apd

Número 354 NOVIEMBRE/DICIEMBRE 2020 **www.apd.es**

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

NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

AVANCE

1 CONGRESO INTERNACIONAL DIGITAL DE DIRECTIVOS APD

LA EMPRESA CON PROPÓSITO

APD IS REAL

Enrique Sánchez de León
Consejero Director General de APD

La epidemia, y con ella el confinamiento y el distanciamiento social, han producido cambios de un enorme calado en las costumbres de los ciudadanos. La abrupta llegada del virus y la aplicación de medidas de una severidad desconocida, han acelerado cambios que deberían haber consumido años, incluso décadas.

Poniendo la lupa sobre alguno de estos cambios, nos enontramos con evidencias indiscutibles. Si consideráramos por ejemplo la tasa de teletrabajo en España en este año 2020, hubiéramos sido líderes europeos en 2019, duplicando al siguiente país.

Saber discernir entre cuántos de estos cambios son permanentes y cuántos son pasajeros, marcará la frontera entre las empresas que sobrevivirán y las que desaparecerán.

Ocurre con el teletrabajo, pero también con la virtualización de los modelos de negocio, de la atención al cliente o el cierre de procesos, que hace solo unos años hubieran sido impensables de digitalizar (como una hipoteca o la compra de un coche). Si este tipo de retos está en tu agenda, significa que tu modelo tiene una presencialidad manejable. En muchos modelos de negocio (ocio, restauración, hostelería...) el margen de maniobra es mucho menor.

La capacidad de reacción para adaptarse a estos cambios dependerá por tanto de lo avanzado que tengas tu proceso de transformación digital y de tu músculo financiero para afrontarlo. Sin embargo, hacer un cálculo poco realista de este escenario es igualmente un riesgo. ¿Qué ha llegado para quedarse y qué es una tendencia pasajera ("hype" en inglés)? Desafortunadamente, la carga de incertidumbre es tal, que el principio de precaución se ha invertido. Y arriesgar puede que haya pasado a representar la opción más precavida.

En este contexto, APD ha decidido lanzar una nueva plataforma, APD Suite, que permitirá a nuestros socios mantener el contacto que la pandemia les ha arrebatado. Era el momento de ofrecer soluciones que compensaran ese vacío. Sabemos que volveremos a estrecharnos las manos, pero ahora lo haremos también sobre una nueva plataforma digital.

Nuevas herramientas para un ecosistema creado hace más de 65 años y que ha perdurado en el tiempo: la Comunidad Global de Directivos. Y nuevas funcionalidades para cumplir con un propósito que se mantiene intacto desde entonces: promover el progreso de nuestras empresas y nuestra sociedad. Por eso, te recomiendo descargarte la *app* y acceder a este nuevo entorno.

¡Bienvenidos a una nueva forma de vivir APD! ■

Sumario Nº 354

APD Internacional 006

06 APD Colombia
"APD juega un papel fundamental para la reactivación del empleo"
Entrevista a Jean Claude Bessudo, Presidente de APD Internacional y del Consejo de APD Colombia, Presidente del Grupo AVIATUR

#SomosAPD 008

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

11 APD expande sus alianzas
El pasado 26 de octubre APD firmó dos nuevos convenios de colaboración con CEAJE y FEI

12 Nombramientos
Te ponemos al corriente de algunos de los nombramientos más destacados entre los Socios de APD

apd | SUITE

14 ESPECIAL APD SUITE
La revolución del ecosistema directivo

17 Más que una app
Por Enrique Sánchez de León, Consejero Director General de APD

18 APD Suite Desktop

20 APD Suite Mobile. *My Business Tollkit*

Monográfico 034

34 NUEVA NORMALIDAD. ¿*HYPE* O REALIDAD?

38 LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS. ¿YA NADA VOLVERÁ A SER COMO ANTES?

"La digitalización, cuestión de supervivencia en esta nueva normalidad"
Asier Rebollo Rupérez, Socio Director Ejecutivo de YOUR CONCEPT GROUP - Digital Partner

42 La nueva normalidad se acerca... ¿Y ahora, qué?
Adelina Sarmiento, CMO en KEEPLER DATA TECH

44 "Nos dirigimos hacia una economía con un modelo empresarial digital y más cercana al consumidor final"
Entrevista a Carlos Alberto Morales, CEO de ADEPA GLOBAL SERVICES

46 ¿Quieres ser competitivo? Crea confianza
Rafael García Meiro, CEO de AENOR

48 TENDENCIAS POST-COVID. NUEVA NORMALIDAD... ¿NUEVOS DESAFÍOS EMPRESARIALES?

'Must de supervivencia'. Dime el escenario empresarial desde el que afrontas la nueva normalidad, y te diré qué retos habrás de enfrentar
En opinión de... Fermín Albaladejo, Presidente de CEAJE

52 Cuatro temas importantes que no pueden faltar en la hoja de ruta para la vuelta a la 'normalidad'
Enric Doménech, Socio de Risk Advisory de BDO

54 La digitalización, elemento clave de la recuperación post-COVID
Óscar Candiles, Director de Estrategia y Mayorista de TELEFÓNICA España

56 Digitalización, empresas y personas
Pablo Junceda Moreno, Presidente de APD Asturias

60 La filantropía, actor clave en la nueva normalidad
By CaixaBank

62 Cinco maneras de materializar el valor de la nube
Manuel López Ordóñez, Managing Director de Cloud en ACCENTURE

64 "Ante la nueva normalidad, el directivo necesita mucho de líder verdadero y no tanto de jefe"
Entrevista a Jon Zulueta, CEO de TEAM & THOUGHT y Socio de P+I

68 BUSINESS CASE. NEXT STOP: AFRONTAR (CON ÉXITO) LA NUEVA NORMALIDAD

72 "Siempre hemos avanzado teniendo en cuenta tres elementos clave: escucha activa del consumidor, rápida capacidad de transformación e innovación constante"
Entrevista a Natalia Berenguer, Secretaria General de DANONE Sur de Europa

74 "La digitalización de los procedimientos en las organizaciones es un proceso de no retorno"
Entrevista a Javier Gómez, Director Gerente de METAPOSTA

77 Vértigo y tranquilina
Alberto Blanca, Director del HOTEL SILKEN AL-ANDALUS

78 ¿Quién dominará el escenario post-COVID? Los modelos de negocio ganadores en la nueva normalidad

#Experiencias APD 022

22 AVANCE ESPECIAL 1 CONGRESO INTERNACIONAL DIGITAL DE DIRECTIVOS APD. LA EMPRESA CON PROPÓSITO

24 Una experiencia, dos escenarios, tres jornadas... de puro conocimiento

26 En opinión de...
José Bogas, Consejero Delegado de ENDESA; Enrique Sánchez, Presidente de ADECCO España, Regional Head Southern Europe & EE MENA; José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de BANKIA; y Helena Herrero, Presidente de HP para el Sur de Europa

28 Un espacio de cambio
Alejandro Pociña, Presidente de STEELCASE Iberia

29 La gran paradoja del propósito y las finanzas
Senén Ferreiro, Socio Director de VALORA

30 Tomando el pulso al 2020
Alberto Núñez Feijóo, Presidente de la Xunta de Galicia
Isabel Díaz Ayuso, Presidenta de la Comunidad de Madrid
Francisco Javier Lambán, Presidente del Gobierno de Aragón
Guillermo Fernández Vara, Presidente de la Junta de Extremadura

32 "Los consumidores y las nuevas generaciones son cada vez más exigentes y piden una producción agrícola responsable con el entorno"
Entrevista a Cristina Alfaro Cañamás, General Manager de Suterra EMEA

Empresa 080

80 Business Transformation
"El gran reto no es la tecnología, es la gestión del cambio en las personas"
Entrevista a Carlos Lorenzo, Director General en EOS Spain

84 Lo + Tech
Modelos predictivos en marketing. El arte de 'adivinar' el futuro, convertido en estrategia

88 StartUperos
Emprendimiento social en España. Cuestión de derribar... para construir

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

Cultura & Empresa 092

92 Butaca CEO
Mad Men. De las tramas de Madison Avenue al liderazgo del siglo XXI

96 Lecturas Recomendadas
Champ. Habilidades personales para competir, también en la era digital
Diego Cuéllar

El cubo del líder. El método para encontrar el líder que llevas dentro y hacerlo crecer
Salvador Molina, Javier Hernando y José Luis Zunni

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 • **Lorenzo Fluxá,** Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

Secretario

Fernando Vives Ruiz,
Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

Peio Belausteguigoitia, Country Manager Spain de BBVA • **José Bogas,** Consejero Delegado de Endesa • **Francisco Javier Campo García,** Presidente de AECOC • **Daniel Carreño**, CEO de Grupo Lantero • **Fuencisla Clemares,** Directora General en España y Portugal de Google • **Ángeles Delgado,** Consejera Delegada de Fujitsu • **Ignacio Eyries García de Vinuesa,** Director General de Caser • **Emilio Gayo,** Presidente de Telefónica España • **Jaime Guardiola,** Consejero Delegado de Banc Sabadell • **Helena Herrero,** Presidente de HP para el Sur de Europa • **José Manuel Inchausti**, Vicepresidente de MAPFRE y CEO Iberia • **Pilar López,** Presidenta de Microsoft España • **Manuel Martín Espada,** Consejero Delegado de PwC • **Jaime Montalvo,** Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Concha Osácar Garaicoechea,** Socia del Grupo Azora • **Javier Parada,** Socio de Deloitte • **Josep Piqué Camps** • **Francisco Román,** Presidente de March RS • **José Sevilla Álvarez,** Consejero Delegado de Bankia • **Santiago Solanas,** Vicepresidente Sur de Europa y Francia de Cisco • **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:* Jordi Morral,** Consejero Delegado de Europastry

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

***Zona Noroeste:* Jaime Borrás**, Presidente de BVC ARTAI

***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

Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

apd *N.º 354*
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: Sergi Monroy y Laura Quiñoy
Diseño y Maquetación: Antonio Navas y Jorge Romero
Directora de Publicidad: Teresa Serra
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es
Redacción y Administración: Zurbano, 90
28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87
Imprime: Meraki / Depósito Legal:
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709

OBSERVATORIO apd

TENDENCIAS DEL FUTURO PRESENTE

www.apd.es

Bienvenidos al Observatorio APD

Abre la puerta al conocimiento

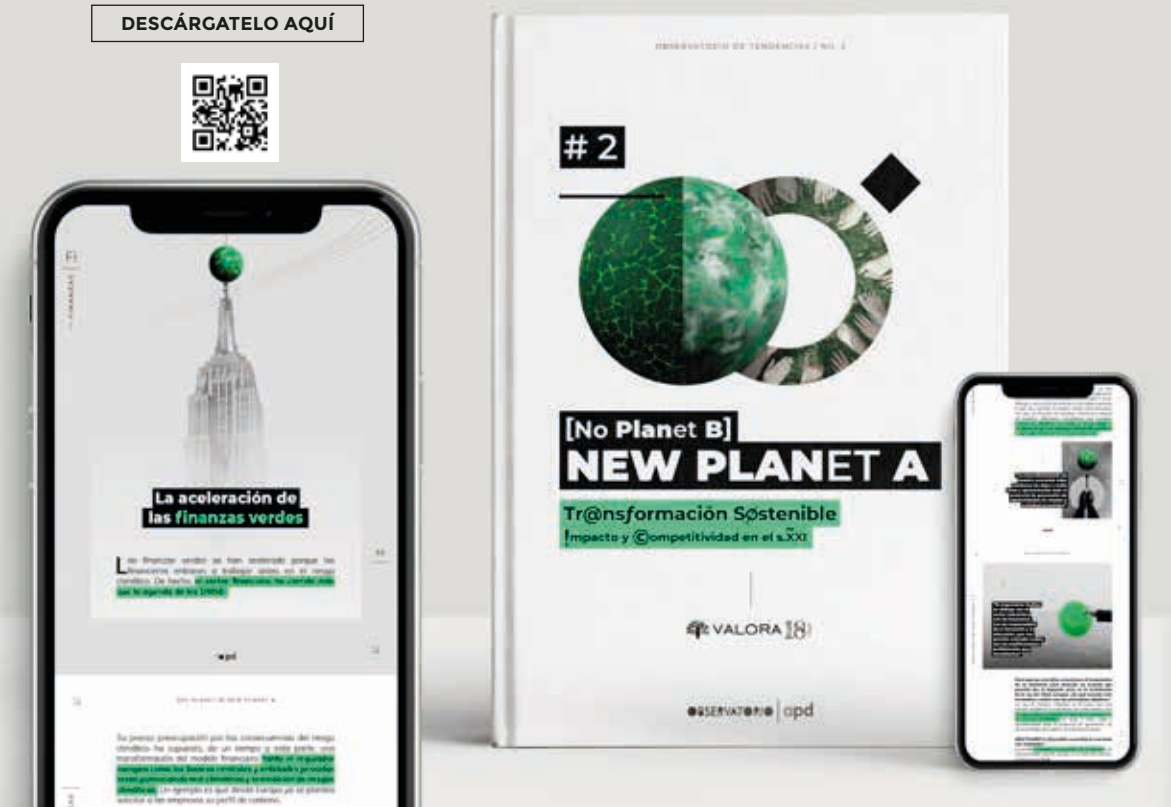
APD pone a tu disposición **una herramienta imprescindible para tu empresa**.
Un análisis de las tendencias más disruptivas que están cambiando el orden natural de las cosas.
Todo, **de la mano de la red de expertos** y de **las empresas que las están liderando**.

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...
• Una sección de análisis especializado de las tendencias más disruptivas

Descubre ya
el **Observatorio #2**
[NO PLANET B] NEW PLANET A
TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE:
IMPACTO Y COMPETITIVIDAD EN EL S.XXI

DESCÁRGATELO AQUÍ



ENTREVISTA A

JEAN CLAUDE BESSUDO

Presidente de APD Internacional
y del Consejo de APD Colombia
Presidente del Grupo AVIATUR

"APD juega un papel fundamental para la reactivación del empleo"

De origen francés y afincado en Colombia desde los 13 años, Jean Claude Bessudo se caracteriza por ser una persona "sencilla, responsable y amigo de sus amigos". Conferenciante habitual del mundo de los negocios, compagina su cargo como Presidente del Grupo Aviatur con su responsabilidad como Presidente de APD Internacional y del Consejo de APD Colombia, posición desde la que pretende continuar motivando con seminarios y charlas que favorezcan a la reactivación del empleo. "Ese es nuestro propósito".

En 2005 APD comenzó una imparable expansión internacional con la que pretende convertirse en los próximos años en la Comunidad Global de Directivos de mayor influencia. Como Presidente de APD Internacional, ¿qué desafíos afrontas hoy la Asociación a nivel internacional?

El mayor reto es poder responder a las expectativas que se puedan tener de APD a nivel internacional. Con algunos países en América Latina que llegan al 25% de desempleo, APD juega un papel fundamental para la reactivación del empleo.

En una reciente entrevista manifestaba que en momentos difíciles es cuando debemos poner a prueba nuestra capacidad de resiliencia, y que "tenemos que estar a la altura de la Asociación y de sus propósitos". ¿Cómo se consigue teniendo en cuenta la situación tan excepcional que estamos viviendo?

Siendo creativos. Poniendo a funcionar toda la red de ayuda interna de la cual puede disponer la Asociación, así como sus contactos con los diferentes gobiernos para proteger el empleo. Obviamente, el papel de APD en capacitación es muy bienvenido.

¿Qué balance haces de su primer año al frente de APD Internacional?

Veo una Asociación que sigue sus propósitos, que no ha claudicado en sus principios y cuya actividad de sus directivos ha mantenido la presencia en los diferentes países.

"En APD Internacional veo una Asociación que persigue sus propósitos y que no ha claudicado en sus principios"

¿Qué desafíos tiene por delante el tejido empresarial colombiano para hacer frente a la crisis producida por la COVID-19?

El mayor desafío del tejido empresarial colombiano es lograr la reactivación de la economía. El tejido empresarial colombiano ha mantenido la confianza de las instituciones y una excelente imagen en la opinión pública.

En tu opinión, ¿qué papel ha de jugar –o ya está jugando– la empresa en la lucha contra los efectos que producen situaciones como la actual, tanto a nivel económico como social?

Tenemos que proteger a las empresas para lograr proteger el empleo, y por lo tanto la economía. Es difícil contener el descontento social que produce la pandemia, pero la empresa colombiana ha sido muy generosa en varias manifestaciones para tratar de disminuir los efectos.

¿Dónde pone hoy el foco APD Colombia y qué necesidades empresariales creéis que hay que cubrir de forma prioritaria?

En los sectores más afectados como el turismo, por ejemplo, se trata de implementar el sello 'Covid Free' en la mayor parte de los destinos donde se desee recibir turistas. El mayor reto es seguir protegiendo la salud de nuestras familias y de nuestros colaboradores, tema que el gobierno colombiano ha tenido muy claro. Se han reactivado aceptablemente varios sectores de la economía y lo importante es lograr sobrevivir a todos los escollos que va a presentar el año 2021. APD seguirá motivando con seminarios, con charlas, todo lo que esté a nuestro alcance para lograr este propósito. ■

"Es difícil contener el descontento social que produce la pandemia, pero la empresa colombiana ha sido muy generosa para tratar de disminuir los efectos"

RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

+

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

#SOMOSapd

Conoce de cerca estas compañías en ***apd.es***

DESCUBRE MÁS

Carmelo Lafuente Roldán

Managing Partner en QUEVEDO PARTNERS

La monitorización de proyectos inmobiliarios ha sido un elemento clave para aumentar la seguridad y confort que las instituciones financieras e inversores tienen sobre los proyectos que financian y acompañan.

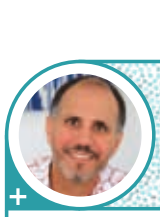
Nosotros buscamos monitorizar aquellos pequeños y medianos proyectos en los que muchas veces nuestro cliente, el promotor, necesita trasladar lo que hace ya bien técnica y financieramente, a un lenguaje que permita a los departamentos de riesgos de las Entidades Financieras y Grupos Inversores entender que el proyecto cumple con la normativa vigente y con lo pactado en el Préstamo Promotor, Pacto de Socios y Contrato de Construcción.

Asier Rebollo Rupérez

Director Ejecutivo de YOUR CONCEPT GROUP

Your Concept Group es una empresa que se dedica a ofrecer servicios de digitalización a otras empresas. En un momento como el de ahora, donde nuestros clientes tienen, en muchos casos, que acelerar su digitalización, y comenzar o potenciar la generación de ventas en entornos digitales, la rapidez con la que tenemos que adaptarnos a las necesidades de cada uno de ellos, situados en diferentes "generaciones digitales", se ha convertido en un auténtico reto para nuestra organización.

Para hacerle frente, hemos creado soluciones de rápida implantación basadas en datos, que tienen gran impacto en negocio, persiguiendo conseguir ganancias rápidas tanto desde el punto de vista de la eficiencia como del ingreso.



José Martín Morillo

Managing Director de POLLENTIA

En realidad, mi gran sorpresa ha sido el haber tenido la habilidad de dar respuesta inmediatamente al confinamiento. Desde el primer día, nos pusimos en marcha. Marcamos un plan de acción que consistía en dividir la BBDD en dos grandes bloques: Propietarios & Compradores, y empezamos hacer llamadas.

A los propietarios, les llamamos para ofrecer nuestra ayuda a la hora de atender sus propiedades desde nuestro departamento de mantenimiento. A los compradores, les empezamos a explicar la situación que estábamos viviendo y los planes que teníamos para hacer visitas (visitas en directo). Y así mantuvimos el contacto con todos ellos. Nos va bien.

Mónica Duart García

CEO de DORMITIENDA

Ante un escenario de incertidumbre, en el Grupo Dormitienda nuestra respuesta se ha centrado en la puesta en marcha de acciones en torno a tres grandes ejes de actuación: articular un modelo de gestión flexible, donde la Planificación, Agilidad y Anticipación son claves; en segundo lugar, estando más cerca que nunca de nuestros clientes y siendo sensibles con su nueva realidad, con mayores facilidades de financiación, desarrollando nuevos productos punteros en tecnología, y si cabe, con un mayor compromiso con el servicio; y por último, fortaleciendo nuestra apuesta digital, invirtiendo en contenidos, apostando por el *inbound marketing*, y generando oportunidades a través de nuestras plataformas digitales.

Javier Mira

CEO de FACEPHI

Para FacePhi, en este contexto de parálisis económica mundial provocada por la COVID-19, nuestro principal reto es continuar creciendo en nuestros mercados y sectores estratégicos.

Para ello, seguimos impulsando, por un lado, nuestras soluciones de acceso y tecnología de *onboarding* sin contacto, especialmente vinculado al sector bancario con nuestra tecnología SelphID, que está siendo clave en nuestra expansión por Asia y consolidación en Latinoamérica. Y, por otro, seguir innovando con nuestra tecnología de autenticación de rostros Selphi, que es el perfecto aliado del sector sanitario o en aquellos entornos donde es importante extremar la higiene.

Jon Navarlaz Zudaire

CEO de IAR

En iAR desarrollamos soluciones de *software* integrales para la industria, principalmente enfocadas en movilidad. El mayor reto es conseguir adaptarnos día a día al estado de la tecnología, para poder ofrecer siempre la solución más adecuada y vanguardista. Dado que el mercado está en continua expansión, el equipo siempre va en aumento, por lo que tenemos que saber conjugar esa incorporación de personal con la formación continua y la vigilancia tecnológica.

Para hacerle frente contamos con colaboraciones estrechas con empresas de diferentes ámbitos de la industria, a lo que se suma un plan de formación interna que revisamos continuamente.

Hans Lenz

Managing Director en Mallorca Southwest de ENGEL & VÖLKERS

La intermediación inmobiliaria está intrínsecamente unida a la visita de la propiedad. El coronavirus ha interrumpido esta posibilidad y nuevamente nos separa de nuestros clientes que, en la mayoría de los casos, se encuentran en sus países. Viajar se ha vuelto un riesgo, y para tender un puente, rápidamente desplegamos tecnologías que ya existían, pero que no parecían necesarias para el desarrollo de nuestra actividad. Gracias a Matterport, es posible crear un modelo muy realista y navegable del inmueble. Esta visita virtual se puede compartir fácilmente y se puede ver desde cualquier dispositivo. Además, desplegamos visitas guiadas e interactivas entre el agente y el cliente, que puede dialogar y hacer preguntas mientras se realiza la vídeo visita.

Mario Fernández Elejalde

Socio Director de FERNÁNDEZ & ELEJALDE

En los tiempos que corren es complicado identificar un único reto como el más relevante pero, sin duda, posicionarnos al lado de nuestros clientes y acompañarles en los retos que esta pandemia les está generando, debe ocupar el primer lugar en el ranking. Debemos adaptarnos a sus nuevas formas de trabajar y, sobre todo, resolver de forma ágil y eficaz los asuntos legales a los que deben hacer frente. La única forma de afrontar este desafío es anticiparse al nacimiento de las controversias -malentendidos en muchos casos- en los distintos sectores en los que operan nuestros clientes y, al mismo tiempo, tratar de dar con la solución más óptima y eficiente para el mantenimiento de la relación jurídica de que se trate. Para ello, nos preocupamos -más aún si cabe- de mantener un estrecho contacto con todos ellos.

María Teresa M. Villa

Directora General del despacho VELÁZQUEZ & VILLA

Mantenerse al día frente a los constantes cambios normativos en materia laboral y de la seguridad social es un desafío crucial en este momento para todos los que nos dedicamos a buscar soluciones de vida a problemas derivados de la salud. En 25 años no habíamos asistido a un contexto tan cambiante y un parón administrativo como el actual derivado de la pandemia.

Nuestro equipo de análisis y nuestra metodología consolidada están siendo clave para afrontar con éxito las dificultades que atravesamos. Gracias a ello podemos seguir ofreciendo respaldo a las compañías y particulares que buscan nuestro consejo.

Gustavo Toralles Brito

Director General de AMATECH

Actualmente uno de los principales retos está siendo, como sociedad, adaptarnos a las restricciones de movilidad e interacción que forman parte de esta nueva realidad en la que nos encontramos inmersos.

Como proveedores de soluciones y tecnologías, estamos ayudando a nuestros clientes con herramientas que aportan valor y contribuyen a superar este nuevo reto y, por ende, ser más eficientes y competitivos.

APD EXPANDE SUS ALIANZAS

Con el objetivo de fomentar la mejora de la competitividad, la innovación y el emprendimiento de nuestro tejido empresarial, APD firmaba el pasado 26 de octubre dos nuevos convenios de colaboración. El primero de ellos, con la Confederación Española de Jóvenes Empresarios (CEAJE), una entidad formada por empresarios y profesionales menores de 41 años que busca promover las vocaciones empresariales así como representar, gestionar y defender los intereses profesionales de sus miembros. Ambas instituciones -con áreas comunes de actuación relacionadas con el impulso del tejido empresarial en España- impulsarán a partir de este convenio la competitividad empresarial y la capacitación de directivos.

Por su parte, el convenio suscrito con el Foro de Empresas Innovadoras (FEI), asociación cuyo objetivo es impulsar la cultura innovadora en el tejido empresarial, en la universidad, en las AAPP y en todos los ámbitos relacionados con la generación del conocimiento, nace de la pretensión de ambas entidades de impulsar la innovación entre las empresas y los directivos.

La firma de ambos convenios de colaboración se llevó a cabo en las oficinas de APD en Madrid, a la que asistieron Laura González-Molero, Enrique Sánchez de León y Alexandra Polacci, por parte de APD; Fermín Albaladejo, en representación de CEAJE; y Luis Fernando Álvarez-Gascón, del lado de FEI. ■

Alexandra Polacci, Directora de RRII y Expansión de APD; Enrique Sánchez de León, Consejero Director General de APD; Laura González-Molero, Presidente de APD; y Fermín Albaladejo, Presidente de CEAJE.

"Es crucial potenciar los perfiles directivos orientados a la innovación, que sepan adaptarse con rapidez a los nuevos paradigmas y sitúen a la compañía en una posición de vanguardia en el sector"

Fermín Albaladejo
Presidente de CEAJE

Alexandra Polacci, Directora de RRII y Expansión de APD; Luis Fernando Álvarez-Gascón, Presidente de FEI; Laura González-Molero, Presidente de APD; y Enrique Sánchez de León, Consejero Director General de APD.

"La innovación es un pilar fundamental para el crecimiento económico, la competitividad de las empresas y la consecución de objetivos sociales como la sostenibilidad. Especialmente en una encrucijada tan crítica como la que hoy afronta España. No hay innovación sin talento innovador. En particular, talento directivo"

Luis Fernando Álvarez-Gascón
Presidente de FEI

Nombramientos Directivos

Cande Krause

CEO de TALENT SEARCH PEOPLE

El pasado mes de julio, Cande Krause, hasta el momento Chief Operating Officer de Talent, fue nombrada Chief Executive Officer de la compañía. Desde su incorporación como Recruiter de perfiles *tech* hace 9 años, ha demostrado tener una evidente capacidad de liderazgo, profesionalidad, pasión y empatía, lo que ha llevado a los cofundadores de Talent Search People, José Manuel Nogueras y Jan Van Schaik, a confiar en ella para seguir liderando el proyecto que nació hace ahora 14 años. Los conceptos en los que pondrá el foco principalmente son: "la transformación digital, el trabajo en equipo, y mantener la esencia y ADN Talent que nos define desde el primer día".

