esto, en Europa hay una mayor conciencia que en el resto del mundo sobre la importancia de preservar la privacidad de los datos personales, y de hecho hay una ley, la GDPR, que ya lo está regulando. Lo que sí es cierto es que las leyes relacionadas con la privacidad de datos aún son muy confusas y, además, nos obligan a aceptar, no nos dan alternativas, y eso es algo que tiene que cambiar. Del mismo modo, en mi opinión, creo que no se pueden exigir derechos de uso de los datos permanentemente, para toda la vida, sino que tiene que existir la posibilidad de poder revocar los permisos.

En base a tu expertise, ¿cuáles serán los próximos grandes usos de la IA en el mundo de la empresa?

Ahora mismo, la IA está avanzando muchísimo en tres grandes ámbitos: en el reconocimiento de imagen, en el reconocimiento de texto y en el reconocimiento de voz. Dicho esto, yo creo que las empresas van a adoptar la IA de una forma muy óptima para la automatización de muchos procesos de negocio, para muchos interfaces de relación con clientes y se van a desarrollar nuevos productos y servicios alrededor de todo esto.

Con más de 20 años de experiencia en el sector tecnológico y Embajadora, además, de la WIDS (Woman in Data Science), ¿qué cuestiones cree que se han de abordar con urgencia de cara a impulsar definitivamente el talento femenino en áreas STEM?

Creo que es fundamental que en este tipo de disciplinas haya múltiples inteligencias para encontrar soluciones a las cada vez más complejas cuestiones a las que nos enfrentamos. En general venimos de un déficit histórico y competencial en lo que son las carreras STEM que tendríamos que abordar desde la educación primaria y secundaria. El problema es que no se están explicando correctamente los futuros de las carreras, lo que está generando un gran desconocimiento. Y todo ello, en un momento en el que sabemos a ciencia cierta que todas las competencias futuras van a requerir de un pensamiento lógico (Ciencia) y de un pensamiento más social y emocional (Ciencias Sociales). En otras palabras, un médico tendrá que entender de datos, porque habrá de trabajar con algoritmos; un abogado tendrá igualmente que entender de algoritmos porque habrá de ahondar en análisis de jurisprudencia, en la predicción de resultados en un juicio; incluso un periodista. En definitiva, el gran error es obligar a niños y niñas de 14 años a decidir entre ciencias y letras. >

Un año más, PeopleMatters ha reunido a un nutrido grupo de directivos y responsables de RRHH en el marco del ya tradicional Observatorio Colón. Un encuentro que en esta ocasión tuvo como invitada de excepción a la experta Carme Artigas, y que se celebró en Barcelona el 10 de julio con el apoyo de Naturgy, y en Madrid el 3 de octubre con el apoyo de Workday.

En tu opinión, ¿cómo ha de ser la gestión de personas en entornos tecnológicos como los actuales?

Las compañías han de entender sí o sí la imperiosa necesidad de incorporar talento con competencias nuevas. Pero sobre esta cuestión hemos de diferenciar dos velocidades: aquellas compañías que nacen de cero con nativos digitales, más flexibles, menos jerarquizadas y más ágiles; y aquellas más tradicionales, que tienen que incorporar nuevo talento al tiempo que actualizar las competencias de las personas que ya formaban parte de la organización. Es por esta razón por la que, una vez más, el aspecto de la diversidad se vuelve primordial.

¿Se requiere un cambio de liderazgo ante la absoluta transformación digital que están viviendo la mayoría de compañías?

Totalmente. El liderazgo ha de dejar de ser jerárquico y convertirse en transformacional e inspirador. Entre otras cosas porque el concepto de planificación estratégica está muerto, ninguna compañía hoy en día sabe lo que ocurrirá en cinco años. Así, las organizaciones deben conseguir tener una misión transformadora que pase por encima de la visión cortoplacista y trabajar sobre la base de un propósito corporativo. En este sentido, la clave estará también en conseguir que nuestros empleados, que son los primeros influencers de la compañía, pasen de ser followers a believers.

¿Seguirán ocupando las personas una posición central en las organizaciones pese a la ola tecnológica a la que estamos asistiendo?

Por supuesto. Lo que sí está claro es que el rol del ser humano va a cambiar en las organizaciones. Nuestra labor no será llegar de 9 a 5 y hacer un trabajo previsible, sino más bien tomar decisiones sobre situaciones imprevisibles en las que deberemos aplicar, además de la razón, la emoción. ■

La era del Big Data y la Inteligencia Artificial

David del Campo
Director de Marketing Corporativo
Empresa de Grupo EUSKALTEL

Los productos y servicios van a ser necesariamente digitales. Las empresas y los clientes estarán totalmente conectados y la industria será cada vez más inteligente y sensorizada. Todo va a dejar rastro digital, la gestión de la información a gran escala en tiempo real se convierte en algo totalmente necesario. Con estos enunciados, fuera ya de toda duda, entramos de lleno en la era del Big Data y la Inteligencia Artificial: Big Data, para poder realizar la adquisición y gestión de los datos, y la Inteligencia Artificial, para analizar, interpretar y transformar esos datos en información valiosa para la empresa.

Si reflexionamos sobre sus beneficios, ***estas tecnologías son claves en la obtención de palancas impulsoras del negocio, nuevas fuentes de ingresos y optimización de las existentes***, así como en la consecución de una mayor competitividad y mejora operacional permitiendo la digitalización y automatización de los procesos y una mejor toma de decisiones.

Las empresas y los clientes estarán totalmente conectados y la industria será cada vez más inteligente y sensorizada. Todo va a dejar rastro digital

Tecnología sí, pero también transformación cultural

Muchos directivos se preguntan si la Inteligencia Artificial aplica a su empresa; la respuesta es claramente sí. ***El futuro de las empresas ya a corto plazo va a depender de la adopción exitosa de las tecnologías como el IoT (Internet of Things), Big Data y por supuesto la Inteligencia Artificial.***

La tecnología es un habilitador necesario para la transformación y por lo tanto el futuro de las empresas pasa por la adopción exitosa de dicha tecnología, pero no es simplemente disponer de la misma. La clave es transformarse digitalmente, hay que cambiar los modelos de relación con el cliente, los procesos, el modelo de negocio para competir en un entorno global y digital. En definitiva, tiene que haber un cambio organizacional y cultural.