Paolo Bondi

Director General de Personas y Organización de ENDESA

Paolo Bondi ha sido nombrado nuevo Director General de Personas y Organización de Endesa en sustitución de Andrea Lo Faso. Nacido en Ravena (Italia), ha sido Director General de Generación Térmica en Endesa y CFO de la compañía, cargo en el que estuvo entre 2009 y 2018. Procedente del Grupo ENEL, en el que ocupó diversos cargos de responsabilidad como CFO de la división internacional, Jefe de la división de Control de TLC o Jefe de Análisis Estratégico y Financiero. Licenciado en Business Administration por la Universidad Bocconi de Milán, ha trabajado también desempeñando cargos en materia económica en el grupo italiano Ferruzzi Montedison en Italia, Francia y EEUU.

César de la Cruz

Director de Comunicación Corporativa de ORACLE para España y Portugal

Oracle ha fichado a César de la Cruz como nuevo Director de Comunicación Corporativa de Oracle para España y Portugal. Este nombramiento, que coincide con el de Albert Triola como nuevo Country Leader de Oracle en España, supone el refuerzo de equipo de Comunicación de Oracle en EMEA. Desde su nuevo cargo afrontará el diseño de la estrategia de comunicación de Oracle en la Península, teniendo como objetivos potenciar el crecimiento de la marca en ambos mercados y fortalecer la posición de la compañía como líder en tecnología y soluciones en la nube. César de la Cruz es Licenciado en Periodismo por la UCM y posee un Posgrado en Marketing Digital por ESIC.

Álvaro Martínez

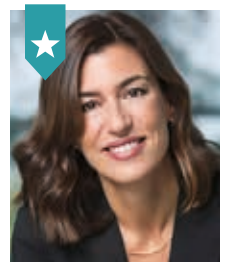
Principal en España de KEARNEY

Licenciado en Derecho y Administración y Dirección de empresas por ICADE, Álvaro Martínez cursó sus estudios de MBA en el Instituto de Empresa. Cuenta con doce años de experiencia en banca de inversión y consultoría en Reino Unido y España. Desde hace 6 años pertenece al equipo de Operaciones Estratégicas de Kearney, principalmente enfocado en clientes industriales y fabricantes de bienes de consumo. Tiene una amplia experiencia en proyectos de optimización de cadena de suministro y de *turnaround* para empresas del portfolio de *Private Equity*.

Alfonso Gordon García-Salcedo

Director General de Personas y Miembro del Comité Ejecutivo de GRUPO NUEVA PESCANOVA

El Grupo Nueva Pescanova ha incorporado a Alfonso Gordon García-Salcedo como Director General de Personas y miembro del Comité Ejecutivo. Con una dilatada experiencia de más de 25 años en la dirección de RRHH, a lo largo de su carrera profesional ha liderado procesos de gestión relacionados con el cambio organizativo y la transformación cultural, a través de métodos de adaptación e implementación de políticas, procesos y modelos corporativos. También ha llevado a cabo proyectos de digitalización y planificación estratégica orientada al negocio. Licenciado en Derecho por la UCM, posee un MBA por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y compatibiliza su carrera profesional con su labor como formador en diferentes Centros de Estudios.



Esther García

Directora de Comunicación Corporativa y RSC de L'ORÉAL España

L'Oréal ha nombrado a Esther García nueva Directora de Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de su filial española. Su rol principal será el de desarrollar la reputación y políticas de comunicación del Grupo en España e impulsar su transformación sostenible gracias a la implantación local de *L'Oréal For the Future*, el programa de sostenibilidad del Grupo a 2030.

Hasta final de año, compaginará este cargo con su puesto actual como Directora General de L'Oréal Paris & Essie en España, al que llegó hace dos años. Esther García se incorpora al Comité de Dirección de la filial española y asumirá su rol plenamente a partir del 1 de enero de 2021.

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

#SOMOSapd

apd | SUITE

LA **REVOLUCIÓN** DEL **ECOSISTEMA DIRECTIVO**

Bienvenido a APD Suite, la plataforma que APD ha diseñado para revolucionar el ecosistema directivo. Un espacio digital donde los usuarios encontrarán un nuevo universo de experiencias y funcionalidades.

El nuevo entorno se despliega tanto en *desktop* como en *mobile* para optimizar las capacidades de aprendizaje y networking de APD. Más conocimiento compartido, gracias a un nuevo foro donde los usuarios comparten su experiencia, con capacidad ilimitada de conexión. Y más aprendizaje, ya que ahora APD está en tu bolsillo, con cientos de aulas virtuales para conectar con expertos y tendencias.

APD Suite es la única plataforma que une networking y aprendizaje en una única experiencia. Aquí podrás acelerar tu conocimiento y el de tu organización "en comunidad": junto a otros directivos que, como tú, buscan evolucionar sus negocios y competir a escala global.

En APD Suite encontrarás un entorno de colaboración exclusivo (para acceder basta con ser miembro de APD) y seguro, porque el usuario puede configurar sus preferencias de privacidad y visibilidad. Estás en un entorno donde todos los usuarios responden a perfiles validados y certificados por la organización. Hemos diseñado un sistema de networking respetuoso con la privacidad para que puedas elegir el grado de visibilidad que quieres mantener en la plataforma.

(Smart) Networking

El Smart Networking es la evolución del Networking. No solo es digital, ni es solo presencial. Es un sistema que va a permitir a sus usuarios crear redes de contactos en todos los ámbitos: a través del móvil o acudiendo a las más de 700 actividades que APD despliega a nivel global. **>**

CÓMO SACAR EL MÁXIMO PARTIDO A APD SUITE

PASO A PASO

Sigue las instrucciones para tener acceso a las nuevas herramientas que APD ofrece en exclusiva para sus Socios y así poder disfrutar de todas las nuevas funcionalidades

En APD Suite tus intereses comerciales y profesionales funcionan como una guía para entrar en contacto con quienes serán tus futuros *partners*, clientes, amigos o proveedores... Para ello, deberás configurar tus preferencias: definir el conocimiento que buscas y la experiencia que aportas. Y personalizar tu perfil para recibir contenidos y conexiones cada vez más relevantes.

Acceso exclusivo a expertos

Otra de las grandes ventajas que aporta la plataforma es la posibilidad de entrar en contacto con expertos y líderes empresariales.

En APD Suite dispones de canales exclusivos, diseñados para poder interactuar con ellos sin que formen parte, previamente, de tu red. Una manera ágil y directa de poder trasladar tus dudas a quienes pueden verdaderamente resolverlas.

Para ello encontrarás perfiles especiales, marcados con la etiqueta "Ask Me Anything" (pregúntame lo que quieras). Aprovecha la oportunidad de interactuar con ellos y haz crecer tu red de contactos de forma inteligente. Además, podrás usar estos canales para posicionar y mejorar la visibilidad de los líderes de tu compañía.

Aprendizaje exponencial

Aprender en comunidad -rodeado de otros directivos- es aprendizaje exponencial. APD Suite es la primera plataforma en la que podrás ampliar tu conocimiento a la vez que amplías tu red de contactos.

Ahora da igual desde dónde te conectes a APD, porque tendrás acceso a más de 700 encuentros presenciales, digitales e híbridos al año, con los que poder personalizar tu experiencia. En APD Suite encontrarás todas las funcionalidades propias de un aula virtual para que le saques el máximo rendimiento a cada una de las actividades: *streaming,* acceso a expertos y ponentes, preguntas en abierto o en privado, descarga de materiales exclusivos...

Además, en este nuevo ecosistema para directivos podrás acceder a los asistentes (que previamente hayan dado permisos de visualización) para agregarlos a tu red y hacerla crecer.

Es muy sencillo

Para entrar en la plataforma basta con estar registrado en APD (registro.apd.net) y disponer de un *login* (usuario y contraseña). Si ya estás registrado, puedes acceder directamente desde tu navegador a APD Suite Desktop (suite.apd.net). Pero si de verdad quieres aprovechar las funcionalidades de networking, es necesario que te descargues la *app* en tu móvil (apd.es/descarga-apd-suite).

MÁS QUE UNA *APP*

ENRIQUE SÁNCHEZ DE LEÓN

Consejero Director General de APD

En 2017 APD inició un imparable proceso de transformación digital. Un impulso que ha permitido a la organización resistir el avance de los tiempos, aguantar con solidez el embate de la pandemia y posicionarse como un player capaz de ser relevante en diferentes entornos.

Sin embrago, para entender esta evolución hay que acudir al propósito que guio y definió todo el proceso: "el socio debía estar en el centro de todo el modelo". No se trataba de una limitación, sino de un cambio completo de paradigma de trabajo e ideación que ha tenido impacto hasta en el menor de los engranajes que hacen funcionar la operativa de APD.

En este contexto, APD Suite no es solo una nueva plataforma donde desplegar la actividad de APD. Es mucho más, porque ha sido diseñada como el soporte de un ecosistema. Es el resultado de la opinión de cientos de socios, de miles de conversaciones y proyectos creados en colaboración con las empresas y sus directivos.

El nuevo entorno aporta más capacidad de conexión (ahora más necesaria que nunca), ya que incluye funcionalidades para crear redes de contactos más estables y relevantes. Y más negocio, porque permite explorar nuevos canales de relación con audiencias más significativas. Con esta plataforma el conocimiento se convierte en el vehículo más efectivo para mejorar la visibilidad de las marcas.

Además, APD Suite es un lugar donde puedes sentirte en tu elemento. Gracias a los sistemas de privacidad y control de la visibilidad puedes hacer de la plataforma tu nuevo entorno de trabajo. Siéntete libre para comentar, aportar y conectar en un ecosistema, donde todos los usuarios responden a perfiles reales y validados.

Por eso, te recomiendo descargarte la app y acceder a este nuevo entorno que hemos creado como una herramienta más para tu progreso. Bienvenidos a una nueva forma de vivir APD.

APD SUITE DESKTOP

La nueva plataforma que APD pone a tu disposición para ampliar tu conocimiento desde donde quieras y acceder a contenidos exclusivos

La nueva plataforma APD Suite (Desktop & Mobile) incluye las principales funcionalidades de un Aula Virtual. Ahora podrás participar en los muros de la actividad. Preguntar directamente a los ponentes o contactar con los perfiles de expertos.

Descarga los materiales didácticos de cada ponencia. Y hazte con los estudios más exclusivos realizados por las empresas de la Comunidad Global de Directivos.

APD Suite abre una nueva forma de vivir los encuentros entre directivos. Un espacio donde poder preguntar, contactar y compartir, controlando siempre tu nivel de visibilidad y privacidad desde tu perfil de usuario.

Ahora tu participación va a ser parte fundamental de la experiencia. Usa los muros para opinar o leer la opinión de otros usuarios. Accede a los perfiles especiales para preguntarles (en privado) lo que quieras. Y comparte tu conocimiento.

En APD Suite podrás sentirte en tu elemento.

Tus Actividades

Inscríbete en cualquiera de nuestras actividades y accede a las nuevas aulas virtuales de APD

Mis Encuentros

Visualiza todas tus actividades y eventos virtuales. | Elige de entre las más de 700 actividades al año que te ofrece APD

Próximos Encuentros

Mantente al corriente de tus próximos eventos y reserva tu agenda. | Inscríbete y ayuda a los expertos a adaptar sus ponencias a las necesidades reales de los asistentes.

Encuentros Anteriores

No te pierdas nada. Accede cuando quieras a todas las actividades en las que has participado.

Tu Aula Virtual

Aprender "en Comunidad" es aprendizaje exponencial

Disfruta de todas la funcionalidades de un Aula Virtual

Streaming | Video conferencia | Grabación del encuentro | Muros de preguntas y comentarios | Preguntas directas a los ponentes | Descarga de material didáctico

Muros de Actividad: Pregunta, comenta, participa

Estás en una red exclusiva de alto nivel, donde los usuarios tienen el control de su privacidad y visibilidad. | Desde los nuevos muros de actividad podrás seguir todas las novedades. | La opinión de sus asistentes y protagonistas; así como información de servicio.

Aprende de los que más saben: Pregunta a los Ponentes y Expertos

Participa en los debates y conoce a los ponentes y empresas promotoras de los encuentros. | Contacta con ellos en privado antes, durante y después de los encuentros. | Perfiles Ask Me Anything.

Materiales Exclusivos

Accede a información de alto valor para mantenerte siempre actualizado.

Programa de Actividades

Accede a toda la información relacionada con las actividades, eventos y encuentros a los que estás inscrito.

Estudios, Informes y Materiales Didácticos

Una vez te inscribas en las Actividades, podrás disponer a todos los materiales relacionados con la actividad.

Descubre aquí APD Suite Desktop y disfruta de todas las funcionalidades de un Aula Virtual

ACCEDE YA

APD SUITE MOBILE / My Business Toolkit

Descárgate la *app* para para seguir en contacto con directivos y expertos de la red de APD

Para vivir una experiencia de Networking completa, APD pone a tu disposición un catálogo de nuevas funcionalidades diseñadas para que multipliques tu red de contactos de una forma inteligente. Contacta con empresas y directivos que están interesados en los mismos retos que los tuyos y los de tu compañía. Hazte relevante con tus aportaciones. Y si quieres un mayor protagonismo, crea encuentros digitales, presenciales o híbridos con un mayor alcance y retorno de la inversión.

La *app* incluye todas las funcionalidades de la versión *desktop (streaming*, muros, preguntas a expertos, descarga de materiales didácticos...). E incorpora nuevas herramientas exclusivas para este entorno: mi perfil, mi red, privacidad y visibilidad, chat, filtros de búsqueda avanzados...

Entra ya en el nuevo ecosistema y personaliza tu experiencia APD.

Smart Networking

La forma más inteligente de conectar con otros directivos de la red global de APD

Multiplica tu red de contactos

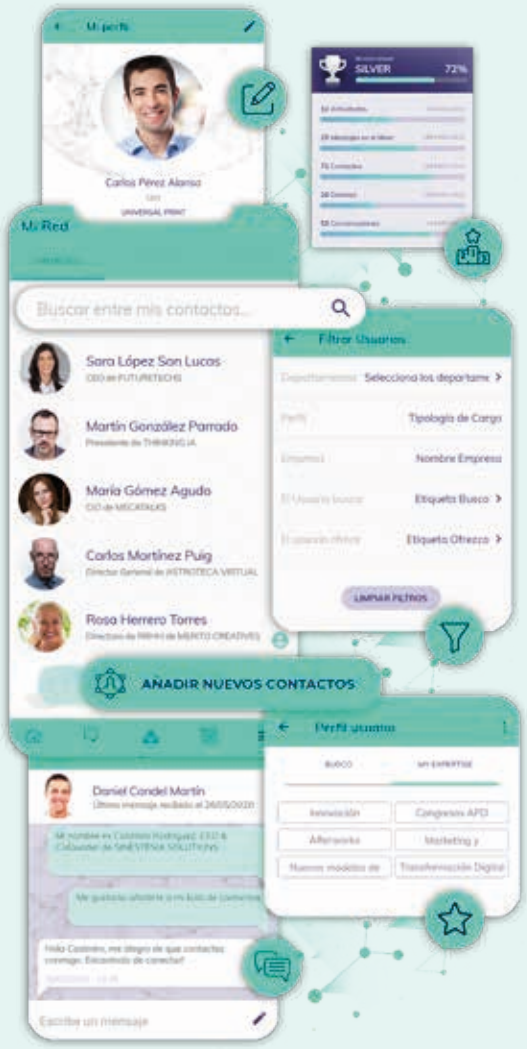
+ 3.800 empresas y + 200.000 directivos en todo el mundo.

Smart Networking

Usa los filtros inteligentes para llegar a los perfiles que más te interesen. No olvides incluir el conocimiento que buscas y el expertise que aportas.

Chatea, Participa, Comparte

Estás en una red exclusiva de alto nivel, donde los usuarios tienen el control de su privacidad y visibilidad.



Una red de +2000 expertos

Ahora puedes rodearte del conocimiento de expertos y líderes empresariales

Perfiles especiales: Experto & Ask Me Anything

Rodéate de los mejores. Accede directamente a expertos y líderes empresariales.

Interactúa con ellos

No es necesario que formen parte de tu red para poder enviarle tus preguntas y comentarios.

Un espacio para sentirse libre

Estás en la red de conocimiento compartido más influyente. Aquí podrás aportar tu conocimiento de forma segura y transparente.

El aprendizaje más exclusivo

Aprender "en comunidad" es aprendizaje exponencial

Aprende en compañía de directivos como tú

APD Suite es la primera plataforma diseñada para ampliar tu conocimiento a la vez que amplías tu red de contactos.

Disfruta de todas la funcionalidades de un Aula Virtual

Streaming | Video conferencia | Grabación del encuentro | Muros de preguntas y comentarios | Preguntas directas a los ponentes | Descarga de material didáctico

Inscríbete en nuestras actividades y eventos virtuales

Al hacerlo podrás interactuar con el resto de asistentes y realizar tus preguntas directamente a los ponentes. Más de 700 actividades al año.

APD Suite: Un nuevo canal para tu negocio

En APD Suite encontrarás todas las soluciones de Marketing Relacional adaptadas a tu compañía. Sácale todo el partido a la Comunidad Global de Directivos. Posiciona a los líderes y expertos de tu compañía con los perfiles especiales Experto y Ask me Anything, y atrae a usuarios interesados en el conocimiento que aporta tu organización.

Para más información: contacta con ***marrien@apd.es***

Descubre aquí APD Suite Mobile y disfruta de todas las funcionalidades de esta herramienta exclusiva para Socios de APD

ACCEDE YA

apd 2020 C CONGRESOS 1 In INTERNACIONAL 1 D: DIGITAL 1 Di DIRECTIVOS

AVANCE ESPECIAL

24, 25 Y 26 DE NOVIEMBRE DE 2020

1 CONGRESO INTERNACIONAL DIGITAL DE DIRECTIVOS

LA EMPRESA CON PROPÓSITO

DEL VALOR PARA EL ACCIONISTA AL VALOR PARA LA SOCIEDAD

#congresoAPD

"Muchos miran al empresario como el lobo al que hay que abatir, otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar, pero muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro"

_ WINSTON CHURCHILL

RESERVA YA UN HUECO EN TU AGENDA

INSCRÍBETE

apd

PATROCINADORES ORO

THE ADECCO GROUP · Bankia · endesa · hp

PATROCINADORES PLATA

accenture · ACERINOX · CESCE El valor del crédito · Deloitte. · DKV Salud · EY Building a better working world · fi group · FUJITSU · GARRIGUES · KEARNEY · KPMG · Microsoft

Los días 24, 25 y 26 de noviembre, y de la mano de la nueva plataforma digital APD Suite, APD celebrará el 1 Congreso Internacional Digital de Directivos, el primer gran evento 100% digital de la Asociación al que están convocados más de 25.000 directivos con el objetivo de abordar el paradigma con más impacto en la empresa actual: el propósito. Un concepto llamado a revolucionar el papel que juegan las organizaciones empresariales en su entorno.

LA SOCIEDAD, EN EL CENTRO DE UN NUEVO TABLERO

El incremento de las desigualdades, el riesgo climático, el auge de la intolerancia y la xenofobia, la incertidumbre provocada por el impacto de la tecnología en los puestos de trabajo, han ido socavando la confianza en las bondades del sistema capitalista como creador de riqueza y bienestar, y orientando al corto plazo buena parte de las decisiones empresariales y de los gobiernos.

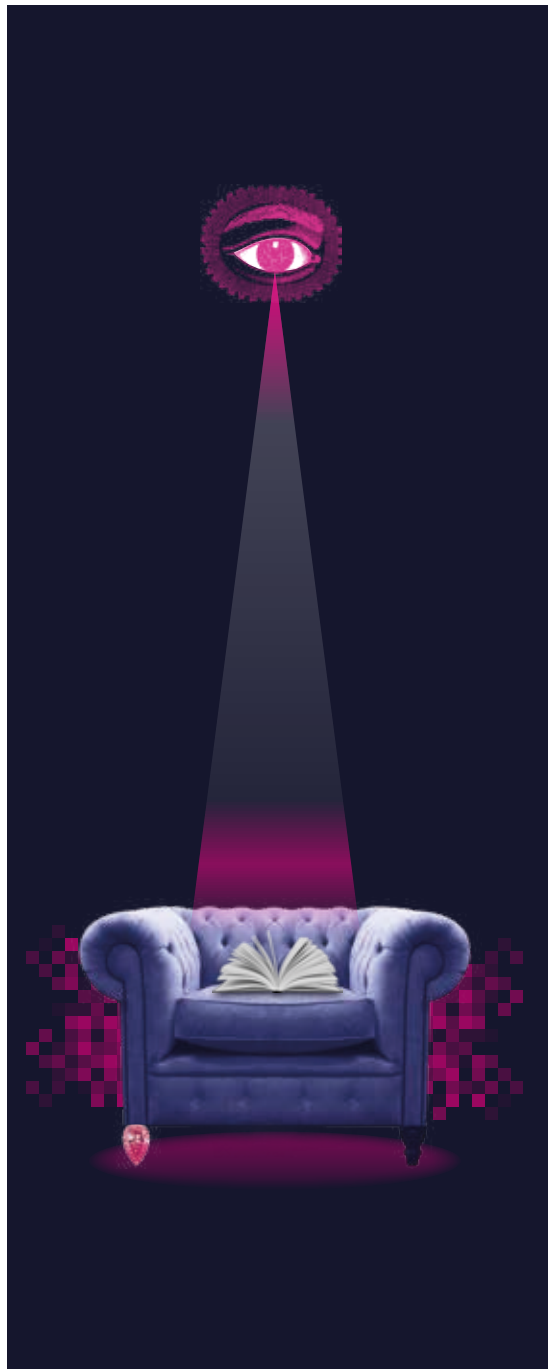
En este contexto de falta de referencias y de liderazgos, la empresa -a ojos de la sociedad- se postula más que nunca como garante de certidumbres y estabilidad ante el futuro. Por ello, las empresas responsables con su entorno, y que buscan generar reconocimiento y compromiso con sus *stakeholders*, están desarrollando "un propósito" que va más allá de la creación de valor para sus accionistas. Un propósito que busca lograr un impacto a largo plazo que contribuya a la mejora y la sostenibilidad del entorno. No se trata de olvidar los beneficios, sino de hacerlos compatibles con la mejora de nuestro mundo.

Muchas compañías han sido conscientes de la necesidad del propósito en esta pandemia, pero muchas más lo serán cuando asuman su papel protagonista, no solo en la creación de bienestar material, sino también en la generación de cultura y valores en la sociedad.

Este es el enfoque sobre el que se ha construido el 1 Congreso Internacional Digital de Directivos APD, precisamente en un momento en el que el mundo se estaba volviendo un lugar frágil e inestable en el que vivir. >

UNA EXPERIENCIA, DOS ESCENARIOS, TRES JORNADAS... DE PURO CONOCIMIENTO

Con el objetivo de analizar desde un enfoque multidisciplinar la importancia del propósito en la empresa, el Congreso se transformará en un espacio de debate que contará con una amplia diversidad de voces y agentes implicados en la actividad empresarial.



UN PLENARIO CON GRANDES PONENCIAS

Así, la experiencia se vivirá, por primera vez, en dos escenarios. En el Plenario asistiremos a las grandes ponencias en un escenario virtual lleno de sorpresas por el que pasarán directivos de primer nivel de la talla de José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia; José Bogas, Consejero Delegado de Endesa; Enrique Lores, Presidente y CEO de HP; o Enrique Sánchez, Presidente de Adecco para el Sur de Europa, Países del Este, Oriente Medio y Norte de África; personalidades del ámbito nacional como Antonio Garamendi, Presidente de CEOE; Antonio Garrigues, Presidente de Honor de APD; y el periodista Vicente Vallés; y reconocidas figuras de prestigio internacional como Ralph Haupter, Presidente EMEA de Microsoft; o Gabriel Silva, Ex Ministro de Defensa de Colombia.

MÁS DE 20 SALAS CON RETRANSMISIONES SIMULTÁNEAS

Por otra parte, en las más de 20 Salas con Propósito se producirá el debate en torno a temáticas de actualidad más concretas como sostenibilidad, riesgos, liderazgo, educación, innovación, conectividad o excelencia empresarial. Probablemente te interesen muchas de ellas, pero no te preocupes; una vez finalizados los encuentros podrás seguir accediendo a todas las grabaciones y los materiales tanto de las Salas como del Plenario.

De esta manera podrás observar el impacto de este paradigma por sectores y por modelos de negocio, y sumergirte en las charlas, ponencias y mesas redondas diseñadas para que puedas llevarte todas las claves, sacándole partido a uno de los fenómenos que están redefiniendo la lógica de los negocios. ■

¿PREPARADO PARA EXPERIMENTAR LA NUEVA GENERACIÓN DE CONGRESOS APD?

Una experiencia única de networking y aprendizaje, en la que tu participación es protagonista

Streaming **y mucho más... El 1 Congreso Internacional Digital de Directivos APD abre una nueva forma de vivir el encuentro entre directivos, y es que ahora tu participación será parte fundamental de la experiencia gracias a la nueva plataforma APD Suite. Con ella podrás participar y opinar en los muros de la actividad y leer la opinión de otros usuarios. Podrás preguntar directamente a los ponentes o contactar con los perfiles de expertos. Podrás descargarte los materiales didácticos de cada ponencia y hacerte con los estudios más exclusivos y mucho más.**

Descubre aquí APD Suite Desktop, disfruta de todas las funcionalidades de un Aula Virtual y experimenta una nueva forma de vivir el Congreso

ACCEDE YA

Descubre aquí APD Suite Mobile y sácale el máximo partido al Congreso con esta herramienta exclusiva para Socios de APD

ACCEDE YA

EL PROPÓSITO EN LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

José Bogas
Consejero Delegado de ENDESA

"Las compañías que no pongan en el centro la Sostenibilidad, no tendrán futuro, y hablo de una Sostenibilidad Integrada"

La crisis sanitaria y económica que estamos sufriendo es una enorme oportunidad para acelerar la Transición Energética, pero para lograrlo, tendremos que realizar una transformación en los métodos de producción y en los hábitos de consumo.

El desafío del cambio climático nos obliga a evolucionar hacia una nueva economía más sostenible basada en un modelo eficiente, eléctrico y renovable, y contemplando los principios de economía circular. Las compañías que no pongan en el centro la Sostenibilidad, no tendrán futuro, y hablo de una Sostenibilidad Integrada, que es la que integra y combina las cuestiones climáticas, las inclusivas, las de igualdad, las de equidad, las de veracidad, la transparencia y la confianza. En este contexto, no basta con la voluntad empresarial. Será determinante el marco político y legislativo que lubrique los engranajes para que esto sea posible desde sectores industriales clave, como es el caso del energético en España.

España será uno de los Estados miembros más beneficiados de los fondos *Next Generation* de la Unión Europea, y creemos que se trata, sin ninguna duda, de una oportunidad para mejorar las perspectivas y transformar nuestra economía. Para que este estímulo sea eficaz, será necesario desplegar una estrategia integral y coordinada que facilite la identificación de propuestas de inversión de la mano de empresas tractoras. Y, hablando de empresas tractoras, compañías como Endesa en España son y deberán ser el engranaje del motor de la recuperación.

De las empresas depende el mantenimiento y la generación de empleo; son las empresas las que pueden y deben liberar todo su potencial inversor para impulsar el crecimiento y Endesa será, sin duda, un actor principal en este nuevo entorno en España y en Portugal. ■

IMPULSAR EL TALENTO EN LA EMPRESA CON PRÓPOSITO

Enrique Sánchez
Presidente de ADECCO España, Regional Head Southern Europe & EE MENA

"Comprometidos con las personas, con el talento, con lo diversos que somos. Comprometidos definitivamente con el propósito de hacer un mundo un poco mejor"

Atravesamos una crisis sin precedentes. Es un hecho que no contábamos con experiencia previa para gestionarla, como también los es que sus efectos durarán años. Ya hemos alcanzado una tasa de desempleo del 17% y han desaparecido más de 130.000 empresas.