No hacer nada ya no es una opción, y las empresas tienen que acelerar la aplicación de esas tecnologías para transformar y digitalizar sus empresas y los modelos de negocio. ■

EL MERCADO DE LOS RESIDUOS ¿EL NUEVO ORO VERDE PARA LOS INVERSORES?

Por Fidelity International

Mientras que a lo largo y ancho del globo el consumo produce cada vez más residuos, el crecimiento demográfico y urbano también pone presión a las capacidades de tratamiento existentes. Impulsado por un marco político que responde a un imperativo medioambiental y de salud pública, el mercado de la gestión de residuos se ha delegado casi exclusivamente en el sector privado por falta de financiación pública. Ahora está llegando a un punto de inflexión y comienza a constituirse como una formidable oportunidad de inversión.

Actualmente el problema que plantea la gestión y, complementariamente, el tratamiento de los residuos se perfila como un reto de primera magnitud para los próximos decenios, pues se encuentra íntimamente ligado al auge económico y al aumento de la riqueza de las sociedades desarrolladas, y ahora también de las sociedades emergentes. No obstante, la problemática va más allá y radica en el hecho de que estas últimas asumirán una proporción cada vez mayor del crecimiento mundial, y sin embargo el 60% de los residuos de dichos países no son recogidos. A todas luces, una realidad cada vez más preocupante en tanto en cuanto su volumen va a seguir aumentando con fuerza durante los próximos años.

La cara oculta del consumo

El punto de inflexión que está a punto de franquearse en materia de residuos es la derivada de dos factores esenciales. Por un lado, su producción guarda correlación con el crecimiento de la población mundial, que sumará 9.500 millones de personas en 2050. Por otro, está relacionada con la urbanización galopante, que se caracteriza por unas proyecciones inapelables: entre el 60% y el 70% de la población mundial vivirá en ciudades dentro de treinta años, frente al 54% actualmente y únicamente un tercio hace 60 años. Esta tendencia, que se traducirá en una concentración de los residuos en el medio urbano, pone el acento actualmente en la capacidad de las ciudades -actuales y futuras- para gestionarlos a la vista de las infraestructuras existentes. Por último, esta problemática plantea sobre todo cuestiones fundamentales de índole sanitaria y medioambiental. Las predicciones sobre este último punto son alarmantes, ya que se ha llegado a la conclusión de que en 2050 el peso de los plásticos en los océanos será superior al de los peces. >

EXISTEN PREDICCIONES ALARMANTES DE QUE EN 2050 EL PESO DE LOS PLÁSTICOS EN LOS OCÉANOS SERÁ SUPERIOR AL DE LOS PECES

EN OPINIÓN DEL EXPERTO...

“LOS RESIDUOS: TODO UN UNIVERSO DE INVERSIÓN”

Para Bertrand Lecourt, Gestor del fondo de inversión Fidelity Funds - Sustainable Water & Waste Fund, el mercado de los residuos se ha convertido en toda una fuente de oportunidades para los inversores, por diversas razones:

_Es una problemática duradera por naturaleza, del mismo modo que lo son otras megatendencias en el momento actual como la escasez de agua, la urbanización y el envejecimiento de la población.

_Se trata de un universo que todavía está relativamente concentrado, con un pequeño número de actores en todo el mundo. No obstante, está registrando una fuerte expansión, habida cuenta de que actualmente suma más de 300 valores en bolsa, frente a 50 hace treinta años. Por otro lado, su capitalización media se ha multiplicado por cinco desde 1990.

_Abarca una cadena de valor que se extiende por más de 35 segmentos que van desde las actividades tradicionales (recogida, transporte, almacenamiento, limpieza, reciclaje) hasta otras más avanzadas como la transformación de los residuos en energía.

_Responde a necesidades fundamentales y constantes y, por tanto, tiene la particularidad de sufrir menos las fases de volatilidad que el conjunto de las bolsas. A imagen de las utilities, las empresas del sector presentan la ventaja de ser poco cíclicas, de ahí que ofrezcan a los inversores un alto grado de visibilidad.

_El sector de los residuos muestra una rentabilidad histórica superior en un 170% a la renta variable internacional en periodos superiores diez años.

AUNANDO SOSTENIBILIDAD Y RENTABILIDAD

El ámbito de los residuos y su gestión sin duda tiene un componente sanitario y medioambiental, por lo que el enfoque de inversión que lleva aparejado combina de forma natural los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno. Este componente ASG responde a una voluntad de diálogo con las empresas cada vez más fuerte por parte de los inversores, sin por ello sacrificar los objetivos de rentabilidad. Puede ponerse en práctica a través de un enfoque "best in class", por el que se seleccionan los valores que presentan una puntuación ASG superior a sus homólogos, o "best effort", para apoyar (en lugar de excluir) a las empresas en su camino hacia políticas más sostenibles con el fin de que cumplan lo mejor posible los ODS marcados por la ONU.

Numerosas compañías del sector de los desechos demuestran planteamientos responsables en el ámbito medioambiental, social y corporativo y tratan de tener un impacto real y medible en materia de reducción de emisiones de CO_2, recuperación de residuos, producción de energías verdes, etc. El corolario de esta filosofía es la transparencia, por lo que estas empresas comunican sin esfuerzo el impacto de sus actividades sobre el medioambiente. Por tanto, invertir en este campo debe permitir a los inversores medir su contribución positiva a los retos de hoy y del mañana.

La necesidad de replantear el modelo

El problema de la gestión de los residuos y los caminos explorados para replantear su modelo no son sencillos, por no hablar de que los sistemas actuales distan de ser eficientes. Por si esto fuera poco, se calcula que el tratamiento y la eliminación de los residuos representan alrededor del 5% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero. En este sentido, las inversiones necesarias para poner en marcha un sistema adecuado de recogida y tratamiento son colosales; de ahí que este mercado, valorado actualmente en más de 1 billón de dólares, debería duplicar su tamaño durante los próximos diez años. ■

LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA UN SISTEMA ADECUADO DE RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE RESIDUOS SON COLOSALES

¿Cultura de desempeño? Sí, por favor

Jorge Herraiz
Director Rewards & Performance de AON ESPAÑA

Para muchos profesionales vinculados con la gestión de personas, la cultura de desempeño se ha convertido en un nirvana y en una aspiración fundamental para implementar la estrategia y, en consecuencia, para el éxito a largo plazo de sus empresas. Teniendo en cuenta que se trata de algo crítico para el negocio, obviamente podemos esperar que exista una gran claridad sobre lo que significa, cómo será desarrollada y los beneficios que generará. ¿Es exactamente así? Bueno, aparentemente no. Tras entrevistar[1] a diferentes líderes en Europa pertenecientes a las empresas más admiradas, hemos descubierto que existe un gran desconocimiento y falta de orientación sobre lo que es realmente implantar una cultura de desempeño.

[1] Las entrevistas a las que se hace referencia corresponden a directivos europeos de todos los sectores, cuyas empresas emplean a más de 3,3 millones de personas

>

FOTO: El Director Rewards & Performance, Jorge Herraiz

>

Todos los directivos declararon que es clave desarrollar una cultura de desempeño en sus empresas. Sin embargo, tan solo un 5% afirmó estar satisfecho con su situación actual. Tal vez este limitado porcentaje de satisfacción se debe a la falta de claridad sobre las implicaciones y el significado real de contar con una verdadera cultura de desempeño. Al tratar de explicarlo, la mayoría se centraron en la mera gestión del rendimiento y en alcanzar una serie de métricas de negocio definidas. En cierto modo están en lo cierto y eso claramente añade valor al negocio, pero estas no dejan de ser interpretaciones parciales de lo que realmente significa contar con algo tan potente como una verdadera cultura de desempeño. Uno de los directivos resumió esto al decir "llevamos años diciendo que tenemos una cultura del desempeño, pero en realidad no es así. Lo que tenemos es una gestión de cifras e indicadores que ha dado lugar a un sistema de monetización de los logros alcanzados de la que ahora queremos salir".

Hay muchas definiciones de la cultura de desempeño, pero la clave está en fijarse en cómo se hacen las cosas para lograr resultados

¿Y qué hay de la gestión del desempeño?

Ya sea en empresas con modelos excesivamente complejos o en otras en las que se han simplificado hasta el punto de prescindir de las escalas de valoración, casi un tercio de las organizaciones está revisando o planeando revisar sus sistemas de gestión del desempeño, debido a los reducidos niveles de satisfacción y comprensión interna.

Algunas frases de la vida real...

"El negocio no ve el valor de la gestión del desempeño, es solo una casilla para que los managers puedan poner un par de equis al final del año"

"Nuestro proceso anual simplemente no funciona, necesitamos ser más flexibles y ágiles"

"Nuestros directivos y managers no pueden, o no tienen, conversaciones sinceras y constructivas con su gente"

"Los managers se pasan todo el año generando la confianza necesaria con sus equipos y al final una sola reunión torpedea todo su trabajo"

"Con el foco puesto en la atracción de nuevo talento, hemos transformado nuestro modelo organizativo para ser más flexibles y ágiles. En este nuevo contexto estamos viendo que la gestión del desempeño existente apenas tiene valor, siendo ahora un asunto controvertido para nosotros"

En definitiva, cuando hablamos de gestión del desempeño tenemos que considerar distintos intereses en ocasiones contrapuestos, ya que el momento actual empresarial requiere de una cierta flexibilidad, los profesionales de RRHH demandan consistencia y rigor, la Dirección exige un proceso sencillo y efectivo y, por último, los empleados esperan cierta consistencia y claridad. El reto es intentar contentar a todos, algo que puede ser casi imposible en determinados entornos empresariales.

Escalas de desempeño: ¿sí o no?

Siguiendo con los procesos de gestión y dejando el concepto de cultura de desempeño para más adelante, tenemos que fijarnos en las tendencias observadas durante los últimos años, en los que muchas organizaciones han simplificado sus modelos prescindiendo incluso de las escalas de valoración, volviendo posteriormente hacia

sistemas híbridos donde escalas más sencillas y claras comienzan a combinarse con conversaciones estructuradas entre managers y colaboradores.

Pero no hay un modelo único, siendo siempre necesario analizar el contexto específico de cada organización, teniendo que decidir en primer lugar si la gestión del desempeño será una herramienta para fomentar el desarrollo y crecimiento de nuestros empleados y directivos, si será un mero mecanismo de pago de determinados conceptos retributivos o una combinación de ambas...

La cultura del desempeño

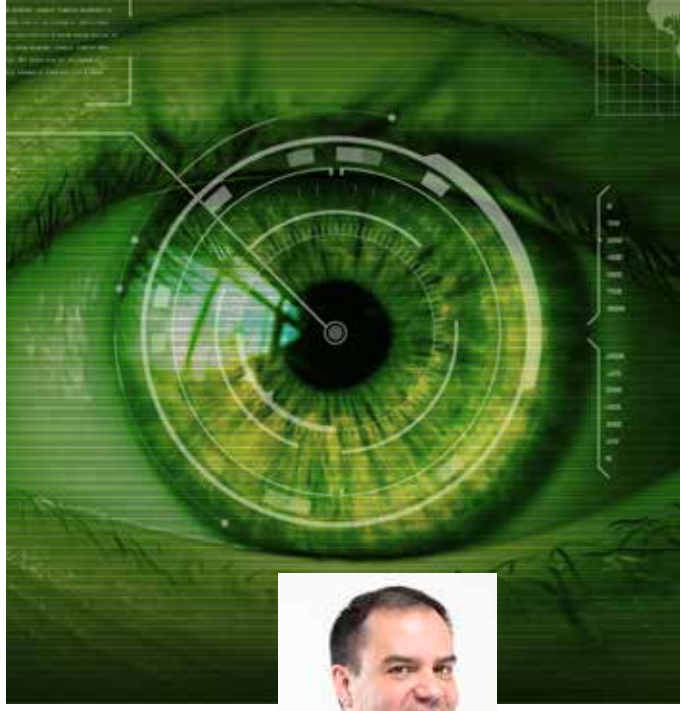
Contar con una cultura de desempeño es una aspiración clara para muchas empresas, pero puede convertirse en algo inalcanzable si no se dan los pasos necesarios. Lo importante es no confundirla con la gestión del desempeño, donde las escalas de valoración en sí mismas no han sido suficientes y en muchos casos han generado controversia y falta de comprensión en su utilización.