Dicho esto y mirando hacia delante, es cierto también que de situaciones inesperadas e incluso críticas, devienen potenciales oportunidades.

Ciertamente, el objetivo ahora es recuperar la normalidad lo antes posible, pero también repensar y entender esas oportunidades ante un futuro incierto.

Para caminar con pie firme en este tránsito, hemos de apoyarnos sin duda, y más que nunca, en nuestro PROPÓSITO. Esto es el motivo que nos mueve, que nos empuja, que nos alienta, que nos permite crecer y evolucionar. En definitiva, el conductor de nuestro comportamiento.

Desde el Grupo Adecco, nuestro PROPÓSITO es contribuir a hacer un mundo mejor a través de la generación de empleo, mejorar la empleabilidad de las personas y ayudar a las miles de familias y trabajadores trágicamente apartados del mercado laboral a volver a tener la oportunidad de encontrar un trabajo, y con ello, sentirse plenamente integrados en la sociedad.

Comprometidos con las personas, con el talento que sin duda todos tenemos, con lo diversos que somos, comprometidos definitivamente con el PROPÓSITO de hacer un mundo un poco mejor.

Extraordinariamente retador pero, sin duda, tanto o más estimulante. No sé hasta dónde llegaremos, pero sí que nos esforzaremos al máximo. Ese es nuestro PROPÓSITO. ■

EL PROPÓSITO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

"La sostenibilidad de cualquier proyecto en el tiempo depende tanto de la rentabilidad que obtiene por su actividad, como de la utilidad que genera en su entorno"

José Ignacio Goirigolzarri
Presidente de BANKIA

El propósito de una entidad financiera ha de ser apoyar, de forma rentable y eficiente, el desarrollo económico de la sociedad en la que opera. Este objetivo solo es alcanzable a través de un modelo de gestión responsable que busque la sostenibilidad; un modelo basado en un excelente gobierno corporativo, la satisfacción de los clientes, un equipo comprometido y, por supuesto, la aportación y compromiso de la entidad con la sociedad. Yo soy un firme convencido de que la sostenibilidad de una empresa depende de que la sociedad, los ciudadanos, entiendan que sea útil para ellos.

La sostenibilidad de cualquier proyecto en el tiempo depende tanto de la rentabilidad que obtiene por su actividad, como de la utilidad que genera en su entorno. Y ambas no solo son compatibles, sino que se necesitan y se retroalimentan mutuamente.

Bajo este marco de actuación, el propósito de Bankia no puede ser otro que seguir apoyando a empresas y familias, y además hacerlo de una forma eficiente y sostenible, porque esta es, sin duda, la mejor contribución que podemos hacer en este momento a la recuperación socioeconómica de nuestro país. ■

LA EMPRESA CON PROPÓSITO INNOVADOR

"Hoy las marcas están más obligadas que nunca a ofrecer soluciones innovadoras que ayuden a los usuarios a superar los desafíos a los que se enfrenta nuestra sociedad"

Helena Herrero
Presidente de HP para el Sur de Europa

El propósito es la razón de ser de una empresa, lo que justifica su existencia como organización y que demuestra su compromiso con la sociedad. Bajo esa visión, HP fue fundada hace más de ocho décadas con el objetivo claro de crear valor a sus accionistas y a sus empleados, pero con una clara vocación de servicio hacia las personas a la hora de mejorar sus vidas y la productividad de sus negocios, a través del desarrollo de tecnologías innovadoras.

Pero hoy las marcas están más obligadas que nunca a ofrecer soluciones innovadoras que ayuden a los usuarios a superar los desafíos a los que se enfrenta nuestra sociedad. Porque la COVID-19 ha despertado una nueva conciencia en el consumidor que espera de las organizaciones una respuesta urgente y un compromiso real que contribuya a aliviar el momento que estamos viviendo. Ese compromiso marcará la diferencia en el futuro, donde la confianza de una marca irá vinculada a su capacidad de trabajar e innovar para conseguir el bien común.

En HP llevamos más de 80 años innovando con el propósito de ayudar a la sociedad, haciendo realidad nuestra misión de intentar crear un mundo mejor y dejar un legado positivo a las futuras generaciones. Trabajamos para eliminar las injusticias sociales, fomentando entornos diversos en cuanto a género, raza y cultura. Apoyamos la educación como motor de progreso para evitar las desigualdades entre las personas y contribuir a mejorar la forma en que el mundo vive y se desarrolla, apostando por modelos de consumo más acordes con los desafíos medioambientales a los que se enfrenta nuestro planeta. ■

UN ESPACIO DE CAMBIO

Alejandro Pociña

Presidente de STEELCASE Iberia

Ya sucedió hace algunos años que varias empresas tecnológicas enviaron a sus trabajadores a sus casas pensando que podrían ser mucho más productivos y además podrían ahorrar el coste del *Real Estate*. Pero igual que está sucediendo ahora, en ese momento se dieron cuenta del verdadero valor de los espacios de trabajo productivos.

Es evidente que si las organizaciones centramos todos nuestros esfuerzos en ayudar a las personas a estar mejor, a aportar todo su potencial y sentirse realmente realizadas, estamos colaborando con un impacto a largo plazo que va más allá de simplemente crear valor para los accionistas. Si a esto le sumamos que los negocios juegan un papel muy importante en ofrecer nuevas oportunidades a la sociedad a la vez que ayudan a aportar innovación al mundo, seremos plenamente conscientes de nuestra responsabilidad.

No tengo ninguna duda de que serán las personas las que conseguirán sacarnos de la crisis que estamos viviendo y de la que tardaremos aún tiempo en recuperarnos. Pero la resolución de problemas complejos no surge gracias a ideas geniales de personas aisladas. La verdadera creatividad surge cuando se reúnen las personas apropiadas en un espacio que les permita desarrollar todo su potencial.

HACIA UNA CULTURA DE COLABORACIÓN Y CREATIVIDAD

Se habla mucho de los cambios que ha producido la pandemia, pero realmente llevamos varios años viviendo en un entorno de incertidumbre. La pandemia lo que ha hecho es demostrar lo frágiles que somos y lo poco preparados que estamos para lo impredecible. Ha sido el catalizador de muchos de los escenarios que llevamos años vislumbrando y que no acaban de implantarse.

LA VERDADERA CREATIVIDAD SURGE CUANDO SE REÚNEN LAS PERSONAS APROPIADAS EN UN ESPACIO QUE LES PERMITA DESARROLLAR TODO SU POTENCIAL

Nuestra nueva realidad ha planteado que los espacios cerrados pueden resultar una amenaza para nuestra seguridad. Esto es un gran reto, porque las tecnologías pueden ayudarnos a colaborar, pero igual que echas en falta muchas cosas cuando organizas una comida virtual con tus familiares, la colaboración es también una actividad física. Necesita contacto, interacción, un estado de ánimo compartido y todas las herramientas necesarias para apoyarla. Para conseguir una cultura de colaboración y creatividad son necesarias conexiones frecuentes que crean confianza, alinean los objetivos y fomentan nuestra cultura organizativa.

Esta cultura se pone de manifiesto en el lugar en el que todo proceso se lleva a cabo o los individuos que forman parte de este colectivo interactúan, es decir, en el verdadero espacio en el que se genera el cambio.

La pandemia nos está brindando la oportunidad de hacer las cosas de manera diferente, aprovechémosla para no quedarnos en un cambio de espacios, sino para apostar por un espacio de cambio. ■

No te pierdas en el 1 Congreso Internacional Digital de Directivos APD la Sala 'Espacios de Trabajo' liderada por Steelcase.

LA GRAN PARADOJA DEL PROPÓSITO Y LAS FINANZAS

Senén Ferreiro

Socio Director de VALORA

Después de 18 años impulsando la sostenibilidad empresarial, nunca habíamos recibido tantas consultas y reflexiones, con una gran inquietud de fondo y dos grandes preguntas: ¿qué tengo que hacer para tener un propósito sostenible? Y si empezamos ahora, ¿llegamos a tiempo?

Estas inquietudes que tienen la mayoría de los directivos, son el reflejo de un escenario en el que muy pocas compañías globales y muy pocas pymes han estado trabajando la sostenibilidad empresarial en serio en los últimos años. Y esta dura afirmación tiene su sustento objetivo en clarísimos indicadores cuantitativos y cualitativos que manejamos en nuestro ámbito profesional. Por tanto, los actuales resultados oportunistas de las encuestas a directivos que presentan algunas firmas, sobre su voluntad de cambiar el modelo, chocan de manera radical con los datos de descarbonización o transición circular, las políticas de derechos humanos y de diversidad, o la gestión del impacto real de la compañía en el planeta y la sociedad.

¿POR QUÉ HEMOS LLEGADO A ESTE PUNTO?

La realidad que tenemos es que la priorización del enfoque de maximización de beneficios y retribución al accionista de las últimas décadas ha penalizado la necesaria integración de criterios adicionales de sostenibilidad y ASG en la toma de decisiones directivas, que permitiesen equilibrar el impacto sobre la economía, el planeta y las personas.

Obviamente, surgen muchos aspectos de análisis para intentar entender qué ha pasado y por qué hemos llegado a este punto, pero me centraré en dos grandes cuestiones: ¿cuál era el propósito sostenible de la maximización del dividendo y de un criterio puramente financiero? Y segundo, los asesores y consultores que impulsaron esas políticas de máxima rentabilidad, haciendo caso omiso de la visión de los profesionales de la sostenibilidad, ¿están realmente preparados para integrar nuevas políticas y estrategias que den paso a un nuevo propósito y compromiso? Personalmente, creo que es difícil, y que el riesgo de *socialwashing* y *greenwashing* se volverá en contra de muchos.

Por tanto, estamos llegando tarde en muchos aspectos y esto nos va a obligar a hacer los deberes con mayor intensidad y calidad profesional, pues la aceleración requiere tomar decisiones mas rápidas y mejores, y por tanto necesitaremos a los mejores profesionales.

REFERENTES EN EL MERCADO

El análisis positivo es que disponemos de experiencias y ejemplos de compañías que llevan años con otra preocupación y haciendo los deberes, sin ruido, pero sin pausa. Algunas de ellas, destacadas multinacionales de diversos sectores como Coca-Cola, Inditex, Adidas, Acerinox, Ence, ACS... y algunas entidades financieras como Santander o Bankia, de las que podemos aprender muchas prácticas. Y también destacadas empresas familiares españolas como Mahou, Puig, Pascual, Jealsa, Incarlopsa, entre otras, que ya tenían un compromiso y propósito sostenible, y que han avanzado en la integración en su estrategia y en su toma de decisiones.

En nuestros 18 años de especialización profesional hemos tenido la oportunidad de apoyar a muchas de ellas, y el orgullo de ver cómo el liderazgo sostenible es compatible con la competitividad empresarial. ■

No te pierdas en el 1 Congreso Internacional Digital de Directivos APD la Sala 'Sostenibilidad Estratégica' -liderada por Valora- bajo el enfoque 'El propósito y la sostenibilidad'.

TOMANDO EL PULSO AL 2020

El pasado mes de junio arrancaba el Ciclo de Encuentros 'De vuelta a la normalidad', con el que APD y Deloitte pretendían dar a conocer de primera mano cómo las Comunidades Autónomas y sus responsables políticos estaban afrontando la compleja vuelta a la normalidad. El objetivo era realizar un análisis regional para tomarle el pulso a la situación sanitaria y económica motivada por la pandemia de la mano de los Presidentes Autonómicos de Galicia, Madrid, Aragón y Extremadura.

*"Tenemos la certeza absoluta de que **la crisis sanitaria no ha terminado**, y no lo hará hasta que tengamos una vacuna, por lo que la necesidad de **aplicar medidas de precaución va a estar presente en nuestras vidas**. De no ser así, nos irá francamente mal"*

*"Es fundamental que quienes hemos ganado las elecciones estemos dispuestos a perderlas **por el bien del país**, y quienes están en la oposición y las quieren ganar, estén dispuestos a renunciar si eso favorece al país. **Ese tipo de actitudes son las que esperan los ciudadanos de nosotros**"*

FRANCISCO JAVIER LAMBÁN
Presidente del Gobierno de Aragón

*"Ante **una situación excepcional** que demanda medidas excepcionales, la piedra angular sobre la que tenemos que trabajar es en **decir la verdad** y en buscar una imbricación entre la sociedad y las instituciones"*

*"**Se necesitan gestores expertos**, que son lo contrario de experimentar. En economía, los planteamientos ideológicos, muy respetables desde el punto de vista teórico, lo que hacen es crear paro y pobreza"*

ALBERTO NÚÑEZ FEIJÓO
Presidente de la Xunta de Galicia

*"**Tenemos un problema de ansiedad**. Necesitamos tener una vacuna cuanto antes, **necesitamos tener un tratamiento cuanto antes**, y ese problema de ansiedad nos paraliza"*

*"**Hay que reinventarse** en un país tan eminentemente turístico como el nuestro. **Hay que recuperar un turismo** que no tenga que ser igual en cantidad, pero que puede ser **mejor en calidad**"*

GUILLERMO FERNÁNDEZ VARA
Presidente de la Junta de Extremadura

*"Ahora lo que **necesitamos es mucho diálogo social** con las empresas, con los autónomos, con todas las clases sociales, y también **necesitamos políticos y líderes a nivel mundial formados, informados y,** sobre todo, **comprometidos**"*

*"Ahora **hacen falta nuevos planes contra posibles rebrotes y escenarios distintos** para que la economía y la marcha normal de la Comunidad, que es el motor de España, continúe"*

ISABEL DÍAZ AYUSO
Presidenta de la Comunidad de Madrid

En aquellos momentos se trataba de vislumbrar el nuevo entorno que se abría paso después de superar la peor etapa de la pandemia y poner en marcha el plan de desescalada. Hoy, cuatro meses después, el virus nos sigue castigando y la segunda ola de la pandemia ha disparado el número de contagios en España, lo que está obligando a tomar nuevas medidas restrictivas a lo largo de todo el territorio nacional. Alberto Núñez Feijóo, Isabel Díaz Ayuso, Francisco Javier Lambán y Guillermo Fernández Vara fueron los invitados de excepción del presente Ciclo, que próximamente contará con la presencia de otros Presidentes Autonómicos para aportar luz a este "nuevo" desafío que tenemos por delante. ■

Accede ya al espacio que APD pone a tu disposición para no perderte nada del Ciclo organizado en colaboración con Deloitte.

REVIVE EL CICLO

"LOS CONSUMIDORES Y LAS NUEVAS GENERACIONES SON CADA VEZ MÁS EXIGENTES Y PIDEN UNA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA RESPONSABLE CON EL ENTORNO"

ENTREVISTA A

CRISTINA ALFARO CAÑAMÁS

General Manager de SUTERRA EMEA

"Innovación y sostenibilidad son, sin duda alguna, las claves para adaptarse al cambio". Así lo cree Cristina Alfaro, General Manager de Suterra EMEA -compañía especializada en el control de plagas, y aliado referente y obligado de la agricultura sostenible gracias a su compromiso con el medioambiente-, quien en la presente entrevista analiza algunos de los aspectos que, más que nunca, ha de priorizar el sector agrícola, como la importancia de la salud y el bienestar, o el respeto por el medioambiente. Aspectos que, por cierto, tal y como asegura Alfaro, "no podemos abordar con respuestas del pasado".

¿Crees que la sostenibilidad se postula como un 'imprescindible' de la nueva economía post-COVID?

Creo que ya era y sigue siendo un imprescindible para una economía moderna y que piensa en el futuro. La pandemia nos ha expuesto, de una forma más agresiva, a la importancia de la salud y el bienestar. La agricultura sostenible es una de las claves para mantener los beneficios de una agricultura intensiva minimizando su impacto negativo en los recursos naturales y en la salubridad de la alimentación.

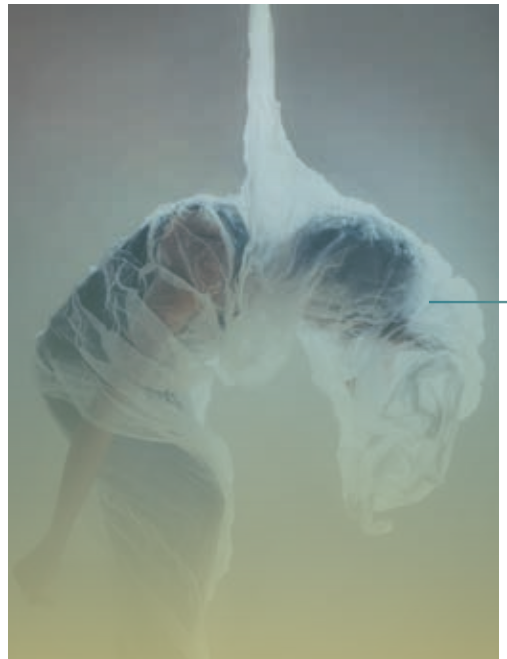
En el sector agrario la adaptación al cambio siempre ha sido más lenta que en otros sectores, y quizás esta nueva era COVID nos haya enseñado la importancia de impulsar sistemas de mejora en tiempo y forma. En Suterra nos dedicamos desde hace 30 años al control de plagas agrícolas basado en feromonas y en sistemas que imitan la naturaleza, y en nuestro ADN está la innovación y la sostenibilidad.

Estamos acostumbrados a movernos rápido y adaptarnos a la nueva tecnología para ofrecer al campo nuevos productos y mejoras. De esta manera facilitamos al agricultor su adaptación a la demanda del mercado, que también se mueve a gran velocidad. La agricultura es un sector afortunado, porque es esencial para la vida y porque se basa en los recursos de la propia naturaleza. *"En la naturaleza todo es interacción"*, ya lo decía hace 200 años Humboldt, el naturalista precursor de la ecología.

"NO ENTENDEMOS LA EVOLUCIÓN DE CUALQUIER SECTOR SI NO HAY UN CONSTANTE TRABAJO DE INNOVACIÓN. ESO SÍ, ESTA HA DE IR DE LA MANO DE LA MÁXIMA EXIGENCIA DE CALIDAD"

Los cambios en los hábitos y preferencias del consumidor, ¿están también impulsando aspectos como el control sostenible de plagas agrícolas, foco de actuación de Suterra?

Los consumidores y las nuevas generaciones son cada vez más exigentes y piden una producción agrícola responsable con el entorno. En general existe una tendencia marcada y muy necesaria de cultivar empleando técnicas limpias, y eso, sin duda, va a ir en aumento. El crecimiento del Residuo Cero o la agricultura ecológica, es patente. Así se refleja en la gran distribución que impone sus propias reglas en cuanto a los LMRs (Límites Máximos de Residuos). Sin embargo, pienso que aún queda un largo camino en formación al consumidor sobre lo que es sostenible, lo que es nocivo y lo que no, y los beneficios de encontrar el equilibrio justo. Nuestros productos son la herramienta que permite al agricultor cumplir con estos requisitos que le exige el mercado, porque respeta al consumidor, al agricultor y a nuestra biodiversidad. No tenemos una varita mágica, pero minimizar e incluso eliminar el uso de los insecticidas más nocivos en el campo o ayudar a su mejor manejo, es todo un éxito para el productor, para el consumidor y para el entorno. Parte de los agricultores ya responden a esta demanda y producen con técnicas como la confusión sexual, el uso de enemigos naturales o insecticidas más respetuosos. Todavía hay mucho camino por recorrer, pero la tendencia hacia la sostenibilidad es clara y necesaria.



De acuerdo al modelo de Suterra, imaginamos que la innovación es un *driver* absoluto de negocio, ¿no es así?

No entendemos la evolución de cualquier sector si no hay un constante trabajo de innovación. En este sentido, nuestro compromiso está precisamente en la innovación como mejora continua para ofrecer mejores soluciones a los problemas de los agricultores. Eso sí, la innovación ha de ir de la mano de la máxima exigencia de calidad. El equipo de ingenieros de Suterra proviene de industrias como la aeroespacial, automoción, la alimentaria, la agronómica o la farmacéutica; por tanto, tenemos en el ADN altos estándares de calidad y sobre todo un enfoque a la mejora continua de nuestros productos. En un sector como el nuestro no podemos permitirnos fallos, una cosecha cuesta mucho producir.

¿Qué papel juega el control sostenible de plagas en un momento clave de compromiso con el medioambiente?

Juega un papel clave desde el momento que mejora y permite el equilibrio ecológico en un ambiente de agricultura intensiva. Estos sistemas de control de plagas son altamente específicos de la plaga a combatir y por tanto no dañan a otros insectos beneficiosos, no dejan residuos en suelo, fruta o aguas, no precisan de maquinaría impulsada por combustibles derivados de petróleo, y por tanto reducen el nivel de CO_2. Son herramientas fundamentales para contribuir a un cuidado profundo del medio ambiente desde el sector agrario. Sabemos que no podemos abordar lo que está por venir con respuestas del pasado, por lo que debemos apostar por una agricultura que se apoya en soluciones como las que ofrecemos en Suterra. ■

NO TE LO PUEDES PERDER...

El próximo 2 de diciembre APD en colaboración con Suterra celebrará un nuevo #APDLive bajo el título "Innovación y sostenibilidad en la cadena del sector agroalimentario como motor del cambio".

Reserva ya un hueco en tu agenda.

MONOGRÁFICO

NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

Exigencias de la nueva sociedad, del nuevo consumidor; desafíos en torno a la producción, la distribución, la comercialización; *hándicaps* estratégicos y operacionales; retos y oportunidades frente a la ciberseguridad, la reindustrialización... Lo cierto es que un punto de inflexión sin precedentes ha impactado en las empresas: ¿nueva normalidad?

El futuro, una vez dejemos atrás la pandemia generada por la COVID-19, parece haber quedado en interrogante. Y lo que dejará de ser habitual -o no- en la nueva normalidad, se sitúa en estos momentos en el centro de todas las miradas, especialmente en el plano económico y empresarial. ¿Cambiarán irremediablemente algunos de los modelos de negocio exponenciales hasta el momento? ¿Asistiremos a la destrucción de algunos de ellos? ¿Quiénes serán los ganadores y quiénes los perdedores? ¿Será 2021 el punto de inflexión en lo que a desglobalización se refiere? ¿Habrá sectores que experimenten una transformación sin precedentes? ¿Asistiremos al nacimiento de una nueva regulación, de un nuevo mercado laboral, o de un nuevo modelo de producción y de consumo?

O, por el contrario... ¿Volveremos a retomar nuestros hábitos de consumo y nuestras dinámicas de trabajo? ¿Volveremos a un mundo tan físico como digital? En otras palabras, ¿a las reglas del juego cuando todo era -o al menos así lo percibíamos- 'normal'? >

>

Un punto de inflexión para la empresa

Exigencias de la nueva sociedad, del nuevo consumidor, del talento; desafíos en torno a la producción, la distribución, la comercialización; *hándicaps* estratégicos y operacionales; retos y oportunidades frente a la ciberseguridad, la reindustrialización...

Lo cierto es que un punto de inflexión sin precedentes ha impactado en las empresas, y desde luego no parece que vaya a ser fácil de abordar. De hecho, según aseguran desde KPMG, "el panorama que definirá el entorno post COVID-19 estará reinado por la incertidumbre ante segundas oleadas del virus, la recesión económica, el panorama político nacional e internacional, o la propia viabilidad de empresas y/o modelos de negocio".

Y qué decir de la tecnología y la digitalización. Según los analistas es -a todas luces- el factor que en mayor medida está marcando, y seguirá haciéndolo, el nuevo rumbo. De hecho, tecnologías disruptivas como 5G, *Cloud*, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, robótica... se posicionan hoy más que nunca como herramientas exponenciales al servicio de los modelos de negocio y la competitividad de las empresas. Según el informe *'Talent Trends 2020'* de Randstad, las compañías que apuesten por el talento y la digitalización serán las que mejor se adapten a la nueva normalidad, con una mayor demanda de perfiles con capacidad de adaptación y habilidades digitales.

Más que adaptarse, triunfar en la nueva normalidad

Qué duda cabe de que, con todo lo anterior, las empresas habrán de estar preparadas para adaptarse con éxito a la nueva normalidad. Y habrán de hacerlo a partir de una visión integral, abordando de forma conjunta los planos organizativo, tecnológico y de negocio. Sin embargo, y según los expertos, aquellas que no solo se adapten, sino que además creen su propia 'nueva normalidad' serán las que terminarán por liderar el mercado. Al fin y al cabo, tal y como afirmaba Albert Einstein, *"la crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y los países, porque la crisis trae progresos"*. Asimismo, y en opinión de Alfonso Junguito, Socio de Deal Advisory responsable de Turnaround de KPMG en España, "este tipo de situaciones generan oportunidades de cooperación entre sectores, competidores y cadena de valor que, en situaciones normales, no se producirían".

Bajo este enfoque, son múltiples las voces que abogan por abordar toda una serie de directrices con el fin de triunfar en el nuevo escenario post-COVID. De acuerdo al *expertise* de la consultora Fhios, aspectos tales como la gestión del talento elevada a la categoría de prioridad estratégica, el *ecommerce* como fuerza principal de venta digital, la atención al cliente como piedra angular del *customer experience* o el marketing digital como impulsor de las ventas, serán sin duda cruciales para situarse a la vanguardia de la competitividad. No obstante, también parece que lo serán la flexibilización de las cadenas de suministro, la agilidad en los procesos, las nuevas formas de trabajo, la eficiencia en costes... En opinión de Guillermo Prats, Socio de Improven, "nos enfrentamos a un periodo tan apasionante como arriesgado en el mundo de la gestión, donde vamos a tener que tomar decisiones continuamente, con menos información de la que nos gustaría, con mucha velocidad y con la necesidad de ser flexibles y adaptables, tanto en el contexto macroeconómico (rebrotes y confinamiento, crisis, incertidumbre económica...) como en el propio de la gestión de nuestra compañía". ■

¿*Hype*... o realidad? El debate queda abierto, y precisamente en las próximas páginas de este Monográfico te presentamos las opiniones, puntos de vista y experiencias de directivos de primer nivel y empresas referentes en el mercado en torno a esta cuestión.

10 'trazos' que dibujan una nueva era

No cabe duda de que el debate está servido en torno a lo que acontecerá la nueva normalidad, bien sea en el plano social, económico o empresarial. Sin embargo, diversas tendencias que venían gestándose durante los últimos tiempos y otras nuevas que aterrizaban a raíz de la COVID-19, vislumbran un escenario post-COVID, una nueva realidad, que emplaza a directivos y empresas a tomar el pulso de sus estrategias y modelos de negocio ante nuevos desafíos y oportunidades. En este contexto, Innuba -junto a un *hub* de expertos en innovación social, estrategia corporativa y diseño de futuros-, y en base al análisis de más de 100 informes, identifica en el estudio *'Lo que vendrá después 2020'* 10 reflexiones estratégicas que ponen sobre la mesa algunas de las principales 'señales de cambio':

1/ METACONSCIENCIA COLECTIVA
SOMOS MUCHO MÁS CONSCIENTES DE AQUELLO QUE HACEMOS Y SENTIMOS

2/ HEALTHQUITY
CÓMO EVOLUCIONAMOS DEL "BIENESTAR" AL "BIENSER"

3/ TRANSHABITANCIA
UNA NUEVA FORMA DE HABITAR Y TRANSITAR EN EL MUNDO

4/ NEOECONOMÍAS HUMANAS
HACIA NUEVOS SISTEMAS ECONÓMICOS MÁS DIVERSOS Y SOCIALES

5/ RESPONS-HABILIDAD CORPORATIVA
COMPAÑÍAS QUE DECIDEN NO CONFORMARSE CON PALABRAS Y ACTIVAN SUS PROPÓSITOS

6/ SOCIALCRACIA
NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZATIVOS PARA NUEVAS NECESIDADES SOCIALES

7/ LA REVOLUCIÓN PANDIGITAL
POR QUÉ NUESTRO MUNDO ESTÁ TRASCENDIENDO LO FÍSICO

8/ GROWFIDENCE
LA TRANSPARENCIA COMO BASE DEL DESARROLLO DE LAS COMPAÑÍAS

9/ ENRICRECIMIENTO COLECTIVO
TRABAJAMOS UNIDOS POR EL OBJETIVO DEL BIEN COMÚN

10/ ANTI-FRAGILIDAD
CÓMO AFRONTAR LOS CAMBIOS INESPERADOS, CONVIRTIÉNDOLOS EN OPORTUNIDADES

NUEVA NORMALIDAD
¿HYPE O REALIDAD?

La opinión de los expertos

¿Ya nada volverá a ser como antes?

Se acerca el final de 2020, el año de la COVID-19, un año que sin duda ha traído consigo un cambio de paradigma en todos los aspectos de la vida y que marcará el devenir del mundo. Todos los países se han visto afectados en mayor o menor medida por la pandemia, pero España está siendo uno de los que más impacto está sufriendo del entorno europeo. Se habla mucho de la nueva normalidad pero, ¿qué es exactamente y qué implica? ¿Cómo va a afectar todo esto a nuestra forma de estar en la vida, de relacionarnos y de trabajar? En un encuentro organizado por APD el pasado mes de mayo que tuvo como protagonista a Antonio Garamendi, el Presidente de la CEOE afirmaba que "más que hablar de la nueva normalidad, se trata de volver de nuevo a la normalidad". Sin embargo, lo que muchas personas se preguntan ahora es si realmente todo volverá a la normalidad, o como dice la canción-, 'ya nada volverá a ser como antes'.

¿Tiempos de cambio… o de inercias?

Sin duda, esta crisis nos tiene reflexionando sobre lo que fue, lo que es y lo que será nuestro mundo cuando volvamos a la cierta normalidad. Vivimos momentos en los que resulta difícil vislumbrar el día en el que la pandemia sea únicamente un recuerdo del pasado. Lo cierto es que ahora mismo las consecuencias son difíciles de imaginar, pero como opina Enrique Sánchez de León, Consejero Director General de APD, "los humanos necesitamos certezas que nos permitan atravesar con cierto sosiego un mundo que ya era incierto y cambiante antes, pero que este episodio ha acelerado mucho más". Cuando llegue el día -que ojalá sea más pronto que tarde- en el que la pandemia se haya convertido en un mal recuerdo, ¿habrá cambiado el mundo sustancialmente o habrá vuelto todo a inercias anteriores a la crisis?
Hay opiniones para todos los gustos. Por un lado están los que dicen que ya nada va a ser igual, que todo va a cambiar. Hay otro bando más cauto que piensa que va a haber una aceleración de tendencia. Y finalmente están los que dicen que la memoria humana es demasiado frágil y que vamos a acabar volviendo a lo de siempre. Pero lo cierto es que, si atendemos a la opinión de los expertos, parece inevitablemente que caminamos hacia algo distinto. >

>

¿Qué nos encontraremos en el mundo post-pandemia?

Es difícil de saber, pero sin duda será un mundo nuevo, diferente. Un mundo en el que la tecnología desempeñará un papel fundamental. El consumo se ha visto reducido en términos generales y las empresas que no han podido continuar con su actividad en el terreno digital se han visto seriamente perjudicadas. De hecho, ha sido el factor clave para que muchas pudieran sobrevivir realizando un esfuerzo sobrehumano con el fin de acelerar radicalmente sus procesos de digitalización y no quedarse atrás. Sin duda, la tecnología se ha convertido en el centro de nuestro día a día y parece que va a continuar siéndolo, por lo que tenemos que estar preparados para afrontar un futuro más digital. Algo que, a priori, no debería preocuparnos si atendemos a los resultados de una reciente investigación elaborada por Badenoch + Clark con las respuestas de más de 400 directivos de nuestro país. Según el informe, "el 71,7% afirma tener las habilidades tecnológicas necesarias para hacer frente al futuro digital", y aunque como comentábamos antes, la pandemia ha acelerado la digitalización de las empresas, "su grado de compromiso ya era fundamental para el 76% de los líderes antes de la crisis".

"La digitalización, cuestión de supervivencia en esta nueva normalidad"

Asier Rebollo Rupérez

Socio Director Ejecutivo de YOUR CONCEPT GROUP - Digital Partner

La digitalización gira entorno a dos pilares: el ingreso y la eficiencia. Ambos fundamentales, uno desde el punto de vista de la exploración de nuevos modelos y formas de ingreso, y otro desde el ahorro y la competitividad. Lo que deja claro esta idea es que no es una cuestión de tipología de sectores o mercados, es una cuestión de sostenibilidad de negocio y hoy en día de supervivencia en esta "nueva normalidad".

La estrategia digital nos habla de evolución y transformación, de ir desde el dónde estás al dónde quieres llegar como empresa. Nos habla de procesos cada vez más automatizados, ya sea en preventa, venta o postventa, apoyados en sistemas cada vez más escalables en nube, accesibles de manera sencilla y ágil por nuestra organización. Una organización que cada vez debe estar más capacitada para gestionar procesos digitales, con culturas organizacionales más abiertas, horizontales y autónomas, capaces de tomar decisiones de negocio basadas en el análisis de datos en tiempo real.

Los cambios económicos y empresariales que han llegado para quedarse

Según el informe de McKinsey 'España post COVID-19: de la resiliencia a la reinvención', se espera que la COVID-19 produzca cambios permanentes en el comportamiento de la sociedad y de los agentes económicos. Además, ya ha activado -o acelerado- las siguientes tendencias en todo el mundo, incluido España:

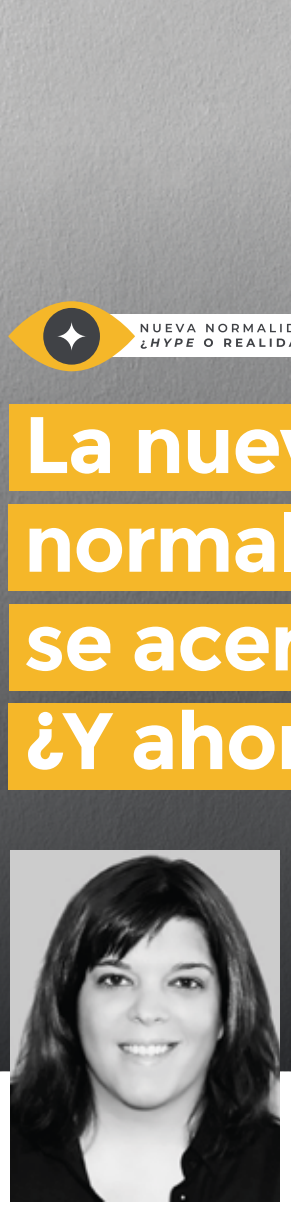
- **Auge de la economía *contact-less* y digitalización en tres campos en particular: comercio electrónico, telemedicina y automatización del trabajo.**
- **Teletrabajo eficaz en profesiones que pueden desarrollarse a distancia, lo que precisará de una mayor formación, colaboración, flexibilidad y responsabilidad de los empleados.**
- **Mayor foco en la resiliencia, así como en la eficiencia y la rapidez de las operaciones, para lo que hará falta una revisión integral de las cadenas de suministro.**
- **Un mayor escrutinio de las empresas, que tendrán que trabajar más en el triple 'bottom line' (o triple cuenta de resultados) de beneficios, de empleados y del planeta, y continuar integrando la sostenibilidad y el propósito como fuentes de ventaja competitiva.**
- **Mayor intervención pública en la economía, que ha comenzado con grandes planes de estímulo.**
- **Aumento de la presión para redefinir las políticas e inversiones en seguridad y sanidad pública tanto a escala local como global.**
- **Oportunidad de sumarse a la innovación que la crisis ha catalizado en todos los sectores.**

Tal y como se concluye en el informe, "el verdadero impacto de estas tendencias no se conocerá hasta dentro de unos años pero, sin duda, van a contribuir a conformar la nueva realidad económica, y los líderes empresariales deben estar preparados".

De la misma manera, desde el grupo tecnológico digital Vector ITC creen que "subirse a la ola va a ser clave para que las empresas se mantengan competentes y sus niveles de ingresos sigan manteniéndose. Es cierto que cuando pase todo, gran parte de las economías volverán a la estructura que tenían antes, pero muchas otras cambiarán para siempre, y es por esto por lo que será necesario que las empresas se adapten al nuevo panorama empresarial y a la nueva realidad económica que está por venir".

Sin duda, el impacto que está teniendo la propagación del virus va a afectar directamente a la economía. Y aunque los gobiernos de los países afectados han lanzado una batería de medidas para impulsar la recuperación, los expertos opinan que la mayoría de las economías tardarán entre 2 o 3 años en recuperar los niveles de producción previos a la pandemia. A pesar de ello, como afirmaba recientemente Luis de Guindos, Vicepresidente del BCE, "la economía española siempre sorprende para bien en última instancia. No hay que olvidar la capacidad que tuvimos para salir de la anterior crisis. Sin duda, ha habido un cambio estructural de la economía española". ■

La nueva normalidad se acerca... ¿Y ahora, qué?



Adelina Sarmiento

CMO en KEEPLER DATA TECH

Hemos vivido un atípico periodo de algo más de tres meses de encierro y un aún más peculiar verano que nos ha llevado al otoño casi sin darnos cuenta. Quizás son los siete u ocho meses más extraños que nos ha tocado vivir a la mayoría de nosotros. Tanto a nivel personal como profesional, a este tiempo lo podemos etiquetar como "raro". Algunos dicen que nada volverá a ser como antes, que la COVID-19 ha marcado un antes y un después en el mundo empresarial prácticamente en cualquier sector, acelerando significativamente la transformación digital.

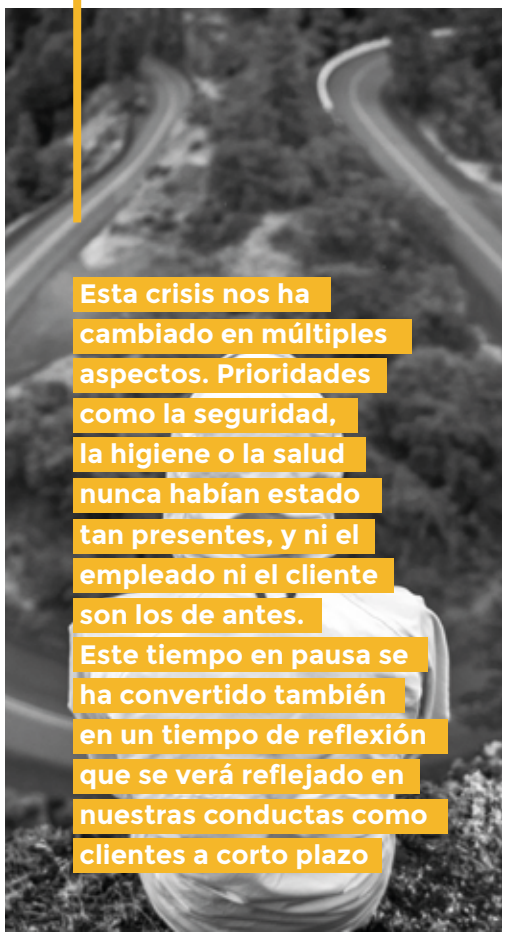
En los primeros tres meses demostramos que podemos teletrabajar de manera efectiva; incluso el sector público se ha dado cuenta. Hemos descubierto que somos más digitales de lo que nos creíamos, disparando el consumo online y convenciendo a las empresas de la necesidad de que la estrategia digital sea parte de su negocio. Y hemos sido más conscientes que nunca del poder de los datos, dejando sobre la mesa el reto de su adecuada gestión. Muchas cosas han cambiado pero, ¿sabremos aprovechar este salto hacia adelante?

Un cambio de hábitos que afectará, y mucho

La alta dirección se ha visto abocada a un modelo organizativo al que era reacio: perder el control visual del empleado que le facilitaba el presencialismo. Esta crisis nos ha cambiado en múltiples aspectos. Prioridades como la seguridad, la higiene o la salud nunca habían estado tan presentes, y ni el empleado ni el cliente son los de antes. El cambio de hábitos afectará a la vida laboral, a las demandas profesionales, al consumo, a las inversiones de la economía doméstica...

• **En el ámbito laboral,** el gran protagonista es, sin duda, el teletrabajo. ¿Ha llegado para quedarse? Hay estudios dispares que arrojan datos en ambos sentidos. Por un lado, un 78% de los encuestados por Good Rebel y la Asociación de Marketing de España reconocen que el coronavirus ha acelerado la cultura digital y el teletrabajo; mientras, por el otro, un estudio de Gartner reduce del 81% al 41% el teletrabajo efectivo durante y tras el coronavirus, cifra que apenas se incrementa un 11% respecto a la realidad previa a la epidemia. La incertidumbre sobre cómo será la vuelta a la oficina en la nueva normalidad sigue en el aire con muchas incógnitas.

• **En el lado del cliente,** las estrategias de captación y fidelización en entornos digitales crecerán, especialmente apoyándose en la personalización de la oferta, a lo que ayudarán tecnologías como la Inteligencia Artificial, que vivirá otro impulso notable para conocer mejor lo que necesita el cliente. Quizá el precio continúe siendo un factor clave de decisión, pero tras la experiencia vivida, factores como la confianza, la seguridad o el bienestar que produzca un bien o servicio, tendrán más peso que nunca en la decisión. Porque este tiempo en pausa se ha convertido también en un tiempo de reflexión que se verá reflejado en nuestras conductas como clientes a corto plazo.



Las empresas que tengan ventaja competitiva serán aquellas con la habilidad de adelantarse a las tendencias, creando entornos flexibles capaces de adaptarse a imprevistos y de sobrellevar la incertidumbre. Albert Einstein dijo: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo", y es el momento de aprovechar este cambio forzoso para no hacer lo mismo que antes, para avanzar hacia lo que nos ofrece el futuro al que hemos llegado de forma precipitada. ■

“Nos dirigimos hacia una economía con un modelo empresarial digital y más cercana al consumidor final”

Entrevista a

Carlos Alberto Morales

CEO de ADEPA GLOBAL SERVICES

Habrá que esperar a alcanzar aquello que denominan ‘nueva normalidad’. Así lo cree Carlos Alberto Morales, CEO de Adepa Global Services, con sede en Luxemburgo, quien por otro lado no tiene ninguna duda de que “la situación actual va a hacer replantearse a muchas personas y empresas sus formas de trabajo, sus estructuras así como sus modelos de negocio”.

En base a tu *expertise*, ¿hemos alcanzado ya la ‘nueva normalidad’, aún nos encontramos en una fase transitoria hacia la misma, o crees que nunca llegará y volveremos a las reglas del juego habituales?

Estamos todavía inmersos en un proceso de inestabilidad. Si bien durante el verano existía un sentimiento general de que podríamos entrar en una nueva dinámica con la situación del incremento de casos y la llamada “segunda ola”, creo que la llegada a esa nueva normalidad se va a postergar. Entiendo que las empresas han estado esperando a una mejora y postponiendo decisiones, pero ahora llega el momento de actuar y pronto vamos a comenzar a verlo. En mi opinión, la situación actual va a hacer replantearse a muchas personas y empresas sus formas de trabajo, sus estructuras así como sus modelos de negocio. Al menos, eso es lo que nos está pasando a nosotros en Adepa.

¿Qué fuerzas habrán de activarse para afrontar con éxito el esperado y nuevo escenario económico y empresarial?

En el plano de las empresas, aunque resulte paradójico, una fuerza claramente es el espíritu de supervivencia en muchos casos. También la adaptación al cambio que está en el ADN del empresario. Valga como ejemplo la capacidad de las empresas y sus gestores para adaptarse de la noche al día a un nuevo contexto en el que nos vimos obligados a trabajar en remoto, algo que ha sido ciertamente extraordinario. En el plano gubernamental, es muy pronto para decirlo. La actual coyuntura requiere de una gestión muy eficiente y una capacidad de toma de decisiones rápidas. Esto, sumado al necesario equilibrio entre decisiones a corto y a largo que deberán tomarse. Ese va a ser el reto para la mayoría de los gobiernos a nivel europeo y mundial.

Respecto al mercado en el que opera Adepa, el mercado financiero e inversor, ¿qué percibís respecto a la coyuntura actual? ¿Qué cambios crees que se producirán en este mercado, o ya se están produciendo? ¿Hay tendencias claras al respecto? En definitiva, ¿cómo se están preparando los mercados financieros para la ‘nueva normalidad’?

Es cierto que el sector financiero está muy sujeto a los vaivenes de los mercados y eso genera siempre incertidumbres. Hay que seguir muy de cerca la evolución de la banca y los procesos de concentración que se van a presenciar -y que ya se están presenciando en estos momentos-; no obstante, cabe decir que el sector tiene mucho recorrido en el mundo de la digitalización y ante el cambio de hábitos en consumo de servicios financieros. También se habla del aumento de los niveles de ahorro a escala europea y eso puede que derive en inversiones en productos financieros como son los fondos de Inversión. En este contexto, ya antes de la pandemia veíamos un interés creciente por parte de lo inversores por realizar inversiones alternativas entre las que situamos al Capital Riesgo, *Private Equity*, Inmobiliario, deuda privada, etc. Estas son inversiones que tienen un impacto muy directo en la economía real, y la llegada de ese capital, si se confirma, constituirá muy buenas noticias para todos.

“Las empresas han estado esperando a una mejora y postponiendo decisiones, pero ahora llega el momento de actuar y pronto vamos a comenzar a verlo”

¿Asistiremos al nacimiento de una nueva economía post-COVID? ¿Qué reglas dominarán el juego en este nuevo contexto?

Sin duda, nos dirigimos hacia una economía con un modelo empresarial digital, más cercana al consumidor final, y con nuevos modelos de relaciones laborales. Hablaremos de una economía más eficiente y deslocalizada a nivel mundial. No obstante lo anterior, por el camino se realizarán muchos ajustes que no serán inocuos para muchas empresas y sus trabajadores.

Como CEO de Adepa, ¿cómo afronta o cómo cree que se ha de afrontar la nueva normalidad? ¿Qué retos y oportunidades vislumbra en este nuevo escenario?

Muy ligado a lo anteriormente comentado. Llevamos muchos años haciendo esfuerzos de internacionalización. Ya teníamos una cultura de trabajar en remoto con equipos transversales en varios países, y eso nos ha ayudado. También la modernización tecnológica de nuestras plataformas y servicios en la que llevamos trabajando desde hace tiempo. Por todo ello, y a pesar de que seguimos los acontecimientos con cautela, pensamos que de esta crisis vamos a salir bien posicionados. ■

NUEVA NORMALIDAD
¿HYPE O REALIDAD?

¿Quieres ser competitivo? Crea confianza

Rafael García Meiro

CEO de AENOR

Desde hace tiempo éramos conscientes de que en ciertos momentos debíamos ser capaces de gestionar en entornos VUCA *(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)*. En 2020 ha llegado la pandemia para decirnos que debemos gestionar en ese tipo de entornos todo el tiempo.

En AENOR tenemos el privilegio de trabajar junto a miles de empresas y entidades que creen firmemente en las cosas bien hechas. Lo que estamos percibiendo es un tremendo e inteligente esfuerzo por adaptarse a una situación inédita para todos. Esos movimientos nos permiten prever que el entorno económico que nos encontraremos tras esta crisis no será en muchas cosas parecido al que conocíamos. Por ejemplo, la tecnología estará mucho más presente en nuestro día a día, tanto en las interacciones de las organizaciones con sus *stakeholders* externos, como para gestionar la coordinación y productividad interna de las compañías.

Uno de esos *stakeholders* externos, con un peso particularmente importante, son los consumidores. Están modificando sus hábitos, siendo más exigentes con las empresas en relación con las evidencias que requieren para otorgar su confianza. Se exigen pruebas convincentes sobre el compromiso con valores compartidos por la mayoría, como la sostenibilidad medioambiental o social. Pero además de ello, la pandemia ha hecho que volvamos a tener un pie en ese escalón de la Pirámide de Maslow que creíamos que habíamos superado, el de la preocupación por la salud y la seguridad. Volvemos a requerir pruebas claras de eficacia en cuanto al consumo de productos y servicios saludables y seguros.

La “Economía de la Confianza”

Con este panorama, es lógico que desde el World Economic Forum se publicase hace dos meses un artículo en el que se afirmaba que 2020 verá el nacimiento de la “Economía de la Confianza”. Efectivamente, la capacidad de generar confianza ante todos sus *stakeholders* se ha convertido en un requisito imprescindible para que una organización prevalezca a medio y largo plazo.

Diversos autores han hecho aportaciones al debate sobre los efectos de la confianza en la vida empresarial. Por ejemplo, Francis Fukuyama y Stephen M.R. Covey, establecen que la existencia de confianza permite aumentar la velocidad de las transacciones económicas y, por ello, reduce notablemente los costes de las mismas. Control y confianza pueden convivir en el sistema de forma armónica; porque, si bien una baja confianza puede significar el alto coste de tener que controlar cada transacción, una alta confianza necesita de un mínimo de control, que permite mantener más firmemente la confianza en el sistema.

Volviendo a Covey, las organizaciones pueden despertar confianza desarrollando 4 disciplinas: 1) la integridad y 2) el propósito, que marcan el carácter de la persona o de la organización, y 3) las capacidades y 4) los resultados, que determinan su competencia. Permítame el lector algún comentario sobre cada punto.

1/ En cuanto a la integridad, los valores elegidos por las empresas se suelen enunciar en los códigos éticos, que van más allá de las reglas expuestas en la legalidad vigente, con el objetivo de compartir el marco común de valores que la sociedad va reconociendo y exigiendo. Pero la existencia de valores en las organizaciones no es más importante que el hecho de que las decisiones y acciones de la empresa se desarrollen conforme a dichos valores.

2/ Respecto al propósito, este debe definir para qué existe una organización. Según Simon Sinek, los clientes no compran los productos o servicios de una organización, sino que compran la razón por la que dicha organización los produce o comercializa. Por eso, en la medida que dicho propósito esté motivado por una preocupación sincera por los *stakeholders* y que no esté en contradicción directa con el marco de valores que la sociedad tiene definido en cada momento, conseguirá inspirar confianza en el mercado.

3/ A la hora de evaluar y demostrar capacidades de las organizaciones es necesario valorar algo más que la suma de las capacidades de sus personas. Según mi experiencia, los tres ejes que miden las capacidades de una organización son la adecuación de los procesos al negocio; el grado de implantación de la mejora continua, la digitalización y la innovación; y el desarrollo de capital humano competente.

4/ Y sobre la obtención de los resultados prometidos, cada vez se articulan más en clave de sostenibilidad y se está replanteando la información a dar en los mercados con al menos dos líneas de actuación que corren en paralelo. Por un lado, se está evaluando que la obligatoriedad de comunicación de resultados financieros pase de ser trimestral a semestral, debido al cortoplacismo en las decisiones ejecutivas que puede acarrear el tener que comunicar resultados cada tres meses. Previamente, se ha comenzado a exigir a las empresas que demuestren periódicamente su aportación de valor a la sociedad y a su entorno, proporcionando información no financiera que contribuya a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad.

Sobre estos cuatro campos definidos por Covey, añadiría la importancia de gestionar con diligencia debida y ser capaz de demostrarlo. Gestionar con la diligencia debida se considera directamente relacionado con la confiabilidad de las personas y de las organizaciones que la invocan.

Concluyo afirmando que pese a todo lo dicho, la confianza no debe ser considerada un fin en sí misma. Se trata de conseguir confianza sobre los valores que sean relevantes para el desarrollo sostenible de la sociedad, los cuales se desprenden de los Objetivos de Desarrollo Sostenible comúnmente adoptados. De esta manera, conseguir desarrollar confianza en relación con temáticas que merezcan la pena podría ser un objetivo catalogable como un bien en sí mismo y, por ello, debe ser promovido por todas las organizaciones públicas y privadas. ■

Tendencias Post-COVID

Nueva Normalidad… ¿Nuevos desafíos empresariales?

La palabra 'adaptación' ha sido, sin duda, una de las más escuchadas de los últimos meses. Tenemos que adaptarnos a llevar mascarilla, a las nuevas medidas y restricciones que van surgiendo con el paso de los días, y a llevar un estilo de vida radicalmente distinto al que llevábamos antes. Todo ello está propiciando cambios en los patrones de consumo, algo que, a su vez, impacta de lleno en el mercado laboral, que tendrá que hacer frente ahora a uno de los retos más importantes de su historia.

Nuevas tendencias, un gran desafío empresarial

Y ese reto pasa también, inevitablemente, por la 'palabra de moda'. La mayoría de los expertos coinciden en ello: "las empresas que tendrán éxito a largo plazo no serán solo las que mejor gestionen esta crisis, sino las que se sepan adaptar mejor a la nueva normalidad". Así lo afirmaba recientemente Tommaso Canonici, Director General de Opinno, consultora especializada en innovación. Recientemente publicaba el estudio *'Restart: 10 Post Covid-19'*, en el que se identifican 10 tendencias que marcarán el futuro de la economía, el entorno empresarial y de la sociedad, definiendo el camino para que las compañías puedan adaptarse cuanto antes de la nueva realidad. A grandes rasgos, las rescatamos a continuación:

1/ Hipocondría social: bienestar, salud e higiene, para todos. La hipocondría se convertirá en una palanca para innovar en la industria de la salud, los cuidados y el bienestar.

2/ *Low cost* con valores y alargolescencia programada. La crisis del coronavirus ha demostrado que la economía, nacional e individual, es frágil. La gente ahorrará más, lo que favorecerá la aparición de nuevos métodos de ahorro y productos financieros que supondrán una gran oportunidad para la industria financiera y las *fintech*.