Hoy las organizaciones se están dando cuenta de que lo importante es la calidad, mayor frecuencia y eficacia de las conversaciones que rodean al proceso, entre el manager y el colaborador. Y todo ello centrado en fomentar que las metas se cumplan de manera adecuada y de acuerdo con los valores y cultura de las organizaciones. Se trata de transformar los valores en comportamientos que cada empleado pueda mostrar en su día a día para conseguir los objetivos de negocio.

Desarrollar una nueva cultura del desempeño será siempre un proceso de largo recorrido y amplio consenso, en el que deberemos reexaminar nuestros valores

Desarrollar una nueva cultura del desempeño será siempre un proceso de largo recorrido y amplio consenso, en el que deberemos reexaminar nuestros valores, definiendo los comportamientos necesarios para conseguir los resultados esperados a través de la involucración constante y decisiva de todos los empleados, incluyendo claro está, a Managers y Directivos. ■

“LA GESTIÓN DE DATOS MAESTROS CONLLEVA UN RETORNO DIRECTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS”



ENTREVISTA A

ALEJANDRO ASÚNSOLO

Director de Información Producto y Contenidos Omnimedia de LEROY MERLIN

Hoy, cada vez más, un gran número de compañías está destinando mayores partidas presupuestarias a la llamada Gestión de Datos Maestros. Y es que en un entorno digital como en el que nos movemos, una firme comprensión de los datos más críticos de una organización son un imprescindible de cara a la correcta transformación del negocio. Alejandro Asúnsolo, Director de Información Producto y Contenidos Omnimedia de Leroy Merlin, ahonda en la presente entrevista sobre esta y otras muchas cuestiones relacionadas con el valor de las estrategias de datos y las soluciones MDM (Master Data Management), y lo hace desde la propia experiencia, pues de la mano de la empresa de software danesa Stibo Systems (en alianza con DeciDATA) aplicaban recientemente en la Compañía la herramienta STEP MDM.

¿Por qué llega Leroy Merlin a plantearse la necesidad de impulsar una estrategia de datos centralizada?

En Leroy Merlin estamos de aniversario, cumplimos 30 años, y como os podréis imaginar, a lo largo de estas tres décadas hemos ido creciendo tanto en clientes, como en colaboradores y tiendas. Esta complejidad, que también se trasladó a nuestros sistemas de información y a nuestros procesos, hizo que en un momento determinado detectáramos que la información sobre nuestros productos no era ni consistente, ni única, ni pertinente, algo sin duda necesario para poder sobrevivir hoy en el mercado. También identificamos que no contábamos con los procesos que aseguraran el viaje de esa información a los distintos canales. ¿En qué se convertía todo eso? Nuestros clientes veían unos datos en internet que no siempre coincidían con los de las fichas de la tienda o los de nuestros folletos y catálogos.

¿Cómo llegasteis a comprender la importancia de contar con un partner para abordar esta cuestión?

Lo primero fue entender el problema e interiorizar la necesidad de cambio, y así fue como comenzamos a buscar una solución global que no pensara en el corto plazo y que pudiera plantear una solución internacional, escalable a futuro y en consonancia con los nuevos modelos de comunicación digital de nuestros clientes. Sin duda, fue un proyecto que conllevó una gran implicación por parte de diversos roles dentro de la organización con el fin de abordar, no solamente la tecnología asociada a un PIM (Product Information Management), sino los procesos asociados al data governance y a la calidad de los datos. Para ello visitamos distintas compañías internacionales de volúmenes parecidos a los nuestros, e incluso al líder del mercado, la americana The Home Depot en Atlanta, y fue cuando decidimos que Stibo Systems sería un buen compañero en ese viaje de transformación de nuestro referencial de producto.

¿Qué ventajas destacarías de las soluciones MDM?

En lo que respecta a la solución MDM de Stibo, que al fin y al cabo es la que conocemos de primera mano, he de decir que nos está permitiendo que todos entendamos que el buen dato está en el PIM y no en otro lugar. Igualmente, las distintas funcionalidades que incorpora para la gestión de múltiples enseñas internacionales nos permiten compartir de forma ágil y sencilla el alta de productos presentes en otros países. Por último, entre otras muchas funcionalidades, quiero destacar la manera de gestionar los proveedores que nos dan la información; podemos tener distintos proveedores para un mismo producto, escalando hacia modelos como la venta flash, atacar correctamente un Long Tail de soluciones y sobre todo pensar en modelos de market place tan presentes en el retail actual.

A día de hoy, ¿qué balance hacéis desde Leroy Merlin en lo que respecta al retorno de la inversión y a los beneficios conseguidos con el sistema MDM?

Muy bueno, sin duda. Tener por fin un referencial donde alojamos, actualizamos y depositamos el Golden Record de nuestros productos para todos los canales aporta en primer lugar una imagen profesional y de experto a nuestros clientes que son antes que nosotros omnicanales. Además, tener un MDM tiene un retorno directo en la cuenta de resultados, reduciendo los procesos costosos y los recursos dedicados a tareas que no aportan valor a la compañía. Igualmente, los proveedores de la información de nuestros productos, sean del país que sean, tienen un único punto de contacto con nosotros, lo que agiliza la gestión, multiplica la productividad y nos da trazabilidad de en qué punto estamos en el proceso de esa consecución de la información. Otro beneficio a corto plazo, sin ninguna duda, es la reducción del time to market desde que se decide incorporar un producto a nuestras tiendas hasta que finalmente lo hace, en nada menos que en un 90%. Y por supuesto, entendemos que contar con un sistema MDM ayuda indirectamente a la gestión del cambio de la compañía, creando roles, transformando algunos existentes y añadiendo hitos a la transformación, no solo digital, de la empresa. ■

IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019

ESPAÑA, POCO A POCO MÁS COMPETITIVA

Aunque liderado por EEUU, Singapur y Suecia, el IMD Digital Competitiveness Ranking 2019 trae buenas noticias para España, y es que a pesar de no encontrarse en el Top Ten, sí escala algunos puestos que le hacen mejorar su competitividad digital. Concretamente, hasta la posición 28, la más destacada con respecto a los últimos años de un total de 63 economías.