3/ Economía del reconocimiento: los nuevos héroes. Más allá del profesional sanitario, los héroes del nuevo mundo serán los transportistas, los trabajadores de supermercados, el personal de limpieza, los cuidadores de personas mayores y las distintas fuerzas de seguridad. Habrá que poner en valor sus servicios, lo que será una oportunidad y un desafío para la industria de la alimentación, la logística y los bienes de primera necesidad. >

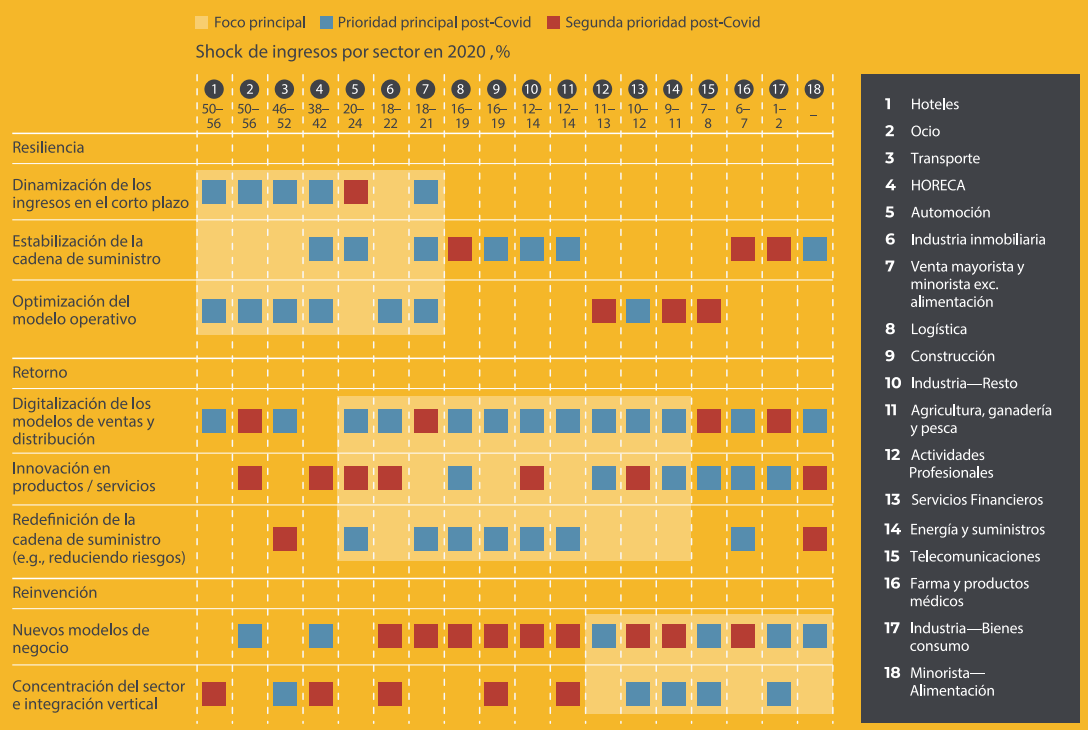
4/ Servicio Básico Universal. La pandemia podría impulsar el concepto de los servicios básicos universales. A medida que diferentes servicios se aproximen a coste marginal cero, empresas y gobiernos tendrán la oportunidad de crear versiones gratuitas para los más desfavorecidos.

5/ Digital por defecto. El teletrabajo ha llegado a la fuerza y para quedarse. Las relaciones en remoto serán más habituales y se convertirán en una palanca para atraer talento. Este cambio favorecerá la tendencia en auge de los nómadas digitales y de la España vaciada. En este contexto, los sectores de viajes y la industria de *facilities management* encontrarán una gran oportunidad para innovar.

6/ Patriotismo industrial: la reindustrialización de Europa y España. El desabastecimiento reforzará la importancia de la producción propia y de la redefinición de la cadena de suministro. Esto generará una gran oportunidad para impulsar la industria española, para 'volver a los *basics*' y reivindicar el *'made in Spain'*.

7/ La economía de la sostenibilidad. Tras la pandemia, gobiernos, empresas y ciudadanos recuperarán la lucha contra el cambio climático. Se conoce que se avecina una recesión económica, pero las empresas que no sean sostenibles pueden perderlo todo. La sostenibilidad se convertirá en el nuevo gran pilar de los valores corporativos y personales.

El impacto en ingresos de cada compañía determinará sus prioridades post-COVID



Fuente: Estudio 'España post COVID-19: de la resiliencia a la reinvención' de McKinsey & Company

'Must de supervivencia'

Dime el escenario empresarial desde el que afrontas la nueva normalidad, y te diré qué retos habrás de enfrentar

EN OPINIÓN DE...

Fermín Albaladejo, *Presidente de CEAJE*

¿Qué retos cree que debe afrontar en la nueva normalidad una compañía que...

...Se encuentra en modo supervivencia ante todas las dificultades vividas en los últimos meses y la volatilidad del mercado?
Tener muy claros sus objetivos, sabiendo redefinirlos si es preciso para adaptarse a las circunstancias. La agilidad en la toma de decisiones y en su posterior aplicación son un factor clave para la supervivencia en esta coyuntura de cambios constantes.

...Ha visto la necesidad de reposicionarse en el mercado y está inmersa en una transformación absoluta de su modelo de negocio?
Saber unirse a la dinámica, y ser partícipe, de la profunda reestructuración a la que va a enfrentarse la economía en los próximos años a través de la transformación digital y los nuevos retos en materia medioambiental.

...Lideraba el segmento de mercado al que pertenece y quiere que siga siendo así?
Potenciar los perfiles directivos orientados a la innovación, que sepan adaptarse con rapidez a los nuevos paradigmas y sitúen a la compañía en una posición de vanguardia en el sector.

8/ *Business Future Thinking.* A partir de ahora, la gestión empresarial manejará escenarios más o menos apocalípticos con planes de contingencia. Rodearse de visionarios, tecnólogos y *envisioners* será cada vez más importante y las predicciones se harán a cada vez más corto plazo.

9/ Capitalismo en la *slow society*. La ralentización que se está viviendo obligará a redefinir los KPIs por los que medimos a las compañías. Una vez más, los ESG serán un componente fundamental de la valoración de las empresas.

10/ Desconfianza masiva: fe en el liderazgo intelectual y transparente. El mundo actual necesitará nuevos referentes. La credibilidad de las fuentes de información se volverá estratégica, igual que la transparencia y el conocimiento profundo, elementos que deberán convertirse en los nuevos valores y pilares de cualquier marca que quiera sobrevivir.

Planes de contingencia y riesgo... para asegurar la continuidad

A pesar de que existen cientos de investigaciones y estudios que dan pistas sobre lo que está por venir, la nueva normalidad genera numerosas dudas al tratarse de un escenario completamente desconocido. Las empresas tienen por delante grandes desafíos como consecuencia de la COVID-19, y como actores clave de la economía, se están poniendo manos a la obra para adaptarse lo más rápidamente posible a un entorno que cambia por minutos.

Además de afrontar una serie de retos estratégicos y operacionales, la mayoría están aplicando planes de contingencia con el fin de anticiparse a posibles crisis generadas por nuevos rebrotes, y poder garantizar así la salud de sus empleados y asegurar la continuidad del negocio. Es el caso, entre muchos otros, de KPMG. Su Presidente en España, Hilario Albarracín, aseguraba recientemente que "la prioridad de las empresas ante la COVID-19 debe ser la salvaguarda de la salud pública tomando medidas para proteger a sus empleados, clientes y grupos de interés". Según el informe *'La empresa española ante el Covid-19'* elaborado por la compañía, "el refuerzo de las medidas de higiene, la reducción de viajes de los empleados, la suspensión de eventos numerosos o el fomento del teletrabajo, son las principales medidas que están adoptando las empresas". Pero, ¿qué aspectos debería contemplar un plan de contingencia? Los expertos inciden en la necesidad de dar respuesta a "la manera en la que la pandemia puede afectar a mis empleados, a mi modelo de negocio, a mi cadena de suministro, a mi liquidez, y a mi área fiscal y legal". De esta manera, llevando a cabo determinados protocolos de actuación, las compañías estarán preparadas en un amplio marco temporal y ante diferentes tipos de escenarios. ■

Cuatro temas importantes que no pueden faltar en la hoja de ruta para la vuelta a la 'normalidad'

Enric Doménech

Socio de Risk Advisory de BDO

Dicen que de toda crisis deben sacarse lecciones aprendidas y que es mucho mejor aprender de los errores de los otros que no tener que sufrir los resultados en nuestras propias carnes. Por eso creo que es un buen momento para hacer una reflexión sobre lo que hemos aprendido hasta el momento por esta crisis del Coronavirus y para preparar a nuestras empresas de cara al futuro. Para ello, voy a focalizar estas lecciones aprendidas en cuatro campos de actuación que considero imprescindibles: continuidad de los negocios, gestión de riesgos, seguridad de la información y privacidad.

Adecuación de los planes de continuidad

Es evidente que un tema que deberemos abordar es la elaboración y/o actualización de nuestros planes de continuidad de negocio, en los que se deberán incluir, entre otros recursos, un inventario actualizado de los activos claves de la empresa que contemple al personal, clientes, proveedores, servicios, suministros, el nivel de concentración de los mismos y su replanteamiento dentro de la estrategia de la compañía; protocolos de actuación en caso de activarse la situación de emergencia; los niveles de servicio y periodos de recuperación mínimos; los sistemas tecnológicos acordes necesarios para hacer frente a las situaciones críticas; y los sistemas, canales y protocolos de comunicación con empleados y terceros.

La situación actual nos ha demostrado que las empresas también debemos prepararnos internamente para mitigar los efectos de aquellos riesgos de baja probabilidad pero con alto impacto

Si bien muchas empresas teníamos planes de continuidad de negocio y planes de contingencias, no solo informáticas, más o menos formalizados, la situación generada por el coronavirus nos ha hecho reflexionar sobre la necesidad de tenerlos perfectamente actualizados y operativos, que contemplen, tanto desde el punto de vista de los posibles acontecimientos como de las respuestas a los mismos, el amplio abanico de necesidades y posibilidades tecnológicas, operativas y estructurales y que integren a todo el contexto de la empresa y de sus principales grupos de interés y negocios colindantes. Probablemente, cuando se restablezca cierto nivel de normalidad en nuestros negocios, será uno de los temas importantes a abordar por parte de las compañías.

Evaluar la exposición al riesgo

En segundo lugar, deberemos rediseñar nuestros sistemas de gestión de riesgos, incluyendo en los mismos la evaluación de la exposición a riesgo, los posibles impactos en el negocio y las acciones para mitigar estos últimos, derivados de eventos como la pandemia del coronavirus y de otros 'cisnes negros' parecidos. Hasta este momento, había teorías ampliamente implantadas sobre la gestión de riesgos que indicaban que las mayores acciones a emprender por parte de las empresas en el control y mitigación de los riesgos debían ir encaminadas a aquellos riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia, mientras que aquellos más remotos, como los derivados de catástrofes naturales, las acciones a emprender debían ir encaminadas al aseguramiento a través de terceros (seguros contingentes, sistemas replicados en terceros...). La situación actual nos ha demostrado que las empresas también debemos prepararnos internamente para mitigar los efectos de aquellos riesgos de baja probabilidad pero con alto impacto, por lo cual merecerán la atención de la alta dirección de las compañías en la gestión de esos riesgos en un futuro.

Seguridad y privacidad, objetivos primordiales

Como tercer punto, tenemos la necesidad de seguir reforzando los sistemas de seguridad de la información y la defensa a los ciberataques, tanto en el entorno de trabajo de la empresa, como en los sistemas alternativos de trabajo y comunicación establecidos para los casos de contingencia y continuidad (conexión a sistemas en remoto, teletrabajo...), ya que los ciberdelincuentes siguen estando al acecho también y, muy especialmente, en estas circunstancias. Por este motivo será imprescindible revisar los niveles de vulnerabilidad de estos nuevos entornos y sistemas de conexión y canales de negocio, y establecer los sistemas de seguridad adecuados al nivel de riesgo y exposición existente.

Y, por último, aunque no menos importante, debemos seguir preservando la privacidad de los datos de empleados, clientes, inversores, proveedores... En estos momentos los datos que se pueden manejar en el entorno empresarial, especialmente los referidos a salud, así como los medios y la urgencia con la que han de gestionarse los mismos, hacen que sea de vital importancia el que la empresa tenga establecidos todos los procedimientos y sistemas, técnicos y legales, necesarios para preservar los derechos de privacidad de las personas.

Con la recuperación de la actividad empresarial tendremos muchos temas que abordar y aspectos que priorizar. Tras la experiencia vivida y las lecciones (esperemos que) aprendidas, considero que estos cuatro temas no pueden faltar en nuestra hoja de ruta. ■

La digitalización, elemento clave de la recuperación post-COVID

Óscar Candiles

Director de Estrategia y Mayorista de TELEFÓNICA España

Antes de la COVID-19, ya decíamos que estábamos inmersos en una revolución sin precedentes que está cambiando el mundo más que ninguna otra revolución en la historia, afectando a todo y a todos: la revolución digital. Y de repente, nos hemos encontrado con la COVID, que ha acelerado todavía más esta revolución. Durante los últimos meses, la conectividad ha demostrado ser la columna vertebradora de la sociedad y de la economía. La vida se ha trasladado del espacio físico al mundo digital, y en unas pocas semanas hemos avanzado en digitalización, lo que hubiera requerido un lustro en condiciones normales.

...Y sobre todo, se ha acelerado la adopción de las tecnologías digitales por parte de ciudadanos y empresas. Esta crisis ha cambiado el comportamiento de los usuarios que cada vez demandan más experiencias digitales. Y esta es una tendencia clave que marcará la evolución de la economía futura.

En cuanto a las empresas, la COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión en muchos aspectos. Las empresas están siendo más ambiciosas a la hora de acometer sus planes de transformación digital y energética. Se aceleran tendencias como, por ejemplo, el *cloud*, el IOT, o el *Big Data*... Se producen cambios de hábitos, como el teletrabajo, la ciberseguridad es cada vez más relevante...

Y si la digitalización y la conectividad han desempeñado un papel crucial durante la emergencia sanitaria, la reconstrucción económica y social, será sin duda alguna digital.

Un pacto para la transición digital, en 5 pasos

Esta crisis también ha mostrado de nuevo que la digitalización no es un proceso sectorial, la digitalización es un proceso transversal, que afecta a todos los sectores económicos, y donde las Administraciones Públicas son tractoras y deben ser también un referente. Y por ello, necesitamos que esta transición digital sea un compromiso de todos, para que entre todos, podamos impulsar decididamente la digitalización de nuestro país. Por eso, desde Telefónica creemos que es momento de pactos. Necesitamos un Pacto para gestionar la transición digital con las personas en el centro, y que permita defender nuestros valores, sin olvidar la trascendencia de los derechos fundamentales en la era digital. Y para nosotros este Pacto Digital pasa por cinco puntos:

1/ Impulsar la digitalización del país con foco en las pymes. Nos tenemos que poner como objetivo nacional la digitalización de lo público y de lo privado. La digitalización debe ser una prioridad estratégica del país, y es especialmente urgente y relevante en el caso de las pymes.

2/ Asegurar la "Igualdad de Oportunidades". Debemos asumir que, si no hacemos nada, esta Revolución Tecnológica va a generar mucha más desigualdad. Y la COVID además lo ha intensificado. Por ello, tenemos que evitar que esto ocurra en base a los valores que nos dimos ya hace tiempo: el reparto equitativo de la riqueza y la igualdad de oportunidades para todos. Tenemos que ser conscientes de que esta revolución va a destruir empleos, pero que también va a generar otros nuevos, de más valor añadido, que requieren nuevas capacidades. Necesitamos talento y nuevos perfiles con capacidades digitales, para poder acometer la transición digital y para poder cubrir la demanda de nuevas profesiones que se van a crear en un futuro próximo. Para poder acometer esta transición, es fundamental la capacitación en competencias digitales no solo para los que buscan un empleo, sino para los que ya tienen un empleo en este momento. Y en este aspecto, las empresas tenemos la responsabilidad de abordar la formación continua de nuestros trabajadores. Los programas masivos en las empresas de *reskilling* van a ser esenciales para garantizar esa productividad.

3/ Desplegar infraestructuras y redes de nueva generación. La pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de disponer de redes de nueva generación. Afortunadamente España, en gran medida gracias a Telefónica, se encuentra en una posición privilegiada, y cuenta con las mejores infraestructuras digitales de Europa. España es el tercer país de la OCDE por cobertura de fibra, y tenemos más fibra en las zonas rurales de España que en cualquier capital europea. Y además de la fibra, desde Telefonica acabamos de anunciar que antes de que acabe este año, el 75% de la población tendrá acceso a 5G. El 5G va a acelerar todo este proceso habilitando nuevos servicios y un mundo hiperconectado. El reto esencial es extender la cobertura al 100% de la población Y para lograrlo es imprescindible disponer de programas de colaboración público-privada.

4/ Definir "nuevas reglas del juego". La regulación se ha quedado obsoleta. Nos tenemos que imaginar unas nuevas reglas del juego para esta nueva realidad. Debemos garantizar que la competencia es justa, y eso exige que, para los mismos servicios, haya mismas reglas y obligaciones. Y Europa puede ser pionera en establecer nuevas reglas del juego.

5/ Regular "los datos". En este nuevo mundo digital ha surgido un nuevo factor de productividad que son los datos. Pero nadie puede pretender que los datos sean gratis, los datos son propiedad de las personas. Por ello creemos que es necesario que Europa defina cuáles son los derechos y obligaciones esenciales, con una "Constitución Digital" basada en valores.

Por todo lo anterior creo firmemente que la digitalización es en mi opinión el factor más relevante para la recuperación y reinvención del país. Es un tren que no podemos permitirnos perder. ■

NUEVA NORMALIDAD
¿HYPE O REALIDAD?

Digitalización, empresas y personas

"Cuando te estás preparando para lo inevitable, siempre surge lo impensable"

KEYNES

PABLO JUNCEDA MORENO

Presidente de APD ASTURIAS

Una primera idea deberíamos tenerla clara en la actual situación: no estamos en una era de cambios, sino en un cambio de era; un cambio de era caracterizado por esta digitalización de 'casi' todo lo que nos rodea. Y digo 'casi' porque pienso que en esta 'nueva realidad' (que no nueva normalidad) el reto es conseguir un verdadero y sensato 'humanismo digital' que solo se logrará si hacemos una 'digitalización humana, que es aquella que sitúa a las personas, y especialmente al cliente y al empleado, en el centro de nuestra estrategia.

En muchos casos -y esto por desgracia suele ser bastante habitual entre directivos y empresarios con larga y dilatada experiencia- se tiende a negar lo evidente, aunque esta evidencia esté delante de nuestros ojos. Y esto es así, sencillamente porque las estructuras de muchas compañías son tan rígidas como la soberbia de algunos líderes y dirigentes empresariales, incapaces de aceptar cambios que no estén impulsados por ellos o asumir opiniones, ideas y conceptos que no comprenden ni en sus contenidos ni en sus consecuencias.

Pero, frente a este inmovilismo, la realidad suele ser tozuda: la experiencia nos dice que en el mundo de la economía las estructuras rígidas y las mentalidades estáticas son el "inicio del fin de las empresas".

Sirva como ejemplo la 'premonitoria' aseveración del Presidente de Universal Music, Pascal Nègre en 2001: *"Internet nos da igual, eso no va a funcionar"*, o aquel artículo de The Times –no menos acertado en sus previsiones- en el año 1968: *"...la venta digital es factible, pero está condenada al fracaso..."*.

La realidad y el tiempo quitan y ponen a cada uno en su sitio. Pero esta realidad que nos ha tocado vivir, esta 'nueva realidad' es tan diferente como mutante, tan disruptiva como agresiva, y ya no conoce fronteras ni diferencia sectores

Una nueva realidad tan diferente como mutante

Frente a 'gurús' tan visionarios como inmovilistas que nos rodean en muchos puestos de responsabilidad empresarial, existe algo tan perseverante como cierto: la realidad y el tiempo quitan y ponen a cada uno en su sitio. Pero esta realidad que nos ha tocado vivir, esta 'nueva realidad' es tan diferente como mutante, tan disruptiva como agresiva, y ya no conoce fronteras ni diferencia sectores, hasta el punto que, incluso responsables de empresas que históricamente han sido punteras en la primera economía digital, hablan ya de un verdadero 'reseteo' de la economía mundial que ya está cambiando a máxima velocidad sectores en algunos caso tan tractores para las países (y no digamos para la economía española y europea) como el transporte, el turismo, el comercio o la hotelería y, todo ello, sin tener aún demasiado claro quién será finalmente el vencedor en esta *'partida de Monopoly empresarial'* en la que el empuje social, la resiliencia sanitaria y la fuerza y capacidad 'digitalizadora' serán casillas esenciales del juego.

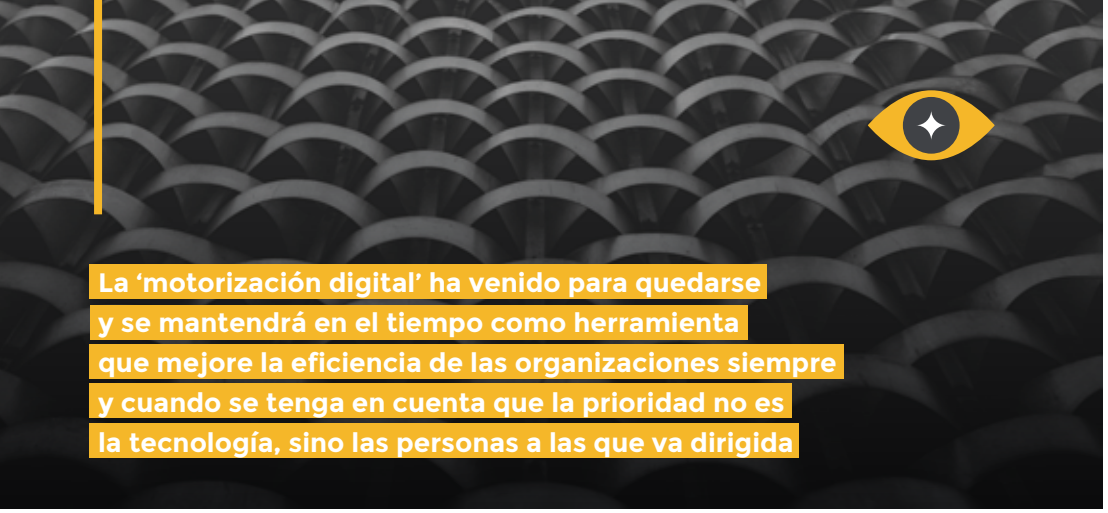
Como muestra un botón: una de las entidades financieras españolas mejor posicionadas en estos avances que, sin duda, han llegado para quedarse como es el Grupo Sabadell, reflejaba unos datos ciertamente convincentes en los primeros meses de este ejercicio: el 70% clientes ya operan a través de canales digitales, un 110% de incremento del uso de *Sabadell Wallet* en el último año, 90.000 usuarios nuevos en la app durante el primer trimestre de 2020. Sin duda, una imparable aceleración digital en un sector tan tradicional como el bancario.

Digitalización sí o sí

Llegados a este punto, deberíamos tener claro que la competitividad de las empresas pasa por la digitalización. Es cierto -como afirma Guillermo Bendrat- que *"el que innova empieza perdiendo, pero no es menos cierto que el que no lo hace, acaba desapareciendo"*.

Las organizaciones que no se adapten a los retos que la digitalización plantea no crecerán menos, simplemente estarán condenadas a dejar de existir. Solo una razón tan simple como potente explica esta última afirmación: la crisis de la COVID-19 y el confinamiento nos ha transformado como consumidores y, por lo tanto, las empresas deben seguir obligatoriamente esa estela o perderán el rumbo de sus clientes y del mercado.

Un error que comienza a ser bastante evidente en la actual situación es confundir una parte con el todo: la transformación digital supone mucho más que tener una web más o menos vistosa y accesible y una tienda online en varios idiomas, esto no es estar digitalizado. Es evidente que la digitalización debe permitir e impulsar que las empresas tengan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios, lo que implica también la mejora en la organización de la cultura de la innovación, especialmente entre sus empleados y lograr situar al cliente en el centro de su estrategia, entre otras cosas porque nos permite profundizar en las necesidades y gustos de los clientes, detectando sus 'momentos únicos' y gestionando los mismos en clave de experiencia, negocio, eficiencia, marca y cercanía para alcanzar el mayor reto al que se enfrenta toda empresa: un mayor grado de satisfacción del cliente con sus productos o servicios. >



La ‘motorización digital’ ha venido para quedarse y se mantendrá en el tiempo como herramienta que mejore la eficiencia de las organizaciones siempre y cuando se tenga en cuenta que la prioridad no es la tecnología, sino las personas a las que va dirigida

Otros aspectos positivos del imparable ‘proceso digital’ se incardinan también muy directamente en las formas de trabajo, haciendo estas más ágiles, más convenientes y más conciliadoras. Es el caso del teletrabajo, que no es ni debe ser un fin en sí mismo, sino un medio más. Muchas empresas se están volcando desaforadamente en la potenciación de este modelo de trabajo a distancia sin valorar que en muchos casos puede ser eficiente, porque funciona, pero no es para nada eficaz; así me lo comentaba hace unos días un gran empresario: *“Pablo, con esto del teletrabajo me estoy ahorrando algo de los costes, pero la verdad es que no vendo un bolígrafo…”*. Quizá el éxito de algunos managers en este momento sea saber discernir en su organización los límites de estas nuevas formas de trabajo y las áreas de su compañía en las que tiene sentido. La ‘hiperventilación’ con los procesos laborales a distancia no será buena solución en muchas empresas cuyo valor está en la cercanía al cliente.

La ‘motorización digital ha llegado para quedarse

Podríamos hablar de muchas otras interacciones de la digitalización: los procesos, el análisis o ‘minería’ de los datos, la gestión de proveedores, la comunicación comercial… Sin duda, campos interesantes y relevantes en los que las empresas y los directivos nos jugamos mucho, porque la ‘motorización digital’, que se ha elevado a cotas cuánticas durante el confinamiento, ha venido para quedarse y se mantendrá en el tiempo como herramienta que mejore la eficiencia de las organizaciones siempre y cuando se tenga en cuenta que la prioridad no es la tecnología, sino las personas a las que va dirigida.

Especialmente interesante es la reflexión que tuve la oportunidad de escuchar hace unos días en una conexión virtual al Profesor Antón Costas: *“la crisis actual es una crisis que para las empresas tiene tres ‘erres’: Resistir, Recuperar y Reinventarse”*. Estos tres retos (también con “erre”) no son nada fáciles pero, en todo caso, se superarán mejor si tenemos claro que la *digitivación*, es decir, la reactivación de la economía a través de la transformación digital es una palanca tan eficaz como la necesaria revolución tecnológica -especialmente oportuna en la industria-, pero no olvidemos que ambas son herramientas, pero nunca un fin. La digitalización debe estar al servicio de las personas para lograr su objetivo, y no podemos caer en la tentación de movilizar a las empresas en la dirección equivocada.

Los cambios de todo tipo que tenemos que impulsar no pueden convertirse en muros que no nos dejen ver lo verdaderamente importante; las empresas tienen sentido porque lo tienen las personas que trabajan en ellas, las personas que son sus accionistas y las personas a las que se dirigen con sus productos y servicios.

Finalizo con una última idea: por supuesto que debemos tratar de ofrecer la mejor tecnología a nuestros clientes, pero siendo conscientes de que eso lo pueden ofrecer otros muchos, por cuanto la tecnología ya es una *commodity* que solo requiere dinero para poseerla; el factor diferenciador último no va a ser la tecnología, sino la mirada… y esta no puede ser sino presencial en los momentos que aportan verdadero valor a los negocios: el cara a cara entre la empresa y el mercado, entre el empleado y el cliente.

Como me decía un buen empresario hace unas semanas en Galicia: *“Quien no rinde presencia abre camino a la competencia”*.

NUEVA NORMALIDAD
¿HYPE O REALIDAD?

La filantropía, actor clave en la nueva normalidad

By **CaixaBank**

Los datos actuales parecen indicar que, al igual que sus vecinos europeos, los filántropos en España han mostrado una gran capacidad de movilización para responder a las necesidades más inmediatas provocadas por la COVID-19, cambiando de prioridad en los tipos de proyectos programados y aumentando de forma significativa la cuantía de fondos inicialmente asignados. La filantropía en España ha actuado de forma reactiva, ágil y muy comprometida, y sin duda hoy se postula como un elemento indispensable también ante la nueva normalidad en la que nos adentramos.

"Las donaciones realizadas para paliar el impacto de la COVID-19 han sido cuatro veces superiores a lo recaudado de forma conjunta ante las emergencias de los atentados del 11 de septiembre, el brote del Ébola en África Occidental, el huracán Harvey en 2017 y la crisis financiera de 2008". Así lo revelaba el Informe 'Perfiles de Filantropía Personal en España' publicado recientemente, constatando que la crisis sanitaria ha despertado numerosas actividades espontáneas de colaboración en materia de filantropía.

CaixaBank Banca Privada, un gran impulsor de la filantropía

En su esfuerzo por difundir y potenciar la filantropía entre sus clientes, CaixaBank Banca Privada publicaba recientemente en colaboración con IE University (IE Center for Families in Business) un estudio pionero sobre la filantropía en España y del que se desprende que el filántropo es un líder emprendedor de un proyecto de transformación social. Asimismo, CaixaBank Banca Privada, de la mano de su Proyecto Valor Social, ofrece un servicio de asesoramiento en filantropía e inversión sostenible en aras de construir un fuerte ecosistema filantrópico en España.

La filantropía, más necesaria que nunca en la era post-COVID

Lo cierto es que la práctica filantrópica parece vivir una de sus épocas más doradas y, de hecho, son cada vez más las voces que parecen confiar en ella a la hora de enfrentar los nuevos desafíos que trae consigo la nueva normalidad. Mayor incertidumbre y volatilidad, un ritmo cada vez más acelerado de transformaciones como las relacionadas con la digitalización o la sostenibilidad medioambiental y, por supuesto, el lastre económico que tardará tiempo en disiparse generado de la crisis actual, postulan el papel filantrópico en el centro de todas las miradas. Todo un actor, convertido hoy en estratégico, con un claro objetivo: ayudar a minimizar el impacto que situaciones como la actual pueden llegar a generar en la sociedad.

En opinión de Isidro Fainé, Presidente de la Fundación Bancaria "la Caixa", "el impacto sanitario, económico y social derivado de la COVID-19 ampliará las desigualdades existentes en España y hace más urgente que nunca incrementar las ayudas. Nuestro país necesita de personas y entidades que mediante su esfuerzo, compromiso y buen hacer puedan desarrollar iniciativas y proyectos que tengan un impacto positivo en el conjunto de la sociedad y en los más vulnerables".

Eso sí, tal y como aseguran algunos expertos, habrá de tenerse en cuenta el posible efecto negativo de la crisis económica sobre la disponibilidad de fondos por parte de los propios filántropos; de hecho, diversos analistas instan a construir alianzas y abordar los problemas sociales desde un enfoque colaborativo, algo que todavía se plantea como una asignatura pendiente en nuestro país si lo comparamos con algunas de las respuestas coordinadas que han florecido en otras partes del mundo. Asimismo, y según destaca Jordi Casajoana, Director de Colectivos de Valor y Filantropía en CaixaBank Banca Privada, "faltan en nuestro país puntos de encuentro entre filántropos, e instrumentos que fomenten la participación de la sociedad en actividades relacionadas con la filantropía".

Filantropía (y también propósito empresarial), por un mundo mejor

Qué duda cabe que al igual que la filantropía sigue avanzando a buen ritmo tras el objetivo de impulsar una gran tarea social de solidaridad y de trabajo para el bien común, el propósito que han de abanderar las empresas como players protagonistas de la sociedad ha de transitar por la misma senda evolutiva, y ha de hacerlo hacia una meta común: la construcción (o reconstrucción) de una nueva economía cuyos pilares se construyan sobre la base del impacto social y sostenible frente a grandes desafíos de esta era como el incremento de las desigualdades sociales, o las consecuencias derivadas de la transformación digital o el cambio climático. Sin duda, todo un acto de responsabilidad frente a problemáticas de gran calado que trae consigo la denominada nueva normalidad. ■

*Accede ya al Estudio **'Perfiles de filantropía personal en España'** en el que encontrarás un exhaustivo análisis en torno a los diferentes perfiles de filántropos, recomendaciones y buenas prácticas o cómo se concibe la filantropía del mañana.*

ACCEDE YA

NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

Cinco maneras de materializar el valor de la nube

Manuel López Ordóñez

Managing Director de Cloud en ACCENTURE

Aunque el valor de la nube es ahora indiscutible (más del 90% de las empresas la utilizan de algún modo), muchas luchan por llevar a cabo despliegues de cloud a escala. El impacto es claro: casi dos tercios de las organizaciones no han logrado los resultados esperados. Este dato sería un problema incluso en momentos más estables que en el actual. La COVID-19 ha recordado a las organizaciones que la resiliencia y la adaptabilidad de los sistemas son una cuestión fundamental. Las empresas deben ser capaces de mantener las operaciones incluso bajo una interrupción severa, gestionar la volatilidad de la demanda y aplicar el teletrabajo a escala si quieren sobrevivir.

El cloud es perfecto para cumplir todos estos requisitos, pero solo si se despliega de manera óptima y a escala. Por eso, las empresas tienen claro que los modelos de cloud ya no son una aspiración para el futuro, sino un imperativo para el presente. Sin embargo, no debemos apresurar la migración a la nube. Una transformación mal hecha incrementará los costes cuando los sistemas de TI heredados se ejecuten junto con alternativas basadas en cloud. Se necesita una estrategia de nube inteligente que equilibre la velocidad con el valor. Por eso, se debe comenzar con la definición del valor que demuestre cómo las implementaciones ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos en cuanto a resiliencia, agilidad y adaptabilidad.

Las empresas tienen claro que los modelos de *cloud* ya no son una aspiración para el futuro, sino un imperativo para el presente

Hacia organizaciones resilientes, ágiles e innovadoras

Aunque no hay dos migraciones iguales, hay 5 elementos para acometer una estrategia eficaz, que ayude a las compañías a que sean resilientes, ágiles e innovadoras:

1/ Migrar y ampliar. Hay que mover la carga de trabajo a la nube de manera rápida, segura y con confianza, seleccionando la infraestructura adecuada para el negocio. Al centrarse en la rápida realización de valor en toda la empresa, se puede conseguir un viaje a la nube transformador. Por ejemplo, una compañía farmacéutica global migró a la nube en busca de una mayor elasticidad. Su exitosa migración permitió que las simulaciones de ensayos clínicos por ordenador pasasen de 60 horas a tan solo una hora y 20 minutos, lo que supuso una mejora del 98%.

2/ Aprovechar al máximo los hiperescalares. Es importante aplicar las innovaciones e inversiones de estos grandes proveedores de cloud para crear valor para el negocio. Las empresas que están construyendo acuerdos con Microsoft Azure, AWS, Google Cloud y Alibaba están obteniendo resultados impresionantes, como, por ejemplo, el Centro de Genómica y Medicina Personalizada de Stanford, que está utilizando *Google Genomics* para analizar cientos de genomas en días y enviar los resultados en segundos, a la vez que proporciona una seguridad fiable de los datos de ADN.

3/ Modernizar y acelerar. Se trata de aumentar la velocidad y la agilidad de la organización reestructurando las arquitecturas, las aplicaciones y los datos para la nube. Es un proceso a largo plazo, basado en el análisis de las aplicaciones y considerando hacia dónde se dirige la empresa en el futuro, pero el trabajo da sus frutos. Así, una empresa de servicios públicos redujo los costes de su sistema de alerta de apagones de millones a menos de 10 dólares anuales, mediante la implementación de una arquitectura sin servidores dirigida por eventos.

4/ Ejecutar y optimizar. Es fundamental adoptar nuevas formas de operar que impulsen el estado en la nube a niveles cada vez más altos de rendimiento y sostenibilidad del negocio. Para funcionar de manera óptima, el *cloud* exige una gestión continua del consumo de servicios *cloud* (FinOps), así como la gestión de la capacidad, el rendimiento y los costes. Estas palancas de optimización exigen nuevas habilidades que pueden adquirirse a través de la readaptación del equipo de TI, o mediante el trabajo con integradores de referencia. El esfuerzo vale la pena: una empresa de recursos naturales se ahorró aproximadamente un millón de dólares al mes, en coste de copias de seguridad al aplicar herramientas de optimización.

5/ Innovar y crecer. Se trata de usar la nube como palanca de transformación digital, creando una base para la rápida experimentación, innovación y nuevos modelos de negocio. Permite repetir una acción de forma rápida, probar prototipos y obtener la información necesaria en tiempo real para asegurar que se puede extraer todo el valor de las innovaciones. Además, da acceso a un ecosistema de integradores de referencia, lo que puede suponer un cambio en el juego de la innovación.

También se favorece el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de forma destacada mediante la reducción drástica de las emisiones de CO2 de los centros de datos actuales. Al mismo tiempo, los equipos de TI cambian su actual enfoque por uno encaminado a ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos de crecimiento. Las organizaciones que continúan retrasando la adopción total de la nube corren un riesgo real de perderlo todo. El futuro de la nube ya está aquí. ■

“Ante la nueva normalidad, el directivo necesita mucho de líder verdadero y no tanto de jefe”

ENTREVISTA A
JON ZULUETA
CEO de TEAM & THOUGHT y Socio de P+I

Nuevas exigencias sociales, comerciales, tecnológicas… obligan hoy, más que nunca, a multitud de compañías a reconducir sus estrategias e incluso sus modelos de negocio para continuar siendo competitivas en lo que se ha venido a denominar la Nueva Normalidad. Y todo ello, en un terreno absoluto de incertidumbre y volatilidad nada fácil para quienes las lideran. En este contexto, expertos como Jon Zulueta, CEO de Team & Thought, no tiene ninguna duda de que “cuando todo cambia rápido y en direcciones imprevisibles, conocer las recetas clásicas puede no servirnos”. Así, Zulueta opina que “la necesidad nos obliga a estar más abiertos a escuchar y a entender las formas de hacer de otros”. Es un tema, tal y como señala en la presenta entrevista, de “escucha”, de aprendizaje.

Los nuevos desafíos empresariales que la nueva normalidad plantea a las organizaciones comienzan a ser conocidos ya por todos pero… ¿qué desafíos plantean al directivo en concreto?
Tenemos y tendremos escenarios difícilmente previsibles, así que el directivo no podrá prepararse para desafíos concretos, pero sí debe de estar preparado para abordar desafíos. Esto le hace más indefenso en cuanto a su aporte funcional y le va a exigir ser más aglutinador de equipos. Hace años el profesor Fredy Kofman nos hablaba de la necesidad de pasar de modelos de dirección basados en el control unilateral, a modelos de dirección basados en la negociación y en el aprendizaje mutuo. Saber trabajar con los paradigmas del modelo de negociación y aprendizaje mutuo es un gran desafío.

“Cuando todo cambia rápido y en direcciones imprevisibles, conocer las recetas clásicas puede no servirnos. Insistir en lo que no funciona generará un mundo cada vez más cerrado; inefectividad, inflexibilidad, carencia de creatividad, falta de competitividad, obsolescencia, crisis recurrentes y, finalmente, colapso organizacional”

En este sentido, ¿podría destacar las principales inquietudes y preocupaciones en torno a la figura del líder ante la nueva normalidad?
El directivo necesita mucho de líder verdadero y no tanto de jefe. Históricamente el jefe era quien más sabia y esto le ayudaba a predecir el futuro, pero hoy se nos hace difícil conocer el futuro, por lo que las principales inquietudes y preocupaciones del líder están en adaptarse mejor y más rápido.

Cuando surgen grandes desafíos y la resolución de problemas o la búsqueda de soluciones es imprescindible… e inmediata, como en el momento actual, ¿qué papel juega la creatividad o la innovación en el ámbito directivo?
El directivo tiene la gran responsabilidad de generar contextos en los que la creatividad y la innovación puedan darse. Esto es así hace mucho tiempo. La creatividad y la innovación surgen de muchas formas y maneras, pero hay 4 conceptos que siempre están presentes: Cuestionamiento, Originalidad, Participación y Diversidad. Para innovar necesitamos cuestionar muchas inercias de las propias empresas. Se suele decir que las áreas tienen los mismos problemas que las personas que las lideran, y eso sucede cuando hay una sola voz. El propio directivo, necesariamente, necesita innovar, y para ello también necesita escuchar otras voces.

¿Por qué es tan importante contar con enfoques diferentes en momentos tan complejos como los actuales? ¿Qué le aportan al directivo?
Cuando todo cambia rápido y en direcciones imprevisibles, conocer las recetas clásicas puede no servirnos. Insistir en lo que no funciona generará un mundo cada vez más cerrado; inefectividad, inflexibilidad, carencia de creatividad, falta de competitividad, obsolescencia, crisis recurrentes y, finalmente, colapso organizacional. ¡Necesitamos enfoques diferentes! Para el directivo es una oportunidad de conocer otras formas de pensar, otros modelos mentales, otros enfoques en las relaciones con su mundo, (interno y externo). Todo esto implica meterse en la cabeza de otros y tamizar cómo se verían sus problemas con la mente y la experiencia de otros. Se trata de tener acceso a ver el mundo a través del cristal de otros. >

“Veníamos de una época donde las tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo han logrado que empresas que supieron escuchar y tener nuevos puntos de vista hayan crecido; mientras, las empresas que aplican ‘recetas universales’ han visto cambiar su universo”

>

¿Hoy más que nunca es el momento de avanzar de la mano del aprendizaje? ¿Crees que podemos estar mejor preparados para nuevas situaciones como las actuales de la mano de otras experiencias y aprendizajes?

Se suele decir que “cuando el alumno está preparado aparece el maestro”. Muchas de las situaciones actuales no nos van a dar tiempo para aprender a nuestro ritmo de siempre y en la forma en que lo hacíamos. Nos servirán muchas cosas, pero otras las deberemos entender y adoptar a un ritmo absolutamente diferente. Esto es, la necesidad nos obliga a estar más abiertos a escuchar y a entender las formas de hacer de otros. Es un tema de “escucha”.

Transformación digital, sostenibilidad, propósito… se postulan como algunas de las metas que la mayoría de organizaciones tendrán que alcanzar si quieren seguir siendo competitivas en el nuevo escenario post-COVID. ¿Son retos que pueden llegar a abordarse desde diversos y nuevos puntos de vista, o sobre ciertos asuntos existen recetas universales?

No sé si existen recetas universales, yo no las conozco. Ahora la incertidumbre es muy alta, pero no olvidemos que la moda del VUCA es anterior a la COVID. Es decir, ya veníamos de una época donde las tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo han logrado que empresas que supieron escuchar y tener nuevos puntos de vista hayan crecido; mientras, las empresas que aplican “recetas universales” han visto cambiar su universo. ■

apd

EL CANAL PARA CONECTAR CON TU AUDIENCIA

APD es una **red global de empresas, directivos y expertos de primer nivel**. Una comunidad diseñada para crear valor. Un universo de experiencias de aprendizaje, networking, inspiración y negocio.

+60
Años identificando tendencias

+700
Actividades anuales

+3.700
Empresas asociadas

+35.000
Seguidores en **Social Media**

+100.000
Directivos en nuestra red

+2.400.000
Visitas anuales a apd.es

+60.000
Ususarios registrados

+100.000
Suscriptores a nuestra **Newsletter**

+35.000
Lectores de la Revista

Portal APD.es
Canal TENDENCIAS

- Una experiencia (digital) exclusiva para tu audiencia.
- Multiplica tu alcance.
- Crea contenidos de calidad. Aprovecha todas las posibilidades de nuestra plataforma digital:
  - + Formatos Multimedia
  - + Campañas digitales
  - + SEO
  - + Acompañamiento actividades Offline

Contenidos INTERACTIVOS

- Convierte el conocimiento y los mensajes de tu compañía en una experiencia única para los usuarios.
- Aprovecha las posibilidades que este formato aporta para mejorar tu base de datos.
- Distribución altamente segmentada: Impacta a la audiencia más interesada.
- Leads altamente cualificados.

Revista APD ON&OFFLINE

- Refuerza el posicionamiento de tu marca.
- Mejora la visibilidad de tus expertos.
- Elige el formato que mejor encaje con tu estrategia:
  - + Tribunas de opinión
  - + Post / artículos
  - + Entrevistas
  - + Reportajes
  - + Especiales
  - + Monográficos

Contacta con **digital@apd.es**

NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

Business Case

Next stop: afrontar (con éxito) la nueva normalidad

Suele decirse que quien no arriesga no gana y que quedarse anclado en el pasado es, sin duda, la mejor forma de perderse el presente... y qué decir el futuro. Hoy, las empresas tienen por delante uno de sus mayores retos estratégicos: afrontar la nueva normalidad, y a ser posible de manera exitosa. No hay excusas, no hay segundas opciones. La crisis provocada por la COVID-19 trae consigo la gestación de una nueva economía, de un nuevo consumidor; en definitiva, de una nueva sociedad. Y como actor estratégico que es, la empresa ha de responder. Por ella y por quienes la rodean. En opinión de Pere Navarro, Delegado Especial del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona (CZFB), "la COVID-19 ha afectado de una forma u otra a múltiples sectores económicos y ha acelerado muchos cambios que estaban en proceso; por ello, nos obliga a pensar en una nueva economía enfocada a buscar soluciones a los retos actuales".

No todos parten de la misma línea de salida

Qué duda cabe que el impacto de la COVID-19 en los diferentes sectores que componen la economía ha venido siendo eminentemente desigual a lo largo de todo el periodo de pandemia. Y lo sigue siendo. La industria y la automoción, el comercio minorista, el trasporte y el turismo, están siendo los sectores mayormente afectados a causa de fuertes caídas de la demanda y severas interrupciones del suministro de sus materias primas, y en consecuencia, sus posiciones difieren de las de otras actividades como las telecomunicaciones, los servicios financieros o el sector sanitario. >

>

En este sentido, cada compañía y cada sector habrán de afrontar la nueva coyuntura de forma distinta. En esta cuestión como en otras muchas, no hay recetas universales. Así, en el sector del *retail* por ejemplo -en el que nuevos patrones de consumo marcarán la transición a la nueva normalidad, tal y como señalan desde Boston Consulting Group-, "aquellos que actúen con contundencia y rapidez podrán emerger como ganadores. En particular, aquellos que se pongan a la cabeza del uso de analítica avanzada, estrechando lazos con sus clientes a través de la personalización, asegurando una mejor predicción de la demanda y mejorando las cadenas de suministro, podrán salir reforzados", en palabras de Joan Sol, Managing Director and Partner de la firma. O en el sector turístico, en el que según el *expertise* de Accenture, se habrá de trabajar más que nunca por garantizar la seguridad pública; las aerolíneas, concretamente, tendrán que replantear radicalmente su modelo de negocio y pasar de la "orientación hacia la eficiencia" a la "orientación hacia el cliente"; y todo el segmento deberá evolucionar a una mayor colaboración entre actores... Eso sí, en lo que todos los sectores y ámbitos de actividad deberán coincidir es en caminar en una misma dirección y por un objetivo común: la competitividad de sus respectivas empresas y, por supuesto, de la economía en la que *juegan*.

Empresas "preparadas para el futuro", empresas preparadas para la nueva normalidad ¿Es tu compañía una de ellas?

"La crisis de la COVID-19 ha acabado siendo uno de los mayores disruptores de la economía desde los años 30". Así lo aseguran los expertos de Vodafone Business. Sin embargo, existe un segmento de empresas que, a diferencia de las demás, tienen mayor confianza en alcanzar el éxito pese al entorno tan convulso y lleno de incertidumbre que estamos viviendo. Son empresas "preparadas para el futuro" (Empresas 'Future Ready'), que han hecho de la resiliencia, de la búsqueda de soluciones y de la adaptabilidad su motor de competitividad, y de acuerdo al informe *'Future Ready Report 2020'* constituyen el 27% de todas las compañías en España. De ellas, un 22% espera aumentar sus beneficios durante la pandemia y un 60% tiene previsto aumentar su rentabilidad durante los próximos cinco años.

Todas ellas tienen en común 6 características que las diferencian de las demás:

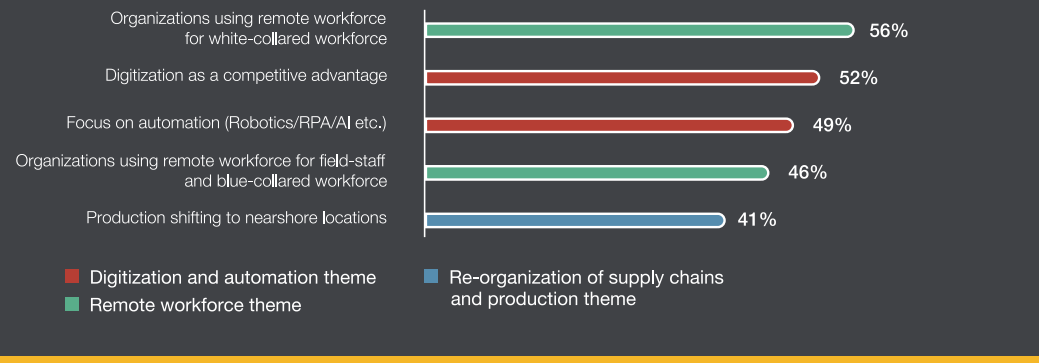
- **ACTITUD POSITIVA FRENTE AL CAMBIO: el cambio como una oportunidad; entusiasmo con el futuro.**
- **APERTURA A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: la tecnología como solución a los retos empresariales.**
- **PLANIFICACIÓN ACTIVA DE SU FUTURO ECONÓMICO: mapas de ruta sobre la transformación mediante la tecnología.**
- **IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS DETALLADAS: planes estratégicos amplios, documentados, específicos, fundamentados y evaluados.**
- **ACTUALIZACIÓN DE LAS TENDENCIAS EMERGENTES: entendimiento de las fuerzas que dan forma al negocio y ayuda de los principales líderes de pensamiento.**
- **ADAPTABILIDAD: capacidad de reacción ante nuevas tendencias y retos y más rapidez en la comercialización.**

En opinión de Daniel Jiménez, Director General de Empresas de Vodafone Business España, "la crisis de la COVID-19 nos ha hecho cambiar a todos rápidamente. Sin embargo, algunas empresas están mejor preparadas para solucionar los problemas que han surgido y nuestra intención es hacer que el resto conozca qué pueden hacer para parecerse a estas compañías preparadas para el futuro o *Future Ready*".

Salir airosos en la nueva normalidad, en modo *tech*

Según el estudio *'Fast-Forward to the Future: Defining and winning the post-COVID New Normal'* elaborado por el Instituto de Investigación de Capgemini, la tecnología será, definitivamente, el *driver* absoluto del ecosistema empresarial y, de hecho, impulsará las tres tendencias que definirán la nueva normalidad: la casi ubicuidad del trabajo remoto, un auge de la digitalización y la automatización, y la redifusión de las redes de producción y proveedores. En esta línea, no de extrañar que la mayoría de empresas prevea acelerar sus inversiones en transformación, con la tecnología en el centro de sus estrategias. Asimismo, el informe analiza lo que, a ojos del tejido empresarial, supondrá la 'nueva normalidad', destacando aspectos como la digitalización como ventaja competitiva, un claro enfoque en la automatización de la mano de la robótica y la IA, o una producción de proximidad.

Las cinco áreas principales que las organizaciones asocian con la "nueva normalidad"



Fuente: Capgemini Research Institute, Transformation Agenda post COVID-19 research, May–June 2020, N=1,000 respondents globally

¿Adaptarse... o crear la nueva normalidad?

No cabe duda de que momentos como los actuales también sirven para generar nuevas oportunidades y dibujar, en la medida de lo posible, el futuro de nuestra compañía. Así, a los objetivos estratégicos del corto plazo, habrá que sumar la visión a largo plazo y sentar las bases de nuevas estrategias y líneas de negocio para mantener la competitividad en la nueva normalidad.

Precisamente, Matthew Rivard, Head of Strategy & Product Acceleration de Google Canadá, identificaba recientemente las 3 líneas de actuación a través de las que desde una compañía se puede crear una nueva normalidad, siendo estas: analizar la realidad actual y definir unos objetivos claros, aprovechar el cambio para crear una nueva normalidad y, por último, adaptarse al cambio. Como señala Rivard, "más que preguntarnos cuándo volveremos a la normalidad, deberíamos preguntarnos cómo queremos que sea la nueva normalidad". Porque está en nuestras manos.

Con todo lo anterior, queda claro que las empresas deberán subirse al carro, y con rapidez, al nuevo escenario post-COVID. Un escenario donde las marcas necesitarán demostrar un propósito claro de cara a la sociedad y transformar sus negocios y estrategias acorde a las reglas de la nueva normalidad. En las próximas páginas del presente Monográfico te presentamos qué están haciendo algunos de los *players* más relevantes del mercado para afrontar con éxito la nueva normalidad. No te pierdas sus experiencias empresariales... ■

NUEVA NORMALIDAD
¿HYPE O REALIDAD?

“Siempre hemos avanzado teniendo en cuenta tres elementos clave: escucha activa del consumidor, rápida capacidad de transformación e innovación constante”

ENTREVISTA A

NATALIA BERENGUER

Secretaria General de DANONE Sur de Europa

Hoy más que nunca, las empresas han de adaptarse con rapidez al nuevo escenario. ¿Qué está haciendo Danone para seguir liderando el mercado en la nueva normalidad?
Nuestra misión ha sido siempre aportar salud al mayor número de personas posible a través de la alimentación y la hidratación. Ese compromiso, constante y consistente en el tiempo, es algo que los consumidores valoran. Y para pasar de compromiso a activismo, innovamos, monitorizamos cuáles son las necesidades de nuestros consumidores, observamos los cambios de la sociedad y colaboramos con entidades y organismos que también defienden los mismos valores que Danone.

Nuestra prioridad es reflejar los cambios en prioridades y preferencias de la sociedad en nuestras marcas. Como compañía, siempre hemos avanzado teniendo en cuenta tres elementos clave: escucha activa del consumidor, una rápida capacidad de transformación e innovación constante.

¿En qué ámbitos estratégicos estáis poniendo más el foco para mantener el liderazgo de Danone en el mercado?
La innovación tiene que impactar sobre productos, servicios, modelos de negocio y propósitos. Así es como entendemos la innovación: aplicada al concepto de producto ampliado, más allá del beneficio esencial. Por este motivo trabajamos desde años con el concepto de marcas manifesto: marcas con propósito, que ponemos en práctica a partir del trabajo de acción social que llevamos años realizando como compañía. Un claro ejemplo de esto es #UnaGranFamilia, la iniciativa social que hemos puesto en marcha con el apoyo de la Cruz Roja, FESBAL y Health Warriors. Con esta propuesta de colaboración ciudadana, aspiramos a ayudar a uno de los colectivos más vulnerables en la situación actual de crisis económica: los niños.

¿Han cambiado en algo vuestras prioridades de negocio, o vuestra misión y valores?
Como señalaba al inicio de la entrevista, nuestra misión como compañía sigue siendo la misma que hace 100 años cuando se elaboró el primer yogur Danone: aportar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible. Este propósito es hoy más necesario que nunca. Debemos estar al lado de las personas y por eso hemos implementado iniciativas como #UnaGranFamilia, a la que hacía referencia hace un momento, o el programa de acción social Alimentar por Amor en pleno confinamiento.

Por otro lado, como empresa B Corp, queremos usar el poder de los negocios para generar un impacto positivo en las comunidades en las que operamos y avanzar hacia un modelo productivo más sostenible e inclusivo. Y es que desde la década de los 70 llevamos defendiendo que no hay crecimiento económico si este no va acompañado de progreso social.