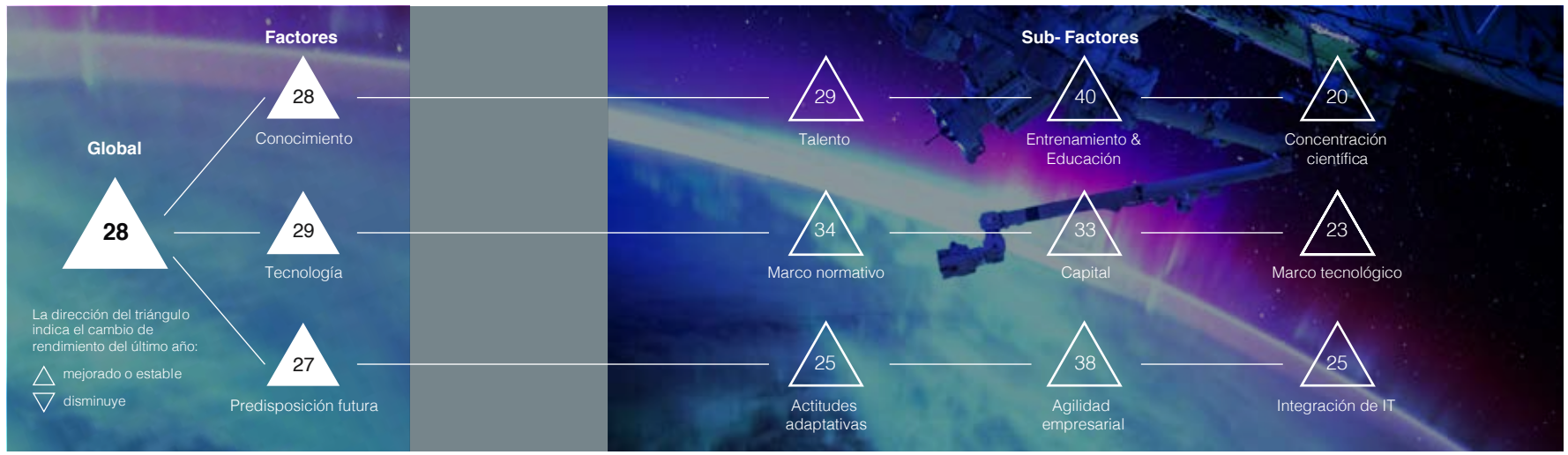
Por áreas, mejora su posición en Preparación para el Futuro (hasta el puesto 27), en Conocimiento (pasando de la posición 31 a la 28) y en Tecnología (donde pasa a ocupar la posición 29 después de haberse situado el pasado año en la 33).

IMD | IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER

TENDENCIAS DIGITALES

ESPAÑA

RENDIMIENTO GLOBAL *(63 países)*



Análisis Iberinform

LA PRESENCIA DE NUESTRAS EMPRESAS EN EL MERCADO GLOBAL

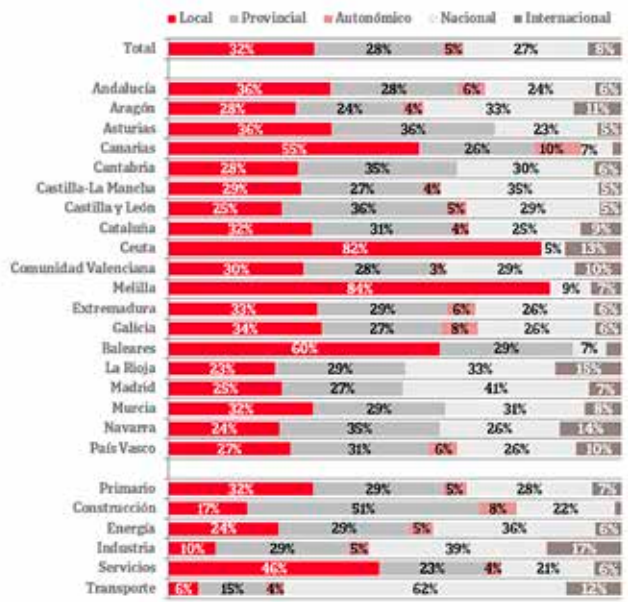
A pesar de que en pleno siglo XXI cada vez son más las empresas que abordan sus amenazas y oportunidades en clave global, con el objetivo de buscar crecimientos sostenidos y diversificados a largo plazo, la realidad es que únicamente el 8% de las empresas españolas vende sus productos y servicios en el mercado global. El resultado es similar al registrado en 2018 y supone un retroceso frente al 11% de empresas españolas que pensaban globalmente en 2017.

Así se desprende de un estudio elaborado por Iberinform, filial de Crédito y Caución, para el que se realizaron cerca de 470.000 entrevistas en 2018, y que también desvela que las CCAA más cercanas a la frontera francesa o al Mediterráneo presentan un tejido empresarial más abierto y porcentajes más elevados de empresas que consideran que su mercado es global.

Iberinform
Crédito y Caución

2019 Ámbito de actuación de las empresas

Datos extraídos de 250.000 entrevistas personalizadas a empresas



Informe Absentismo Laboral (Primer Trimestre 2019)

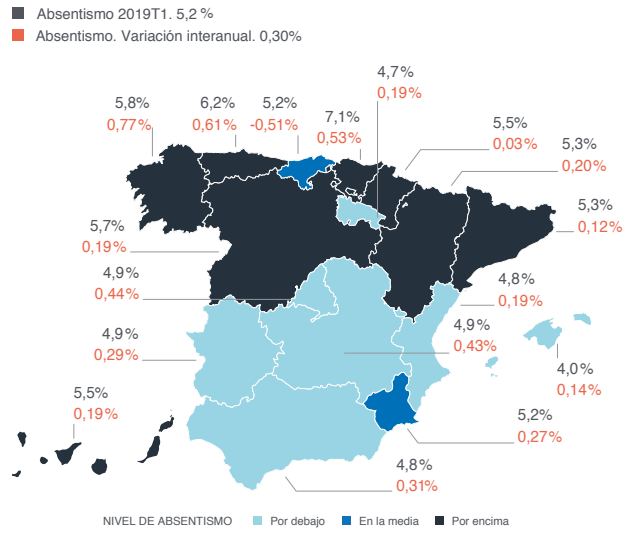
¿CUÁL ES LA MAGNITUD DEL ABSENTISMO EN EL MERCADO LABORAL?

Con datos relativos al primer trimestre de 2019, Randstad Research publicaba recientemente todo un mapa del absentismo laboral en España destacando su magnitud tanto por regiones como por sectores. En este sentido, los datos desvelan que cada día 267.000 personas no acudieron a su puesto de trabajo pese a no estar de baja médica, mientras que un total de 747.000 personas se encontraban cada día, en promedio, de baja médica durante el primer trimestre de este año.

Asimismo, el informe incide en que existe una elevada dispersión en función de las áreas profesionales: mientras que algunos sectores se encuentran por debajo del 3%, como las actividades relacionadas con el empleo (1,9%), y actividades jurídicas y de contabilidad (2,8%) y Servicios de información (2,9%), los sectores con mayor absentismo se sitúan por encima del 7,5%, destacando las actividades sanitarias (8,6%), los servicios a edificios y actividades de jardinería (8,5%) y las actividades de servicios sociales sin alojamiento (8,4%).

randstad research

Absentismo laboral por Comunidades Autónomas en todos los sectores



ENTREVISTA A

María López Ortiz

Directora Corporativa de Servicios Jurídicos y Relaciones Institucionales de AUSOLAN

> HEMOS INICIADO UN CAMINO DONDE **LA COMIDA SALUDABLE E INNOVADORA** ES **LA GRAN PROTAGONISTA**

EL ACUERDO ENTRE **AUSOLAN** Y **BASQUE CULINARY CENTER** O CÓMO TRANSFORMAR LA ALIMENTACIÓN A TRAVÉS DE LA **INNOVACIÓN CULINARIA**

Dos mundos diferentes pero bajo una misma filosofía compartida, Grupo Ausolan y Basque Culinary Center (BCC), llegaban recientemente a un acuerdo con el fin de trabajar en el desarrollo de nuevas propuestas culinarias de calidad, sanas, seguras, sostenibles y sabrosas, dirigidas al sector de la restauración colectiva. El fin no es otro que impulsar la innovación en un ámbito tan capital como el de la alimentación y la gastronomía.

¿Qué significa para Ausolan el haber llegado a un acuerdo con el Basque Culinary Center (BCC)?

La innovación está en el ADN de AUSOLAN, formando parte de su estrategia de diferenciación. Sin embargo, este acuerdo con el Basque Culinary Center es diferente, puesto que se trata de innovar la propia gastronomía. Nos va a permitir poner a disposición de nuestros clientes una respuesta novedosa, diferente y diferenciadora, muy a la medida de sus necesidades. Así, estamos diseñando propuestas gastronómicas que van a conectar a nuestros comensales con la cultura asiática, iberoamericana, etc., incorporando nuevas formas de comer los ingredientes que más cuestan, integrando nuevos alimentos... Pero todo ello, sin olvidarnos de conectar con los entornos locales, y de potenciar la presencia de productos de la tierra y de temporada. En definitiva, para AUSOLAN este acuerdo significa, de nuevo, "romper moldes".

¿Cuál es el objetivo que perseguís con esta alianza?

Nuestro acuerdo con el Basque Culinary Center significa posibilitar el acceso a la cocina más innovadora y exclusiva a aquellos clientes colectivos que así lo deseen y desde este punto de vista, es algo realmente revolucionario. En el caso concreto del cliente empresarial, por ejemplo, va a significar poner a disposición de sus personas una oferta gastronómica internacional, plural y en la medida que lo deseen, experimental.

¿En qué consisten y cómo son las nuevas propuestas culinarias derivadas de esta sinergia?

De acuerdo al análisis del diagnostico de la realidad y de las necesidades del comedor colectivo, existen varias líneas de trabajo. Por un lado, recuperamos o hacemos evolucionar recetas actuales tradicionales, muy nuestras (hemos retomado los consomés, las cremas, los caldos... incorporando nuevos ingredientes en sustitución de otros menos saludables, con total respecto a la tradición local). Por otro, analizamos los platos que tienen peor aceptación (por ejemplo, en los menores la verdura) y en cada caso buscamos el "por qué" y, a partir de ahí, proponemos nuevas texturas, formatos... Por último, trabajamos en propuestas totalmente novedosas, bien por el origen y tradición de los propios platos, bien por los ingredientes y los formatos.

¿Responden a una demanda social o se anticipan a lo que viene?

Son los clientes quienes, al transmitirnos sus inquietudes nos guían. Nuestra obligación es recogerlas y ponernos "manos a la obra", para trabajar con ellos y convertirlas en requerimientos y poder presentarles la solución óptima y diferencial. Y ello implica, según nuestra perspectiva del sector, innovación.

¿A qué os referís cuando habláis de 'nuevas tradiciones culinarias'? ¿Es la globalización la responsable de su aparición?

Sin duda. Nuestra gastronomía nacional es muy rica y variada. Ello ha hecho que tengamos poca necesidad de mirar más allá. Nuestra mayor influencia procede de los países europeos mediterráneos y desde el punto de vista nutricional, si miramos las aportaciones de la cocina nórdica. Uno de los objetivos de este proyecto es integrar en nuestro día a día sabores, texturas e ingredientes de otras culturas, siempre construyendo desde la salud, la sostenibilidad y la seguridad alimentaria.

No se trata de dos desconocidos. Ausolan y el BCC lleváis años colaborando en materia de I+D. ¿Qué conclusiones extraéis de este periodo de análisis e investigación? ¿Hay futuros proyectos en marcha?

Compartimos la consideración de la gastronomía como una expresión cultural reflejo de unos valores que nos unen, además de un sector económico en auge, tanto económico como social y, ambos, de forma diferente, queremos estar ahí. Sin duda, hemos iniciado un camino en el que estamos muy ilusionados, donde la comida sana, saludable, segura, sostenible, sabrosa e innovadora es la gran protagonista.