En este sentido, el pasado mes de junio dimos un paso adelante para convertirnos en una “empresa con misión”, incorporando nuestros objetivos sociales y ambientales en los estatutos de la compañía. Porque ser una empresa con propósito implica ir más allá de la cuenta de resultados. Estamos en un momento clave para definir cómo queremos que sea la alimentación de las futuras generaciones. Es el momento de actuar y de avanzar hacia un modelo productivo más inclusivo y sostenible, y esto pasa por asegurar la consecución de las metas establecidas en la Agenda 2030.

¿Cómo el sector al que pertenece la compañía está afrontando la nueva normalidad? ¿En qué cree que cambiará con respecto al ‘viejo mundo’?
El sector de gran consumo ha desempeñado un papel muy relevante durante estos meses y lo va a seguir teniendo. El sector en su conjunto ha demostrado una gran capacidad de adaptación y ha sido un ejemplo de cómo la colaboración entre diferentes actores y la solidaridad, son nuestra mejor herramienta para hacer frente a la situación actual. Nuestra prioridad como compañía es proporcionar salud a través de la alimentación y la hidratación y, por ello, a través de nuestras diferentes divisiones (lácteos, aguas y nutrición especializada) trabajamos para asegurar el bienestar de la sociedad.

En cuanto a las perspectivas de cambio, resulta complejo establecer previsiones dado que la economía todavía se está reactivando y aún no tenemos la certeza de que algunos de los cambios observados en los consumidores vayan a consolidarse. Lo que sí sabemos es que seguiremos ajustando nuestro modelo de negocio a esta nueva realidad, apostando por entender y anticiparnos a los hábitos de consumo, innovando y aportando valor tanto al consumidor como a nuestros clientes.

¿De qué manera está respondiendo Danone antes nuevos comportamientos o nuevas exigencias de consumidor?
Aunque es pronto para afirmar que los hábitos que se han instaurado durante estos meses previos vayan a afianzares a largo plazo, una de las prácticas que parece ha venido para quedarse es la compra online. La interacción de los consumidores a través de los canales online en nuestro país se situaba antes de la pandemia entorno al 25%. Ahora está previsto que esta cifra aumente hasta situarse cerca del 40% en los próximos meses.

Hemos consolidado este nuevo comportamiento a la operativa de la compañía para aprovecharlo como una nueva oportunidad para reforzar nuestra relación con el consumidor.

El comercio de proximidad o la sostenibilidad, si ya comenzaban a ser antes de la pandemia una clara tendencia en el mercado, ¿se ha potenciado aún más? ¿Qué postura mantenéis en este sentido?
Efectivamente, existía esta tendencia en los consumidores que van a premiar a aquellas compañías con propósito social y en particular con iniciativas que cuidan el medio ambiente.

Somos conscientes de esta realidad y apostamos por un modelo de proximidad y por la agricultura regenerativa. Toda la leche fresca utilizada en nuestras fábricas es de origen nacional y colaboramos con más de 200 granjas familiares. Pero es necesario implicar a todo el proceso productivo en estos compromisos. Desde la recogida de la leche por parte de nuestros ganaderos, hasta que llega a nuestras fábricas y, finalmente, al consumidor. En nuestro caso, se materializa en acciones concretas como la apuesta por la agricultura regenerativa y por la proximidad, o que el 100% de la energía eléctrica de nuestra fábricas y sedes es de origen renovable.

¿Cómo piensan responder al consumidor post-Covid, al ‘nuevo’ consumidor, más digitalizado?
De nuevo las claves son la escucha activa, la innovación y capacidad de adaptación. Y la digitalización es una oportunidad más para ampliar el número de puntos de contacto con el consumidor y las nuevas generaciones. ■

NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

“La digitalización de los procedimientos en las organizaciones es un proceso de no retorno”

ENTREVISTA A

JAVIER GÓMEZ

Director Gerente de METAPOSTA

Desde hace ya varios años la transformación digital ha ocupado un lugar importante en las agendas de nuestras empresas, y esto ha conducido a que muchas de ellas se planteen cambios en sus procesos organizativos. Pero no ha sido hasta este 2020, en el que nos hemos visto obligados a prescindir al máximo de la presencialidad, que muchos proyectos de digitalización se han acelerado y, si bien las prisas no son buenas consejeras, en este caso han ayudado a dar un último empujón a empresas que ya habían comenzado a recorrer este camino. Javier Gómez, Director General de METAPOSTA, nos cuenta cómo sus clientes han podido adaptarse, en muy poco tiempo, a esta situación de movilidad restringida con los servicios digitales ofrecidos por la compañía: servicios de entrega fehaciente, firma digital y custodia legal de documentación laboral. Al mismo tiempo, nos recuerda la importancia de elegir una solución para nuestras organizaciones que ofrezca las garantías necesarias a la hora de digitalizar gestiones tradicionalmente ligadas al papel.

Nuevos comportamientos o paradigmas empresariales están exigiendo a las empresas adaptarse en tiempo récord a los requerimientos post-pandemia. ¿Qué desafíos han de enfrentar principalmente?

La pandemia ha tenido y seguirá teniendo durante los próximos meses un impacto significativo en nuestra forma de trabajar y de comunicarnos, y ya está ocurriendo que las oficinas se están volviendo “no territoriales”. Por este motivo, las empresas están adoptando soluciones que les permita la gestión “en remoto”, también en todo lo referido a los procedimientos de RRHH y del departamento de Administración. En Metaposta hemos acompañado a numerosas organizaciones a emprender este camino ofreciéndoles un canal digital de comunicación y firma seguro; más eficiente, incluso, que las soluciones presenciales, que les permite agilizar los procesos administrativos entre la empresa y las personas trabajadoras. Muchos de nuestros clientes que utilizaban el servicio para el envío de la nómina a sus trabajadores, han encontrado en el mismo una solución que, en esta situación de pandemia, les ha permitido continuar realizando sus gestiones desde su “nuevo lugar de trabajo”, desde la comunicación certificada de un ERTE, hasta la firma digital de contratos laborales, permisos de movilidad o acuerdos de teletrabajo, sin ser necesario que nadie se desplace. Al ser una solución integral y sin ataduras a un correo electrónico o intranet, es muy sencillo de implantar de una sola vez y para todos.

Según los expertos, muchos de los nuevos paradigmas que se han instaurado durante la pandemia pervivirán en la nueva normalidad. De hecho, en parte, la conformarán. ¿Es la gestión digital de los procesos administrativos uno de dichos paradigmas/prácticas?

Lamentablemente, el fin de la pandemia no parece estar próximo y, en ese sentido, estamos comprometidos con nuestros clientes en facilitarles, todo lo posible, la gestión interna de su organización en una situación como esta. En cualquier caso, según lo que nos transmiten nuestros clientes, tras la experiencia de estos meses la digitalización de los procedimientos en las organizaciones es un proceso de “no retorno”. Las ventajas son numerosas, tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, así que, quien decide adentrarse en la digitalización de sus procesos de RRHH y administrativos, no se queda en lo más “simple” (como pueden ser los envíos de nóminas, 10T, etc.), sino que busca la forma de llegar, cuanto antes, a la “oficina sin papeles”, también denominada “paperless”.

“Quien decide adentrarse en la digitalización de sus procesos de RRHH y administrativos, no se queda en lo más ‘simple’, sino que busca la forma de llegar, cuanto antes, a la ‘oficina sin papeles’, también denominada *paperless*”

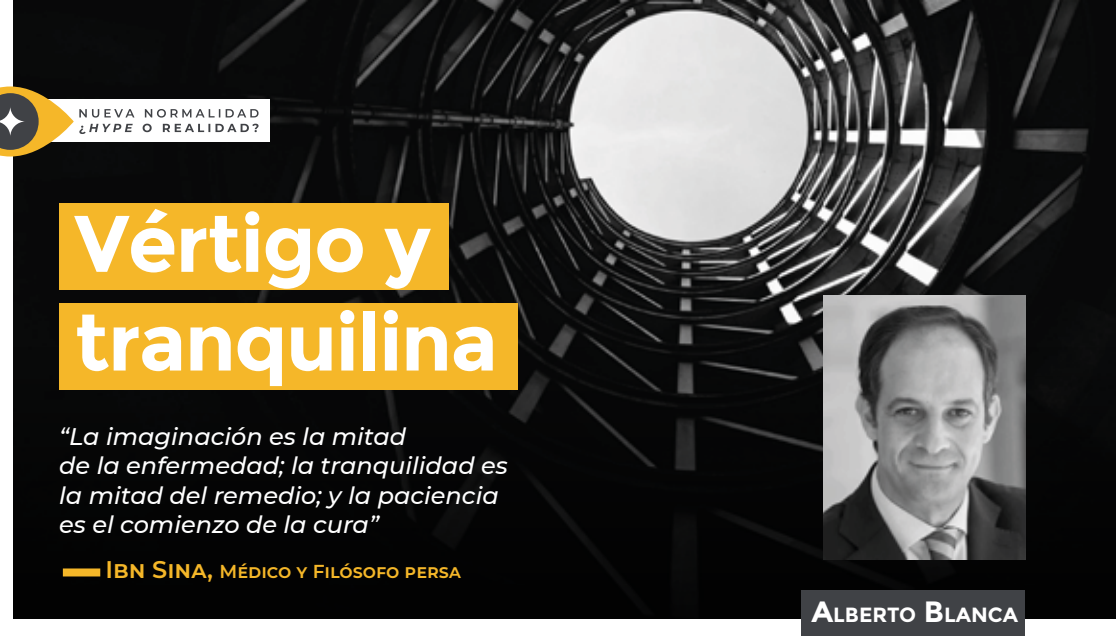
En este sentido, ¿es ya definitivamente la digitalización y algunas de sus derivadas, como la gestión ‘en remoto’, un imprescindible para cualquier compañía? ¿Lo que antes eran menos planes es ahora una necesidad?

A lo largo de estos meses hemos visto cómo los departamentos de Gestión de Personas han tenido que dar respuesta a nuevas situaciones “de crisis” que, además, exigían tramitaciones certificadas urgentes, y los servicios digitales de confianza que, antes de marzo, muchas pequeñas y medianas empresas veían como un recurso exclusivo para grandes compañías, les han permitido adaptarse a este nuevo escenario. Por otro lado, muchas de las empresas que entendían la digitalización como algo ligado a la producción, se encuentran ahora en un escenario en el que ven que es completamente necesario integrarla en sus procesos de comunicación (externos e internos). Esta situación ha marcado un antes y un después en este ámbito, y las empresas han tenido que demostrar, y así lo han hecho, su capacidad de adaptación en este sentido. Y en estos momentos nos encontramos ante una oportunidad de reforzar estos procesos de digitalización que ya están iniciados, darles prioridad dentro de la empresa y anticiparse a las nuevas situaciones que nos pueda deparar el futuro. >

“La situación vivida estos últimos meses también nos ha obligado a nosotros a hacer un esfuerzo actualizando procedimientos e implantando nuevas herramientas digitales que nos permiten acompañar a nuestros clientes”

>

Este año las empresas han tenido que cumplir unos plazos estrictos en la gestión de cierta documentación. ¿Ofrece Metaposta una respuesta ágil si una empresa desea adoptar sus soluciones? ¿Cuál ha sido su experiencia durante la COVID-19?
La situación vivida estos últimos meses también nos ha obligado a nosotros a hacer un esfuerzo actualizando procedimientos e implantando nuevas herramientas digitales que nos permiten acompañar a nuestros clientes en la puesta en marcha de nuestra solución, pero sin necesidad de desplazarnos. A pesar de todo, eso no ha sido un impedimento para nosotros y, como ejemplo, tenemos el caso de una empresa que, en cuestión de unas horas, generó 4.000 buzones digitales para sus empleados, estableciendo con ellos un canal seguro, privado y digital mediante el cual pudo dar respuesta muchas de las necesidades sobrevenidas por la situación de pandemia. Pero pensamos que no es solo una cuestión de abordar todos estos cambios rápidamente, sino de hacerlo con garantías. Para eso, es importante escoger un aliado tecnológico que cumpla las exigencias marcadas por la legislación vigente en cuanto a protección de datos de carácter personal y garantice la legalidad de la firma y la identidad de los firmantes. ■



NUEVA NORMALIDAD
¿*HYPE* O REALIDAD?

Vértigo y tranquilina

“La imaginación es la mitad de la enfermedad; la tranquilidad es la mitad del remedio; y la paciencia es el comienzo de la cura”

— IBN SINA, MÉDICO Y FILÓSOFO PERSA

ALBERTO BLANCA

Director del HOTEL SILKEN AL-ANDALUS

En 3 días cerramos un hotel de 623 habitaciones garantizando el estado físico del edificio por un tiempo indefinido. Gestionamos una avalancha de reservas anuladas y devoluciones de lo pagado, lo que puso a prueba nuestra imagen y credibilidad, y en riesgo la liquidez de las cuentas ante la previsión de no tener ingresos por un tiempo. Cuidamos del personal confinado y asustado que necesitaba un vínculo de alivio, de confort. Y allí estuvo “su hotel”.

Aún cerrados, organizamos protocolos anti-COVID para empleados y clientes. El mercado comenzaba a atestarse de novedades (máquinas de ozono, arcos desinfectantes…) “fundamentales” para funcionar con seguridad, y su coste complicaba cómo acertar. Abrir el hotel con los riesgos que conllevaba, y la incorporación del personal en ERTE, sin previsión ninguna de negocio, era un salto al vacío con más ilusión que datos.

Una vez abiertos, tuvimos que hacer frente a un mercado temeroso a viajar y a relacionarse con desconocidos en un mismo espacio; a desarrollar un buffet de desayunos y que el cliente disfrutase de la experiencia; y a actuar ante la aparición de un positivo, fuera cliente o empleado.

Boda prevista para mañana anulada porque un familiar ha dado positivo: gestionemos la tristeza del cliente y el cobro de un evento no realizado por fuerza mayor; y nuestro personal, el coste realizado.

Asumir que la previsión es cosa del pasado

Hemos desarrollado la capacidad de adaptación a situaciones nunca vividas, y a mantenernos en alerta continua ante otras futuras. Acrecentamos la solidaridad, la empatía, la resiliencia… Mantenemos una conducta reactiva, preventiva y creativa. El mercado desapareció: busquemos nuevos negocios.

Habitaciones transformadas en oficinas o en apartamentos para largas estancias, palcos VIP para ver eventos deportivos, comida *take away* para los vecinos del barrio. Salones para eventos religiosos, o para exámenes y clases. Propuestas de alojamiento para estudiantes que dejan pisos. Alquiler de espacios para tiendas “pop-up”. Ideas que llegaron, y otras que vendrán. Todas con la intención de crear una comunidad de clientes que nos ayuden a pasar esta época y que sean prescriptores del hotel en el futuro.

Todo es posible: acordar con sindicatos la modificación de normas que eran inamovibles; aplazamientos de pagos y reducción de precios con proveedores; propiedades con las que se acuerdan facilidades de pago en el alquiler de los edificios…

La gestión de la mente es clave en esta etapa, pues somos más sensibles a lo que nos rodea. Comunicación, paciencia, serenidad y apoyo. Una sonrisa abre todas las puertas e ilumina el camino, incluso llevando mascarilla. ■

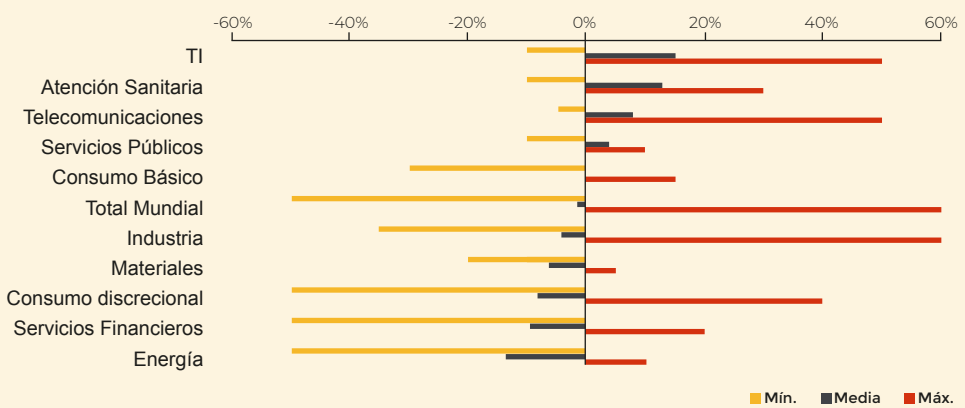
¿Quién dominará el escenario post-COVID?

Los modelos de negocio ganadores en la nueva normalidad

¿Cambiarán o incluso se destruirán irremediablemente algunos de los modelos de negocio exponenciales hasta el momento? ¿Asistiremos a una criba en la que solo asegurarán su continuidad los modelos que respondan a los nuevos requerimientos de la economía post-COVID? ¿Quién saldrá ganando… y quién perdiendo?

Solo en los meses de marzo y abril, más de 130.000 empresas echaron el cierre a su actividad en nuestro país. Sin duda, un fuerte impacto en nuestro tejido productivo haciendo imposible la continuidad de sus negocios, en la mayoría de los casos por una auténtica asfixia de liquidez. De hecho, recientemente asistíamos a la impensable bancarrota de gigantes como Hertz o Aldo, y a la seria dificultad de mantenerse en pie de numerosas compañías, especialmente de sectores como el turístico o el hostelero. Y según los expertos, esto no acabará aquí, pues para 2021 se prevé igualmente el cierre de otras muchas empresas o, en el mejor de los escenarios, a la reducción de sus beneficios con respecto ejercicios anteriores.

¿Cómo prevés que sean los beneficios del ejercicio 2021 comparados con los del 2019?



Fuente: Encuesta a Analistas de Fidelity, Fidelity Internacional, junio de 2020

Modelos de negocio que responden

No obstante lo anterior, lo cierto es que afortunadamente otras tantas compañías –de todos los tamaños y sectores- están viendo fortalecidas sus cuentas y asistiendo a niveles de crecimiento realmente considerables. En muchos casos, se trata de empresas cuyos modelos de negocio ya venían respondiendo a las tendencias del mercado que hoy se conforman como verdaderas exigencias o de compañías que están sabiendo reposicionarse en el momento preciso, prestando especial atención igualmente a los nuevos parámetros que parece dominarán la nueva normalidad: *marketplaces* de comercio electrónico, plataformas de *streaming*, empresas de logística con servicio 'última milla'… De hecho, de acuerdo a un estudio realizado por Good Rebels y la Asociación de Marketing de España, un 82% de las compañías prevé el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Los 'imprescindibles' de los modelos de negocio ganadores

Según los expertos, aquellos modelos que triunfarán en la era post-COVID, y de los que ya estamos comenzando a ver ejemplos evidentes, serán aquellos que sean flexibles y ágiles, aporten valor, cuenten con un propósito, fomenten la transparencia, impulsen la personalización, sean digitales -tanto en su *core business*, como en el plano organizativo y operacional- e innovadores, apuesten por la colaboración, sean escalables, impulsen estrategias multiescenario, trabajen la gestión inteligente de los datos, avancen de la mano de la IA… y, por supuesto, respondan a los nuevos hábitos de consumo de sus clientes potenciales y a sus nuevos requerimientos -marcas sostenibles y responsables, canales digitales, 'low touch economy', servicios online, comercio minorista y de proximidad, máximo equilibrio entre precio y calidad, seguridad…-.

En esta línea, tal y como opina Enrique Porta, Socio Responsable del sector Consumo y Retail de KPMG en España, "conocer y comprender la evolución del consumidor y distinguir qué cambios en su comportamiento son coyunturales y cuáles estructurales es imprescindible para adaptar los modelos de negocio y conseguir, no solo garantizar la continuidad, sino incluso crecer en la nueva realidad".

Por su parte, los expertos de Morgan Stanley identificaban recientemente 6 megatendencias que, en base a su *expertise*, se quedarán tras la actual crisis y podrían tener un impacto directo igualmente en el mercado post-COVID -el trabajo desde casa, el *ecommerce*, los servicios online, la tecnología como vector de la transformación, la ESG y la sostenibilidad-, fomentando así nuevas oportunidades de negocio en campos como el sector inmobiliario, la industria del *software*, la teleasistencia y la telemedicina, la logística, la banca digital o las grandes plataformas de ecommerce, entre otros. ■

Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar

1 / El costo de la confianza

La erosión de la confianza hará que la confianza sea mucho más importante que nunca. Necesitamos un "multiplicador", una acción que, para ser efectiva, reconstruya este sentimiento de la forma más rápida y creíble posible. Debemos poner el foco en la construcción de confianza a través de cada canal. El optimismo justificado venderá bien, y esto hará que cambie nuestra percepción de lo que consideramos productos y servicios *premium*.

2 / El siglo virtual

El cambio impuesto durante la peor parte de la pandemia, "virtualizando" el trabajo, el consumo y la socialización impulsará un cambio masivo y sustancial hacia la actividad virtual para todo. Cualquier cosa que pueda hacerse virtual, se hará. Los ganadores serán aquellos que exploren todas las posibilidades creativas que trae esta nueva situación.

3 / Todo negocio es un negocio orientado a la salud

La preocupación por nuestra salud, amplificada a partir de esta crisis, no terminará cuando esta finalice. Al contrario, la salud se convertirá en un aspecto dominante en nuestras vistas. Surgirá una economía de la salud con oportunidades para que todos se inserten. Las empresas deben empezar a pensar cómo hacer para formar parte de este nuevo ecosistema relativo a la salud que prevalecerá en nuestros pensamientos.

4 / El hogar como resguardo

El deseo de estar resguardados, junto con oportunidades para aquellos con estrategias creativas para hacerlo posible, será el epicentro de nuestras vidas. Los ganadores serán aquellos que se enfoquen en los hogares. En el pico de la crisis, muchas personas -especialmente los trabajadores- pasan mucho tiempo en sus casas. Este patrón perdurará en el tiempo una vez terminada la crisis, y la significatividad y comodidad tendrán mayor valor.

5 / La reinvención de la autoridad

Tras las limitaciones en los viajes, el autoaislamiento y el confinamiento oficial decretado por muchos gobiernos es probable que se reinvente la autoridad. Probablemente sea la más difícil de las cinco implicancias humanas ya que su impacto podría salir de dos maneras: si los gobiernos gestionan medianamente bien la crisis, se espera que control vertical vuelva a ser aceptado; si no es así, sucederá lo contrario. Esto probablemente varíe según la región geográfica. ¿Qué papel jugarán las empresas?

Fuente: Accenture

Entrevista a

Carlos Lorenzo

Director General en EOS Spain

Carlos Lorenzo, Director General de EOS Spain, apuesta por las personas como motor de la transformación digital. Considera que hoy contamos con la mejor tecnología; sin embargo, está en manos de las organizaciones fusionar e integrar personas, tecnología y procesos para aprovechar al máximo todo el potencial que nos ofrecen. Para Carlos Lorenzo, tan solo aquellas organizaciones que sepan ver las oportunidades de esta crisis y entiendan que no se puede trabajar como antes, lograrán transformarse.

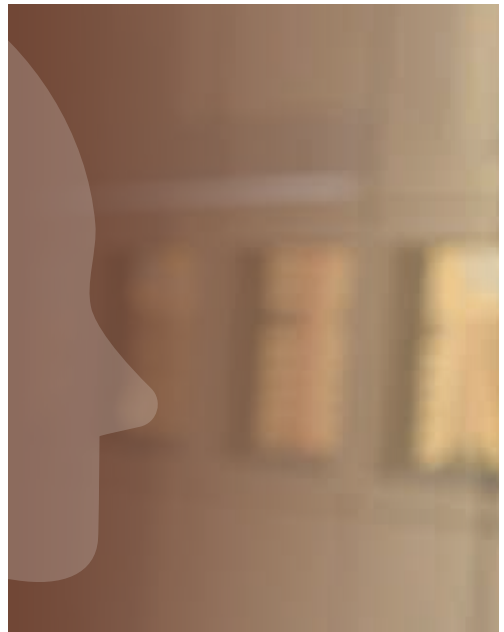
La COVID-19 ha impulsado la transformación digital de muchas empresas pertenecientes a todos y cada uno de los sectores que conforman nuestra economía. ¿Cómo gestionan las empresas de vuestro ámbito de actividad esta situación?

En los últimos años he podido ver cómo distintas empresas y proveedores del sector ofrecían servicios y procesos digitalizados, ágiles y adaptados a la actualidad, pero una de las cosas que esta crisis sacó a la luz es que una cosa es lo que se quiere vender con la marca "transformación digital" y otra la realidad. Una transformación digital es mucho más que trabajar desde casa o automatizar un proceso; la transformación digital debe ir acompañada de una visión, integrada en la cultura, y ser transmitida y compartida por la organización. También se ha utilizado la palabra "transformación digital" para definir una fuerte inversión en hardware y software pero sin embargo, muchas veces, nos olvidamos del verdadero motor de esa transformación: las personas.

¿Cómo pueden las empresas acelerar el desarrollo de una estrategia de transformación digital a corto y largo plazo?

En mi opinión, existen tres hitos claves en este proceso:

- **Acompañamiento en la gestión del cambio.** Las nuevas tecnologías generan nuevas oportunidades y requieren de nuevos perfiles profesionales. Así, se necesita invertir en talento y formación, en acompañar a las personas en el proceso de actualización y adaptación de sus puestos y roles. No obstante, este proceso de adaptación e interiorización debe ser gradual.
- **Creación de un proyecto común, con una visión clara y compartida por todos los empleados.** Todos necesitamos sentirnos integrados, formando parte de la organización. Cada uno de nosotros debe conocer el impacto y la aportación que tiene nuestro trabajo en el proyecto empresarial. Cuando los miembros de un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso.
- **Transparencia, escucha activa y voz a cada uno de nuestros colaboradores.** Debemos crear entornos de trabajo colaborativos, que favorezcan la libertad para expresarse, con estructuras organizativas horizontales, accesibles, que permitan compartir experiencias, en las que cada uno se responsabilice de hacer lo necesario para alcanzar el objetivo común. La comunicación debe ser bidireccional y constante.



"Esta crisis global puso a los líderes de las organizaciones en la posición de tener que evaluar a sus empleados en base a sus resultados y logros, y no por el número de horas de trabajo o su presencia en la oficina"

¿Puede la actual transición a organizaciones más virtuales ayudar a crear formas más ágiles de crecimiento y adaptación? ¿Podría ser una oportunidad para innovar, y cómo pueden las organizaciones aprovecharla?

La crisis actual provoca que las organizaciones y personas se replanteen la forma en la que desarrollan su trabajo. Vivimos en una paradoja: tenemos la tecnología con la que soñábamos hace años y, sin embargo, la forma en la que trabajamos y evaluamos los resultados no ha cambiado apenas. Aquellas organizaciones que salgan de esta crisis y crean que pueden volver a trabajar como antes, están muy equivocadas. En los siguientes meses, la caída económica va a ser muy significativa a nivel mundial. Es el momento de dar el salto a una nueva forma de ver los procesos, la tecnología, los datos, de desarrollar las habilidades digitales, en definitiva, de transformar la organización. Aquellas empresas que logren hacerlo, serán los primeros en volver a crecer y salir de la crisis, los demás podrían enfrentarse a la extinción. En este sentido, recuerdo una frase de Jack Welch que decía: *"Cuando el ritmo de cambio fuera de la empresa es superior al ritmo de cambio dentro de la empresa, el final está cerca"* >

"Es el momento de dar el salto a una nueva forma de ver los procesos, la tecnología, los datos, de desarrollar las habilidades digitales, en definitiva, de transformar la organización"

Desde hace varios meses, EOS Spain se encuentra inmersa en una transformación de negocio, tanto cultural como digital, reorientando así su estrategia. Procedente de una exitosa etapa en el campo de la prestación de servicios de recobro y back-office a bancos y terceros, la firma vive hoy un proceso de cambio hacia el segmento de Fondos de Inversión bajo la especialización como inversores en diferentes activos y sobre la base de una clara misión: "convertirnos en líderes en inversión financiera en nuestro sector, impulsados por la excelencia en las operaciones, las personas, los datos y la tecnología".