En vuestra opinión, ¿porque es la inversión en I+D lo que necesitaba un sector como la restauración?

Creo que la innovación significa tomar las riendas del cambio y apostar por dar pasos hacia el posicionamiento deseado para AUSOLAN en los próximos años. El no innovar, que es una decisión completamente licita e incluso quizá apropiada en muchos momentos, no significa "no cambio", sino una conformidad con lo que la evolución del sector nos depare.

Cada vez se habla más de alimentación saludable, sostenibilidad y experiencias gastronómicas. ¿Hablamos de un acuerdo que aúna todos estos conceptos? ¿Son la esencia del concepto 'innovación culinaria'?

En AUSOLAN estamos orgullosos porque lo que siempre hemos hecho, ahora está de moda. Hemos trabajado con materias primas de alta calidad, y desde siempre primando la compra local. De hecho, más del 90% de nuestras compras se desarrollan en el entorno local inmediato al lugar de cocinado o de consumo. ■

Si quieres saber más, no te pierdas el reportaje sobre nuevos hábitos alimenticios en el entorno laboral en **www.apd.es/actualidad**

Descubre los aromas de la felicidad

Clavo, plátano y frambuesa. Quédense con estos tres aromas del vino porque, según un estudio liderado por Bodegas Familiares Matarromera, la empresa dedicada a la investigación Laffort y la firma francesa especializada en biotecnología BioLaffort, nos provocan emociones tan positivas como la alegría, la satisfacción o la relajación.

Fruto de su espíritu innovador y de su apuesta por la investigación, dichas compañías se propusieron hace unos meses relacionar las emociones del consumidor con las características sensoriales del vino. El reto era determinar qué vinos evocan una sensación de felicidad y por qué. En concreto, se presentaron 20 atributos aromáticos: violeta, clavo, pimienta, regaliz, limón, mora, frambuesa, fresa, grosella, melocotón, manzana, piña, plátano, té, nuez, vainilla, café, mantequilla y champiñón.

El estudio arroja datos muy interesantes en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Olores como, por ejemplo, el café o la vainilla aparecen asociados a conceptos como la diversión o la fortuna.

El objetivo último del proyecto, presentado recientemente en el Basque Culinary Center, era determinar patrones de preferencia de vinos en población joven. Para ello, se seleccionó un target nacional de 90 consumidores y con un rango de edad comprendido entre los 18 y los 40 años. Del total, casi el 58% eran mujeres con estudios universitarios. La mayoría de los encuestados eran consumidores frecuentes de vino ya que cuatro de cada diez afirmaron consumir vino, al menos, de dos a tres veces por semana. En cuanto a las ocasiones de consumo, las respuestas hacían referencia a momentos como "salir a comer", "cenar fuera de casa", "en los bares" o "cuando tengo invitados en casa".

En total, se sometieron a estudio 12 vinos jóvenes propuestos por Laffort y entre los que se encontraban algunas de las referencias de Bodegas Familiares Matarromera. Dichos vinos fueron caracterizados sensorialmente por un panel de 12 jueces entrenados en aromas, gustos, sensaciones bucales, etc. Sus integrantes procedían de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas de la Universidad Politécnica de Madrid.

FOTO: Equipo multidisciplinar de la investigación durante la presentación en el Basque Culinary Center

Sostenibilidad, pilar fundamental

El proyecto quiso profundizar, además, sobre los atributos más relevantes para el consumidor. En este sentido, se llegó a la conclusión de que el sabor, el aroma y el precio son factores más decisivos frente a otros como el alcohol o los premios recibidos, a la hora de comprar un vino.

En cuanto a la valoración de atributos sensoriales, la población joven actual valora de forma muy positiva que el vino sea afrutado, fácil de beber, sedoso en boca, equilibrado, fresco y complejo en sabores.

En definitiva, se trata de un análisis de los gustos actuales de los consumidores que posiblemente podrían variar en un futuro. Sin embargo, la apuesta por la investigación es una constante en Bodegas Familiares Matarromera.

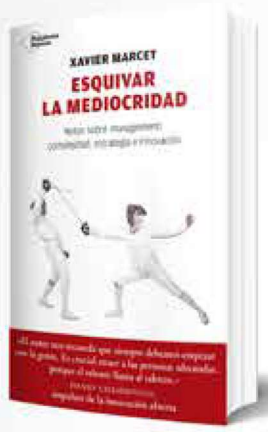
La sostenibilidad es otro de sus pilares fundamentales. En este campo, la compañía sigue cumpliendo los objetivos marcados en su plan 'Matarromera Sostenible en Planeta Tierra: Objetivo 2030'. Este documento se estructura a través de diez principios fundamentales: diseño de instalaciones sostenibles; eficiencia energética gracias a energías renovables; plan de reducción de emisiones y huella de carbono; reducción de huella hídrica agrícola y bodeguera; plan de minimización de residuos; economía esférica y reutilización de coproductos; empleo de envases y embalajes ligeros y de menor impacto ambiental; agricultura y producción sostenible; y proyectos de I+D medioambientales y sensibilización ambiental. ■

Riego Sostenible

Bodegas Familiares Matarromera lidera, en su sector, el empleo de energías renovables que contribuyen al respeto por el medio ambiente y son fundamentales en el abastecimiento energético de los centros productivos. En este sentido, se dispone de plantas de energía fotovoltaica en todos los centros de producción. De este modo, en fincas como Valdecobo, de 76 hectáreas de olivos de arbequina, picual y arbosana, o Villalba de Adaja, 99 hectáreas de viñedo y olivar, se lleva a cabo un riego sostenible. Se trata de instalaciones aisladas de modo que únicamente están abastecidas por energía solar fotovoltaica. Aproximadamente, la compañía realiza un riego sostenible a más de 150 hectáreas, lo que supone un ahorro de unos 25.000 litros de gasoil para riego y, lo más importante, se evita la emisión de más de 60 toneladas de CO_2.