Después de esto, ¿habrá que volver a los equipos y organizaciones no virtuales?

Nada será lo mismo. Los cambios se visualizarán en diferentes grados en todas organizaciones. La pelota empezó a rodar y la transformación digital ya no es una opción, es un hecho. A partir de ahora, entran en juego muchos factores que debemos tener en cuenta: la importancia de la gestión del talento interno, el análisis de datos como elemento clave en la toma de decisiones, la agilidad en los procesos operativos... Como dice Jeff Bezos, *"Debemos seguir aprendiendo. Si no lo hacemos y nos conformamos con nuestro negocio principal, los cambios se producirían sin nosotros, nuestros conocimientos se quedarán atrasados deprisa y estaremos en peligro de extinción"*.

¿Ves puntos positivos de cómo los responsables de las empresas están respondiendo a la crisis de la COVID-19? ¿A quién señalaría como ejemplo para otros líderes?

En mi opinión, en esta crisis, los ejemplos debemos buscarlos en los empleados y no en los líderes. En esta crisis he podido ver cómo muchas de las personas que forman parte de EOS Spain nos han enseñado al equipo directivo a ver las dificultades como oportunidades, como nuevos retos para seguir la espiral de crecimiento para la empresa y para las personas. Son ellos el motor del cambio y los que verdaderamente están haciendo los esfuerzos para reinventarse y adaptarse a la situación actual. Nuestra misión como líderes es acompañarles y facilitarles este proceso. ■

No te pierdas **la entrevista completa** a Carlos Lorenzo, Director General de EOS Spain, en **apd.es/actualidad**

ACCEDE YA

APD IN COMPANY

*Potencia el **capital humano** de tu compañía*

Accede aquí a nuestro **servicio exclusivo**

ACCEDE YA

En APD In Company ofrecemos un **soporte para crecer, desarrollar y retener el talento, y para transformar el conocimiento de tu compañía** en una ventaja competitiva.

apd | IN COMPANY

¿Quieres más información?
sistemasfic@apd.es

MODELOS PREDICTIVOS EN MARKETING

EL ARTE DE 'ADIVINAR' EL FUTURO, CONVERTIDO EN ESTRATEGIA

Las estrategias predictivas centran las acciones en función del perfil del consumidor y las tendencias comerciales, por lo que son más precisas, fiables y obtienen mejores resultados

¿Aún analizas resultados una vez suceden, en vez de predecirlos? Los modelos predictivos en marketing ponen a tu disposición una nueva forma de crear campañas y estrategias basadas no solo en los datos pasados, sino también -y sobre todo- en los futuros. No es que ahora podamos ver el futuro… Pero casi. Hoy más que nunca, entender los modelos predictivos en marketing y conocer la importancia de aplicarlos para conseguir clientes cualificados y aumentar las ventas, se ha vuelto fundamental.

La experiencia de cliente en la era digital se expresa en datos, y conocerlos es vital para poder anticiparse y ganar en proactividad. Ahora que todas las grandes empresas han girado súbitamente hacia los canales digitales, sus ingresos dependen de que estos estén optimizados. Las crisis y la incertidumbre agudizan estas necesidades que siempre han estado presentes en la omnicanalidad. Por eso, resulta crítico controlar el viaje del cliente. Afortunadamente, avances tecnológicos en el campo de la Inteligencia Artificial, el *Machine Learning* y la automatización de procesos ofrecen a las compañías capacidades inigualables en lo que a análisis predictivo se refiere. Sin duda, un paso más en la efectividad de nuestras acciones de marketing.

Estrategias predictivas para acertar con los consumidores

Las estrategias predictivas centran las acciones en función del perfil del consumidor y las tendencias comerciales, por lo que son más precisas, fiables y obtienen mejores resultados. De este modo se dispone de información muy valiosa que nos ayuda a determinar acciones de forma proactiva, anticipándonos a situaciones, corrigiendo comportamientos y ofreciendo una experiencia de compra personalizada en base a los gustos y estilos de vida de cada usuario.

En función de las necesidades de una empresa, podríamos señalar tres vertientes:

1. Identificar clientes (conseguir sus datos identificativos). ¿Para qué predecir lo que hará solo un cliente si puedes identificar las relaciones que hay entre varios y agruparlos? De este modo podremos saber los gustos de un sector demográfico en concreto conociendo sus tendencias y maximizando las oportunidades de nuevas ventas.

2. Adelantarse a las necesidades del cliente. Un plan de marketing digital será más efectivo si previamente se analizan los datos para averiguar el comportamiento de un cliente y basar la estrategia en el concepto *customer centric*. De este modo, se revelará qué quiere, cuándo y cómo. Se le podrá ofrecer justo lo que necesita porque se generará una atracción de compra en base a sus análisis de comportamiento y será más sencillo llegar a él para convertir.

3. Fidelizar clientes (utilizar esos datos para personalizar el servicio). En base a la modelización creada con las recomendaciones inteligentes, se crean acciones personalizando la experiencia de usuario. Es en este punto del proceso cuando se deben lanzar mensajes personalizados en función del segmento del consumidor al que pertenece el último usuario. Porque los clientes esperan que los conozcamos y nos dirijamos a ellos de forma personalizada. Se genera así una relación de confianza, superando las expectativas del cliente con la consecuente posibilidad de conversión.

Según las conclusiones extraídas de un reciente estudio publicado por Oxford Economics y SAP a más de 3.000 ejecutivos de compañías de todo el mundo pertenecientes a 10 sectores, entre las tecnologías inteligentes que más han venido utilizando las empresas en los últimos 3 años para sacar partido a los datos figuran la Inteligencia Artificial (34%), el IoT (33%), el Análisis Predictivo (27%), los Chatbots (21%) y el *Machine Learning* (19%).

4 razones para implementar modelos predictivos en marketing

•Aumenta el *engagement*. **Gracias a los datos del marketing predictivo, es más sencillo reconocer las mejores campañas, pues podemos conocer realmente a nuestras audiencias y perfeccionar el tono y personalizar las estrategias. Adaptarse a la exigencia de las necesidades del usuario o cliente, y ser afín a él y a sus expectativas, aumentará su *feedback* con la empresa.**

•Se perfecciona el ciclo de venta. **Si un cliente está satisfecho, es más fácil que vuelva a comprar. Anticiparse a las necesidades de los clientes te dará ventaja con respecto a los competidores, pues consigues reducir y acelerar el proceso de la venta al saber qué recomendar, vender y cuándo a cada cliente. Además, debemos recordar que conseguir un nuevo cliente es cinco veces más costoso que retenerlo, por lo que invertir en herramientas de análisis de datos será beneficioso.**

•Mejora el *lead* scoring. **Cada *lead* o cliente tiene un valor en función de su *engagement* con la marca. Esta herramienta mide el grado de interés de cada uno, sabiendo en qué punto se encuentra. Por ello, se podrá ofrecer al cliente el mejor mensaje, por el canal más adecuado y en el momento de mayor receptividad.**

•Todo en uno. **Se rentabiliza el esfuerzo y el dinero, pues toda la información recogida de los clientes se integra en una herramienta.**

Una estrategia basada en la predicción puede no solo acercarte a lo que necesita tu target, sino ofrecerle lo que realmente buscará

Predecir para entender y sugerir, no para imponer

No debemos olvidar que los modelos predictivos aplicados en marketing están estrechamente vinculados con los desarrollos y avances de la Inteligencia Artificial. Cuando utilizamos las tecnologías necesarias para recoger datos es cuando podemos predecir, gracias al *machine learning*, las necesidades de cada usuario para ofrecer contenidos personalizados consiguiendo conversión, fidelización y una futura nueva compra. Esto requiere de una capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías que las empresas deberían interiorizar como asignatura obligatoria para poder aprovechar el potencial que ofrecen. Eso sí, siempre sin olvidar la ética y una gestión de los datos acorde a las normativas establecidas. Queda claro, pues, que una estrategia basada en la predicción puede no solo acercarte a lo que necesita tu *target*, sino ofrecerle lo que realmente buscará.

Y tú, ¿has cogido ya la 'bola de cristal' de tu empresa? ■

WHITE PAPER apd

CÓMO HACER DE LA IA UN ACELERADOR DE TU MARKETING DIGITAL

Y TODO LO QUE NECESITAS ENTENDER SOBRE CÓMO IMPACTA EN **TU MODELO DE NEGOCIO**

EVOLUCIONA EL ***JOURNEY*** DE TUS USUARIOS Y CLIENTES E INCREMENTA LAS VENTAS

apd GENESYS™

*INCLUYE
ANÁLISIS COMPLETO
CHECKLIST: *¡PONTE A PRUEBA!*
BEST PRACTICES

DESCÁRGATELO

Emprendimiento social en España

Cuestión de derribar... para construir

Cada vez son más los emprendedores que se plantean la creación de empresas sociales. Sin embargo, el camino no es sencillo y las dificultades del emprendimiento social en España son muchas. Así, gran parte de las iniciativas que buscan generar un impacto positivo en la sociedad no llegan nunca a lograr el éxito deseado. ¿La razón? Problemas como la financiación, la falta de marco legal o la viabilidad de la propia iniciativa, son algunas de las grandes dificultades. Pero hay más. Y es imprescindible derribarlas.

Uno de los primeros retos que se plantea en el momento de constituir una empresa con fines sociales es cómo conseguir ser rentables y sostenibles a la vez. Transformar los objetivos sociales en un modelo de negocio es una de las barreras más grande que se debe superar en el momento de diseñar el modelo de negocio. Pese a ser consideradas legalmente como empresas con fines de lucro, el principal objetivo que tienen es conseguir un beneficio social, como por ejemplo proyectos en favor del medio ambiente, la salud, la vivienda o la educación, entre muchos otros.

¿Qué factores hay que tener en cuenta al plantearse la puesta en marcha de un proyecto de este tipo? ¿Qué modelo de negocio es el ideal? ¿Podemos derribar las dificultades del emprendimiento social en nuestro país?

5 *handicaps* a derribar en torno al emprendimiento social 'made in Spain'

Diseño del modelo de negocio. Entre los errores más comunes del emprendimiento social se encuentra el de no tener un modelo de negocio claro. Un modelo que comprenda a qué mercado quiere dirigirse y que le permita crear un producto o servicio que ofrezca valor al cliente y sea, al mismo tiempo, competitivo a nivel de calidad y precio. En ese sentido, es importante no olvidar que, más allá de la finalidad social del proyecto, es imprescindible que el negocio sea viable económicamente, ya que de lo contrario no se podrá prolongar en el tiempo. Otro error habitual de algunos emprendedores es centrarse exclusivamente en el impacto que podría generar el proyecto, dejando de lado la parte administrativa y olvidando que se trata de un negocio que debe ser viable económicamente para poder lograr sus objetivos iniciales.

Generación de valor. Cada vez es más común que los consumidores busquen empresas que tengan un valor añadido a nivel social. Más allá del servicio o producto, buscan que sean sostenibles, que apoyen causas sociales o que apuesten, por ejemplo, por un crecimiento verde. Ante esta situación, las empresas sociales deben ser capaces de generar valor y diferenciarse de la competencia, sin olvidar en ningún momento la viabilidad o la calidad del producto que se ofrece. Antes de iniciar el proyecto, el emprendedor debe tener claro cómo organizar la empresa y cómo conseguir los recursos para financiarla, cómo lograr que el producto que se ofrece aporte un valor a la sociedad y cómo llegar a las personas a las que se dirige la iniciativa.

Obtención de financiación. Si hablamos de las dificultades que se encuentra el emprendimiento social en España, una de las más evidentes es la de cómo obtener financiación. El emprendedor social se encuentra generalmente con problemas como la escasez de recursos propios o la falta de garantías para acceder a créditos. Y es que la falta de conocimiento y la poca tradición que hay en España de este tipo de emprendimiento hacen que los inversores privados lo vean como un modelo de negocio poco estable.

Marco legal. Una dificultad añadida con la que se encuentra el emprendimiento social en nuestro país es que no hay un marco legal definido para este negocio. Esta falta de normativa hace que estos proyectos sean percibidos como inestables y poco fiables, lo que dificulta todavía más su financiación y su puesta en marcha.

Falta de conocimientos en otras áreas. A menudo los emprendedores sociales tienen problemas en el momento de decidir cómo plasmar el proyecto y convertirlo en una empresa rentable. Pese a las intenciones sociales, sigue siendo necesario saber cómo diseñar el negocio, disponer de un equipo directivo con experiencia empresarial así como estrategias de marketing y comunicación adecuadas, entre muchos otros conocimientos administrativos que hay que desarrollar adecuadamente para que el proyecto sea exitoso.

Las empresas sociales no pueden considerarse ONGs ni negocios tradicionales, y nacen de la voluntad de mejorar las condiciones de una determinada comunidad. Sin embargo, deben afrontar una serie de dificultades para poder tener éxito y conseguir convertirse en una empresa competitiva, que aporte valor y sea rentable. ■

Barómetro “Jóvenes y expectativa tecnológica”

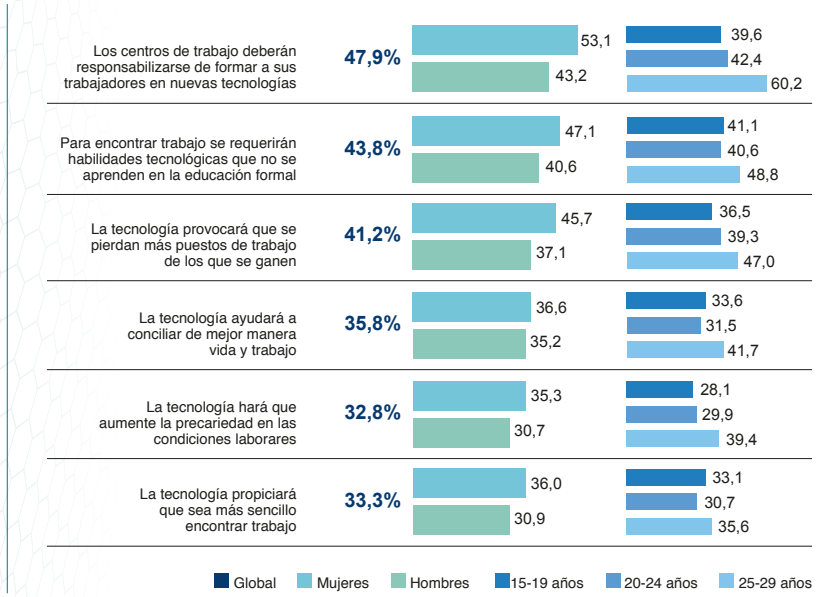
TECNO-OPTIMISTAS… PERO DEMANDAN ALGO MÁS

Sobre la base de una muestra representativa de 1.200 jóvenes de entre 15 y 29 años, Google, Fad y BBVA presentaban recientemente el Barómetro *‘Jóvenes y expectativa tecnológica’*, un informe en el que se destaca que la mayoría son “tecno-optimistas” (35,4%), creen en las oportunidades que les brindará la tecnología en el futuro y consideran mayores sus ventajas que sus inconvenientes. Asimismo, más de la mitad de los jóvenes creen que los desarrollos tecnológicos más necesarios tienen que ver con la mejora de la salud y con la protección del medio ambiente.

Por su parte, el estudio revela que el 62,6% considera que la tecnología hará que exista más variedad en las ofertas de ocio; el 57,9% que hará que estudiar será más divertido y más fácil (56,4%); y el 51,3% considera que hará que el trabajo sea más creativo. No obstante, de las opiniones de los jóvenes encuestados también se concluye que existe un segmento crítico, pues un 41,2% considera que con la transformación digital del trabajo se perderán más empleos de los generados y un 32,8% afirma que aumentará la precariedad laboral.

AFIRMACIONES SOBRE TRABAJO Y FUTURO POR GÉNERO Y EDAD

Resultados agrupados para DE ACUERDO (7-10)
Escala original de 0 (nada de acuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo).
Datos en %. Base: toda muestra (N=1.200)



ACTIONS FOR A NEW ERA

- Traveler experience
- Workforce excellence
- Retail in travel
- Travel intelligent services
- Intelligent operations
- Living systems
- Recovery strategy and sustainable growth

Future in flux: How to outmaneuver uncertainty in a new era of travel

NUEVOS TIEMPOS, ¿NUEVAS ESTRATEGIAS TURÍSTICAS?

Elaborado por Accenture, el informe *‘Future in Flux. How to outmaneuver uncertainty in a new era of travel’* identifica cuatro posibles escenarios para la industria turística del mañana, y en especial para las compañías de viajes. Cuatro escenarios -recuperación notable, convivencia colectiva, caos del mercado o ‘los días más oscuros’- ante los que las compañías pertenecientes a este mercado deberán establecer una serie de acciones prioritarias u otras en función del contexto, tales como aprovechar al máximo la explosión de la demanda reprimida, repensar sus modelos de negocio o aprender a vivir con el virus.

Asimismo, el estudio destaca algunos de los principales factores que ponen hoy en jaque al turismo tal y como lo conocíamos hasta ahora, como son: la disponibilidad de una vacuna contra el coronavirus o la contención del virus, la respuesta gubernamental y social ante esta realidad, el comportamiento del consumidor o el clima económico global, entre otros.

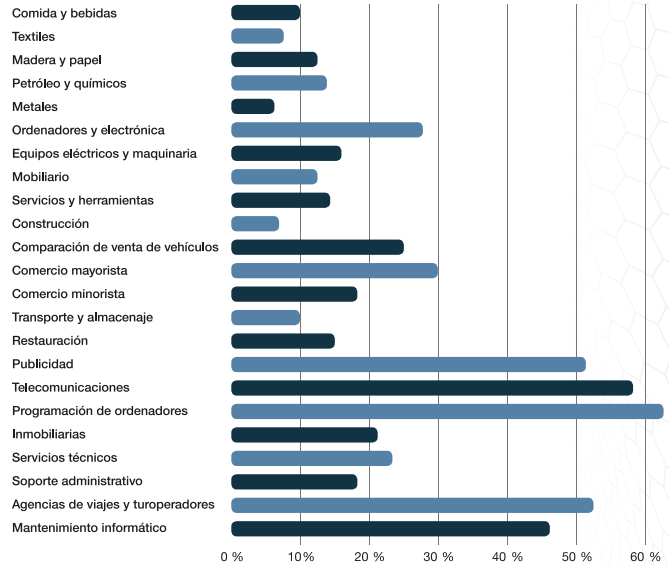
El futuro digital de Europa

OBJETIVO: ALCANZAR LA SOBERANÍA DIGITAL

Impulsado por la Fundación Telefónica, el presente estudio revela cómo la situación creada por la COVID-19 ha puesto en evidencia el papel clave de las tecnologías digitales durante la crisis y serán, junto con las tecnologías verdes, los actores principales de la recuperación económica. Ante este contexto, el informe destaca la necesidad de que la Unión Europea actúe de manera urgente y decidida para reforzar la competitividad de la economía y alcanzar la soberanía digital.

En la misma línea, el estudio extrae una serie de conclusiones que dejan al descubierto realidades y exigencias como: la UE debe adaptar sus políticas en relación con el Mercado Único Digital al nuevo entorno geopolítico; la digitalización representa uno de los mayores desafíos para Europa en su objetivo de consolidar su modelo de Sociedad del Bienestar y de defensa de los derechos de sus ciudadanos; y es preciso crear una nueva Autoridad Digital que tenga competencias sobre todo el Sector Digital.

PORCENTAJE DE EMPRESAS CON UN NIVEL ALTO DE DIGITALIZACIÓN EN DISTINTOS SECTORES



De las tramas de Madison Avenue al liderazgo del siglo XXI

MADMEN

Tras su estreno en 2007, y pese a no cosechar un éxito masivo de público, Mad Men es hoy considerada todo un referente y una de los grandes responsables del *boom* que vivieron las series hace ya más de 15 años. Creada por Matthew Weiner (también guionista y productor de Los Soprano), Mad Men consiguió poner de moda la estética sesentera y generar un gran interés por el mundo de la creatividad y la publicidad.

>

MADMEN

Ambientada en una agencia del Nueva York de los años 60, Mad Men desarrolla durante 7 temporadas la historia del carismático e icónico Don Draper (Jon Hamm), talentoso creativo publicitario, hecho a sí mismo y con gran éxito profesional, brillante en su trabajo pero de vida disoluta y en constante lucha con su misterioso pasado. La serie retrata con gran atención -a través de los detalles y un exquisito gusto estético- una sociedad profundamente machista en la que los negocios se hacen a medio camino entre reuniones formales en las oficinas y encuentros informales rodeados de alcohol y mujeres.

5 lecciones empresariales de Mad Men

Pero, más allá de las tramas que rodean el día a día de una de las agencias de Madison Avenue y la construcción de unos personajes memorables, de Mad Men también se pueden extraer algunas lecciones empresariales, que siguen siendo vigentes hoy en día:

1/ El talento, siempre de la mano del esfuerzo

Es obvio que el talento es clave (no solo en el mundo de la publicidad), pero como reconoce el mismo Don Draper, sin esfuerzo no llegan los resultados, por mucha habilidad que se tenga para los negocios. Así que, en momentos de colapso, lo único que puede hacerse es dedicar el máximo esfuerzo posible al estudio del proyecto, para que así la idea, tarde o temprano, acabe llegando.

2/ A veces tienes al mejor talento más cerca de lo que piensas

El personaje de Peggy Olson (Elisabeth Moss) se incorpora a la agencia como secretaria en un entorno de masculinidad dominante, pero pese a eso sabe aprovechar la oportunidad que se le presenta para ir escalando en la compañía y acabar destacando entre sus compañeros, gracias a su esfuerzo y talento.

3/ La diversidad, un valor al alza

A pesar de que la serie no trata de forma predominante las cuestiones sociales o políticas, a medida que la sociedad evoluciona también la agencia va ganando terreno poco a poco en materia de diversidad. El ascenso de las mujeres a puestos clave (además de Peggy Olson, también el personaje interpretado por Christina Hendrix llega a ser socia de la compañía), personas de distintas creencias religiosas, la incorporación de una secretaria afroamericana o la normalización de las diferentes orientaciones sexuales, son ejemplos de que la diversidad siempre suma.

4/ Diversificar clientes y mantenerse leal a ellos

Depender de un solo cliente es peligroso, y durante mucho tiempo casi la totalidad de los esfuerzos de Draper y la agencia se centran en una gran cuenta: Lucky Strike. Es por eso que, cuando reciben la noticia de que la marca les abandona, supone prácticamente la quiebra total de la compañía. En otro momento de la serie Don Draper recomienda renunciar a American Airlines para mantenerse fiel a una pequeña aerolínea que apostó por la agencia desde sus inicios y con la que comparten gran complicidad. Y es que a largo plazo puede ser beneficioso mantenerse leal a los clientes que han convertido a tu empresa en lo que es, antes que lanzarse a los brazos de una gran marca.

5/ No se puede ignorar la cultura empresarial

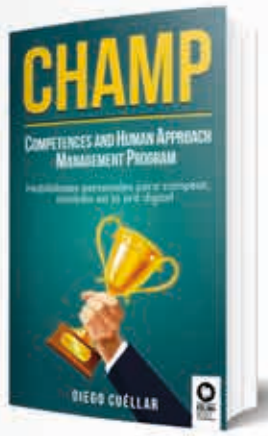
Cuando Sterling & Cooper se fusiona con otra agencia y empiezan a trabajar conjuntamente y a compartir espacio y clientes, algo no funciona y acaban apareciendo los conflictos. El motivo es que las dos culturas empresariales no son nada compatibles. Por ese motivo, independientemente del talento, a veces hay personas que no encajan o que no combinan bien con los valores de la compañía, y no tenerlo en cuenta puede acabar generando entornos de trabajo negativos o una mayor rotación. ■

Ficha técnica

Título: **Mad Men**
País: **EEUU**
Fecha de estreno: **2007**
Productora: **AMC**
Distribuidora: **Amazon Prime Video**
Género: **Drama de Época**
Guionista: **Matthew Weiner**

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



CHAMP

HABILIDADES PERSONALES PARA COMPETIR, TAMBIÉN EN LA ERA DIGITAL

DIEGO CUÉLLAR

Kolima, 2020
ISBN: 9788418263026

EL CUBO DEL LÍDER

EL MÉTODO PARA ENCONTRAR EL LÍDER QUE LLEVAS DENTRO Y HACERLO CRECER

SALVADOR MOLINA, JAVIER HERNANDO Y JOSÉ LUIS ZUNNI

Kolima, 2020
ISBN: 9788418263286

Enmarcada en el entorno tecnológico y cambiante actual, la nueva obra de *management* de Diego Cuéllar, novelada y de muy fácil lectura, descubre a través de su protagonista las claves que diferencian a los verdaderos líderes del resto de profesionales, por su dominio de habilidades como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la gestión del tiempo y la energía.

LAS **HABILIDADES PERSONALES** -MAL LLAMADAS **'BLANDAS'**- SE ERIGEN PROTAGONISTAS DE ESTA OBRA, Y SE POSTULAN **PRIMORDIALES PARA** AFRONTAR CON ÉXITO **EL FUTURO LABORAL**

Sin pretender ser un libro científico, su autor ha utilizado más de 30 libros de referencia, formaciones y notas técnicas, todos ellos enumerados al final del libro, que han sido parte de su formación particular en casi 30 años de experiencia en el mundo de la empresa.

Nos empeñamos en buscar lo que deberíamos ser, cuando realmente lo que más efectivo para liderar es potenciar lo que ya somos. Bajo este enfoque, Salvador Molina, Javier Hernando y José Luis Zunni nos presentan *'El cubo del líder'*, su última obra en la que nos emplazan a conocernos, definirnos y a potenciar todo aquello que mejor se nos da y convertirlo en la virtud esencial de nuestro propio modelo de liderazgo.

EL MOMENTO ACTUAL REQUIERE DE UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO, **EL MUNDO NECESITA** UN **NUEVO MODELO DE LIDERAZGO**

El mascarón de proa de nuestra fórmula del éxito está dentro de nosotros mismos. Bucear al interior no es sencillo; exige técnicas, habilidades y un 'gimnasio' permanente de desarrollo emocional que se explican en este libro con una poderosa herramienta: el cubo.

Mejor Entidad
del mundo en banca
de particulares en el 2020

Gracias a nuestros **15 millones de clientes y 35.000 empleados**, hemos podido reforzar nuestro compromiso con las personas y la sociedad en este contexto tan difícil. Esto nos ha permitido obtener este premio, junto con los de **Mejor Banco digital en banca de particulares en España en el 2020** y **Mejor Aplicación móvil de banca de particulares en Europa Occidental 2020**, que otorga *Global Finance*.

#ContigoMásQueNunca

BEST BANK AWARD 2020 GLOBAL FINANCE

CaixaBank
Escuchar Hablar Hacer

Telefónica | EMPRESAS

SELLO ECO SMART

Cuidemos del lugar donde todo es posible

Los servicios Eco Smart de Telefónica
Conectividad - Cloud - Digital WorkPlace - Big Data - IoT
ayudan a las empresas a aumentar su eficiencia y sostenibilidad.

Ahorro energético

Ahorro de agua

Reducción de CO2

Economía circular

telefonica.com/eco-smart
#SelloEcoSmartTelefónica