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

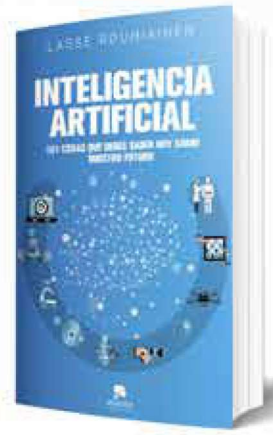
R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S



ESQUIVAR LA MEDIOCRIDAD

XAVIER MARCET

Plataforma Editorial, 2019
ISBN: 978-84-17114-35-0



INTELIGENCIA ARTIFICIAL. 101 COSAS QUE DEBES SABER HOY SOBRE NUESTRO FUTURO

LASSE ROUHIAINEN

ALIENTA EDITORIAL, 2018
ISBN: 9788417568085

Hay muchos factores que pueden llevar a una empresa a la mediocridad: la pérdida de atractivo, la incapacidad de satisfacer al cliente, de inspirar o de innovar, o la imposibilidad de gestionar el talento de sus trabajadores. Además, la rápida tecnologización de la sociedad, junto con la aparición de nuevos modelos de negocio, fuerzan a las organizaciones y a sus líderes a desplegar un nuevo management capaz de enfrentar la complejidad.

ESTAMOS ANTE LA CRÓNICA DE UN ESFUERZO POR **LLENAR DE SENTIDO Y AUTENTICIDAD LAS AGENDAS** PROFESIONALES

En este contexto se enmarca la obra de Xavier Marcet, un libro lleno de pensamientos inspiradores que surgen del deseo de transformar organizaciones y convertirlas en algo que valga la pena, algo que esquive la mediocridad.

La Inteligencia Artificial nos ayuda a hacer casi todo más barato, más rápido, más efectivo, y según los expertos cambiará profundamente sectores como el de la conducción, los viajes, la salud, la educación, el comercio, la agricultura, las finanzas, y las ventas y el marketing.

LA **INTELIGENCIA ARTIFICIAL** CAMBIARÁ DRÁSTICAMENTE NUESTRA SOCIEDAD DE FORMA GLOBAL

Bajo este enfoque, Lasse Rouhiainen, autor de la presente obra, nos da acceso a un gran número de recursos, ideas y consejos que ayudarán a entender cómo esta tecnología eminentemente disruptiva transformará nuestra vida tal y como la concebimos a día de hoy.

KURSAAL
DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN

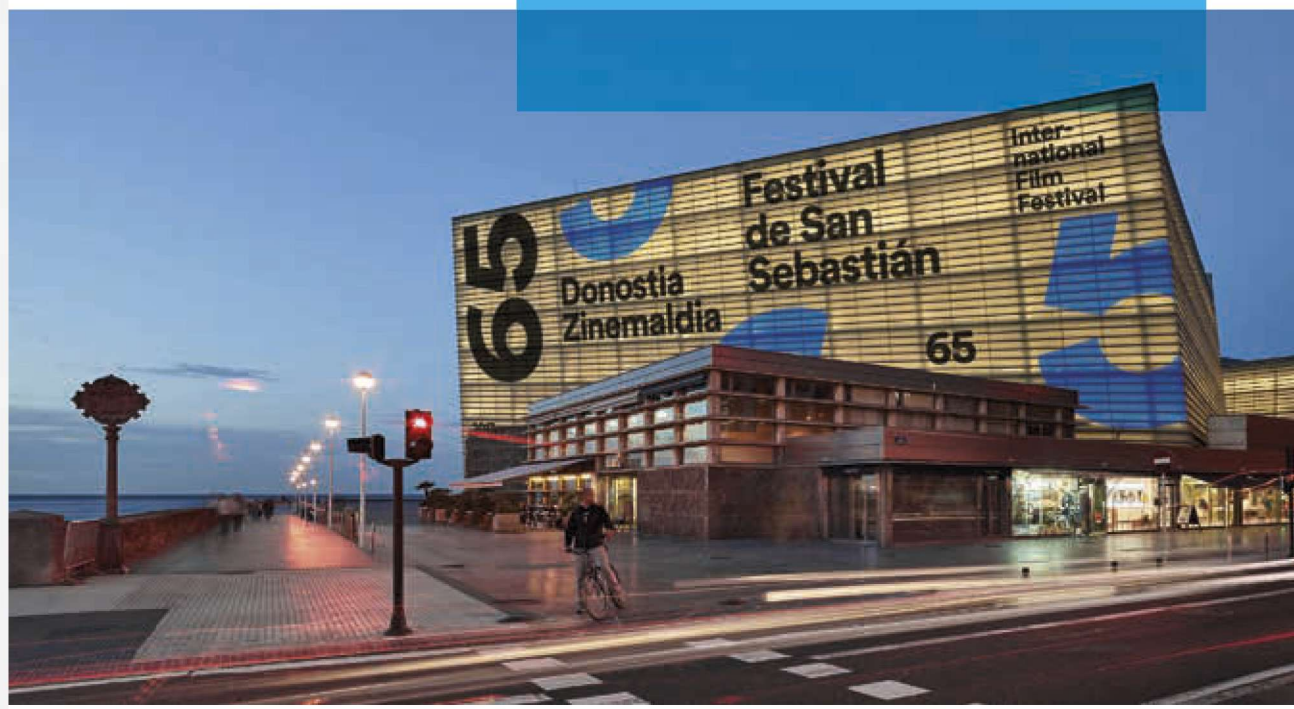
1.500 m² de pantalla LED.

Para que te vean a lo grande.

Una poderosa herramienta de comunicación, un seductor escaparate en el que generar notoriedad de marca o emocionar a tu audiencia.

La mayor fachada LED de España. Kursaal, el elemento diferenciador que hará brillar tu convención con luz propia.

www.kursaal.eus



Centro Kursaal Elkargunea
Avenida Zurriola, 1
20002 Donostia / San Sebastián
Tel.: 943 003 000
Fax: 943 003 001
kursaal@kursaal.eus

BASQUE INDUSTRY 4.0

THE MEETING POINT

2019

BEC. Barakaldo

4.0 INDUSTRIAREN ETA ZIBERSEGURTASUNAREN ERREFERENTZIAZKO EKITALDIA

EL EVENTO DE REFERENCIA DE LA INDUSTRIA 4.0 Y LA CIBERSEGURIDAD

spri.eus

Azaroak 20 - 21 noviembre

GRUPO spri TALDEA

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO