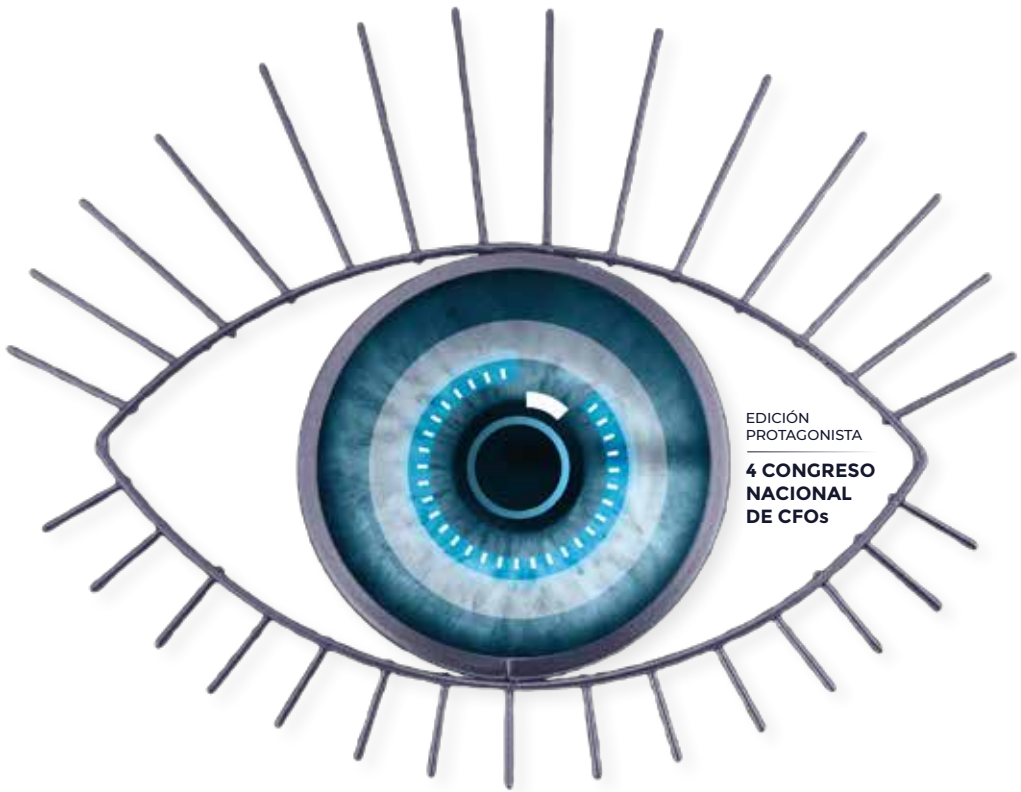


apd

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



EDICIÓN
PROTAGONISTA

**4 CONGRESO
NACIONAL
DE CFOs**



Monográfico

CFO_v.21

Una Nueva Versión
para la función financiera

Descargando...



+ Especial **El Papel del
Director Financiero**
en la transformación de las empresas

+ Reportaje **Data Corporate**
Estrategia de Datos, ventaja competitiva

P

X

1 A.M.

P PLENARIO

MÉRCOLES, 14 DE JULIO DE 2021

PROGRAMA

BLOQUE I ENTORNO	
08:45h	PRESENTACIÓN Dani Delacámara / Presentador y dinamizador
08:55h	BIENVENIDA Íñigo Parra / Presidente APD ZONA LEVANTE / Presidente STADLER
09:00h	INAUGURACIÓN Ximo Pulg / Presidente GENERALITAT VALENCIANA
09:15h	EL PAPEL DEL ICO EN LA SALIDA DE LA CRISIS José Carlos García de Quevedo / Presidente ICO (INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL)
09:30h	EL NUEVO FONDO DE RECAPITALIZACIÓN DE EMPRESAS AFECTADAS POR LA COVID José Luis Curbelo / Presidente y Consejero Delegado COFIDES
09:45h	EL SECTOR FINANCIERO EN PLENA TRANSFORMACIÓN Antonio Berdiel / Director Territorial en la Comunitat Valenciana, Región de Murcia e Islas Baleares BANKINTER
10:00h	LA GENERACIÓN DE VALOR DESDE LA FUNCIÓN FINANCIERA Sandra Moreno / Managing Director CFO & Enterprise Value Iberia Lead ACCENTURE
10:20h	FONDOS EUROPEOS, UNA OPORTUNIDAD PARA LA RECUPERACIÓN Y EL CAMBIO Conversación estratégica interactiva: Chus Escobar Gutiérrez / Socia Responsable del Sector Público EY Paz Guzmán / Economista Senior de la Comisión Europea en España
10:55h	BLOQUE II OPERACIONES CORPORATIVAS
10:55h	CFOS EN LAS OPERACIONES CORPORATIVAS Moderador: Juan Crima / Socio Director CUATRECASAS Intervienen: Carlos Julia / Socio MIURA PARTNERS Cristina Cancho / Directora Financiera Corporativa DESS / TERRRATS MEDICAL
11:30h	CAFÉ-NETWORKING
11:50h	INTERLUDIO Dani Delacámara / Presentador y dinamizador
12:00h	LA ECONOMÍA POST-COVID Ignacio de la Torre / Socio y Economista Jefe ARCANO PARTNERS / Profesor de Economía y Finanzas IE
12:30h	FINANZAS SOSTENIBLES Moderador: Miguel Ángel Paredes / Socio KPMG Intervienen: Jesús de Anta / CFO CHOCOLATES VALOR Ricardo Climent / CFO BALEARIA
13:00h	BLOQUE III EL BACKOFFICE DEL CFO
13:00h	EL CFO: LA GESTIÓN DE RIESGOS Y LA GESTIÓN DE COMPLIANCE Moderador: Gerardo Yagüe / Socio Director en C. Valenciana y Región de Murcia DELOITTE Intervienen: Alejandro Gandía / Director Comercial Iberia y Marketing CESCE José María Segón / Head of Specialities AON ESPAÑA Efraim Rosemberg / CFO MICROSOFT ESPAÑA Pablo Gallart / CFO CENTENE CORPORATION
13:45h	BLOQUE IV CLAUSURA
13:45h	CLAUSURA Carlos San Basilio / Secretario General del Tesoro y Financiación Internacional MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
14:15h	

J

1 A.M.

P PLENARIO

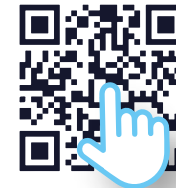
S SALAS

JUEVES, 15 DE JULIO DE 2021

09:30h	APERTURA CONGRESO DIGITAL Dani Delacámara / Presentador y dinamizador			
09:45h	EL NUEVO ENTORNO ECONÓMICO FINANCIERO MUNDIAL POST COVID Emilio Ontiveros / Presidente AFI (ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES)			
10:15h	APERTURA SALAS DIGITALES Dani Delacámara / Presentador y dinamizador			
10:30h	BLOQUE V LA TECNOLOGÍA COMO DRIVER DEL NEGOCIO			
10:30h	SALAS DIGITALES I LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA			
10:30h	2021 AUTOMATIZACIÓN 3.0 CON LA COLABORACIÓN DE PFS TECH	2021 CIBERSEGURIDAD CON LA COLABORACIÓN DE SZISEC	2021 FUNCIÓN FINANCIERA CON LA COLABORACIÓN DE BOARD	2021 COMPRAS 4.0 CON LA COLABORACIÓN DE AQUANIMA
11:30h	BLOQUE VI NUEVAS OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN			
11:45h	SALAS DIGITALES II LAS NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN			
11:45h	2021 FONDO DE DEUDA INDUSTRIAL CON LA COLABORACIÓN DE LB OPRENT	2021 SOSTENIBILIDAD CON LA COLABORACIÓN DE BOVE	2021 PRIVATE EQUITY CON LA COLABORACIÓN DE ALANTRA	2021 FONDOS EUROPEOS CON LA COLABORACIÓN DE BANKINTER
12:45h				



DESCÁRGATE AQUÍ EL PROGRAMA DEL CONGRESO



¡ACCEDE A TODOS LOS CONTENIDOS EXCLUSIVOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL CONGRESO!



AHORA PUEDES LLEVAR TU EXPERIENCIA DE CONGRESOS APD AL SIGUIENTE NIVEL



#congresoAPDcfos

14 y 15 de julio de 2021 | VALENCIA

4 CONGRESO NACIONAL DE CFOS

EL CFO EN LA NUEVA ERA

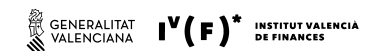
ESTRATÉGICO, INNOVADOR Y TECNOLÓGICO

apd

PATROCINADOR ORO

bankinter.

PATROCINADORES PLATA



En Bankinter acompañamos a las empresas a llevar los fondos europeos a lo más alto.

El programa europeo de **Fondos Next Generation** es la oportunidad que muchas empresas están esperando. En Bankinter, hoy más que nunca, nos comprometemos a estar al lado de las empresas con un **servicio de asesoramiento y soporte para el acceso, tramitación y gestión de ayudas europeas, exclusivo para nuestros clientes Bankinter.**

Por ello hemos llegado a un **acuerdo con las dos consultoras especializadas, con más de 20 años de experiencia en la gestión de Fondos Europeos, que a día de hoy ya concentran más del 40% de las ayudas concedidas según datos del Ministerio de Ciencia e Innovación publicados en el ranking de Consultoras 2019.**

Gracias a este acuerdo te ofrecemos:

- Diagnóstico preliminar.
- Preparación y redacción del proyecto.
- Presentación de las solicitudes en las ventanillas correspondientes.
- Ejecución técnica y gestión del proyecto.

Y una vez obtenidos los fondos, te ayudamos con la verificación y justificación económica de la financiación obtenida. Además de cualquier financiación adicional que tu proyecto pueda necesitar.

Te ofrecemos nuestra experiencia financiera y de negocio, de la mano de las consultoras que realmente saben de ayudas europeas.

bankinter.com/empresas/fondos-europeos

bankinter.

El banco que ve el dinero como lo ves tú

HACIA UNA NUEVA *generación* CFO

El Congreso APD sobre la función financiera cumple su cuarta edición. Y lo hace en un momento en que los directores financieros -CFOs- han tenido que protagonizar una de las etapas más complejas y exigentes que se recuerdan. El estancamiento de la actividad o la aceleración desmedida de la demanda han sido algunas de las grandes anomalías que ha producido la Pandemia. Un contexto en el que la dirección financiera ha tenido que contribuir con fórmulas innovadoras, desplegando todo su talento para mantener firme la estructura de nuestras empresas.

El reto no ha sido fácil. Y por eso, en APD queremos rendir homenaje a todos los directores financieros que, en mitad de esa tormenta, han visto cómo su impacto en el modelo de negocio se ha multiplicado exponencialmente.

Los CFOs se han convertido en los nuevos arquitectos de la creación de valor de la empresa. Se trata de una figura que, si bien se ha ido haciendo clave en los últimos años como principal apoyo del CEO, se ha afianzado más con todo lo vivido en esta época.

Las nuevas opciones y modelos de financiación, las operaciones corporativas, la digitalización y la revolución tecnológica son algunos de los retos a los que hoy se enfrentan y en los que tendrán que actuar como agentes impulsores del cambio y como vertebradores de las distintas áreas de la empresa. Del director financiero encargado del control presupuestario hemos pasado a un CFO innovador, tecnológico y con gran visión estratégica.

Los CFO han asumido nuevos roles que los sitúan, directamente, en la parte estratégica de las organizaciones. Su contacto directo con otras áreas como recursos humanos, operaciones o el departamento jurídico se vuelve fundamental para entender el negocio y tener una visión 360° de la organización.

Para APD, el reto tampoco ha sido sencillo. Los próximos 14 y 15 de julio celebraremos el 4 Congreso Nacional de CFOs en Valencia. Será un evento pionero: el primero en abrir sus puertas a la normalidad, ya que hemos abierto la posibilidad de asistir presencialmente, con un canal digital que seguirá disponible para todos.

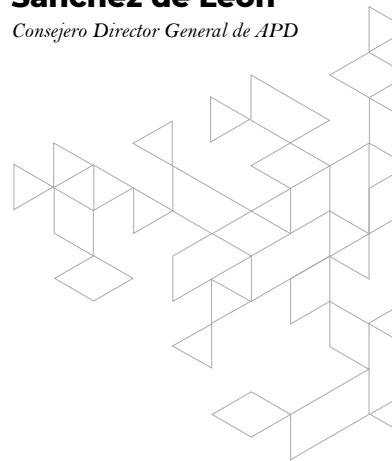
Valencia será un foro donde los inscritos podrán disfrutar de una experiencia completa, con la celebración de sesiones plenarias (en presencial y digital) y ocho salas simultáneas (online) sobre la digitalización de la función financiera y un interesante debate sobre las nuevas fuentes de financiación.

Nos vemos en Valencia. O en la nube. ■



Enrique Sánchez de León

Consejero Director General de APD



#APD
Internacional
006

06 APD Portugal
"En este momento verdaderamente histórico, instituciones como APD representan una oportunidad para fortalecernos"
Entrevista a Nuno Ribeiro da Silva, Presidente de ENDESA en Portugal y Presidente de APD Portugal

Firmas
009

09 En Opinión de...
Una escuela libre, líder e innovadora. Claves para un progreso sostenible
Franc Corbí, Vicepresidente de ACADE y NABSS

#SomosAPD
010

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

12 APD expande sus alianzas
APD y AEAE colaborarán con el fin de promover la formación continua y la figura del empresario como generador de oportunidades

APD y ADEFAN: Por el impulso de la competitividad y la capacitación profesional

#Experiencias
APD
014

14 Ransomware y ciberseguridad. Un reto más allá de la tecnología
Miguel Monedero, Director de Seguridad de la Información en SOTHIS

Monográfico

024

CFO_V.21
Una Nueva Versión para la función financiera

24 CFO_V.21
UNA NUEVA VERSIÓN PARA LA FUNCIÓN FINANCIERA

30 El mundo post-COVID
Ignacio de la Torre, Economista Jefe de ARCANO ECONOMIC RESEARCH y Profesor de Economía y Finanzas del IE

32 "España no debe aferrarse solo a los fondos europeos, hay que utilizar todos los mecanismos de financiación disponibles para recuperar su economía y modernizar su tejido productivo"
Entrevista a Cristóbal Montoro, Ex-Ministro de Hacienda

36 Perspectivas de inversión. China, una superpotencia en innovación
Casey McLean, Co-Gestor del Fondo FIDELITY FUNDS – China Innovation Fund

38 SOSTENIBILIDAD, PROPÓSITO Y RENTABILIDAD, EN LA AGENDA DEL CFO

41 ¿También me tiene que importar medir el propósito de mi empresa? Reflexiones para un CFO un poco escéptico y muy ocupado
Ángel Pérez Agenjo, Socio Director de TRANSCENDENT

42 Cómo acelerar la recuperación de las empresas
Fernando Vázquez, Co-Socio Director de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS; Mehdi Alaoui, Partner de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS; y Sergi Pejoan, Partner de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS

44 ESG y desempeño financiero. Un pequeño paso de las empresas para ayudar a dar un gran salto a la sociedad
José María Segón, Head of Specialties AON Spain

48 NEXT LEVEL. TRAS LA (COMPLETA) DIGITALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

52 "Las empresas ya no se pueden permitir hacer forecast estáticos"
Entrevista a Fernando Rumbero Ordax, Country Manager para España y Portugal de BOARD INTERNACIONAL

55 Business Intelligence. El aliado perfecto para mejorar la gestión financiera
David Roldán, Socio Director de TIMONEL CONSULTING

56 "En la dirección financiera la digitalización es crucial para tener información relevante en tiempo real"
Entrevista a Martín Díaz, Director Adjunto de 60días

Empresa
016

16 Digitalización y Sostenibilidad
"Las empresas tenemos un rol importante en la transición energética y tenemos que acompañar a nuestros clientes en este camino"

Valero Marín, Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales de REPSOL

Diálogo con Luis Abad, Consejero Delegado de CAPGEMINI España

"Se puede hacer de la tecnología un concepto mucho más sostenible"

22 One2One
Los retos financieros de la empresa, desde una perspectiva global

Entrevista a José Miguel Vázquez Arcas, Finance Director de EOS Spain, y Bent Mahnke, Senior Manager de la División de Gestión de Europa Occidental de EOS Holding



El papel de los directores financieros

en los procesos de transformación de las empresas

Especial
060

60 EL PAPEL DE LOS DIRECTORES FINANCIEROS EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS
Análisis

62 "La tecnología nos permite anticipar los resultados esperados de las decisiones estratégicas que tomamos"
Entrevista a David de Pastors, CFO de AENOR

64 Los departamentos financieros, como punta de lanza de la digitalización
Tomàs Font, Director General de WOLTERS KLUWER Tax & Accounting en España

Reportaje

066

DATA CORPORATE

66 DATA CORPORATE: ESTRATEGIA DE DATOS, VENTAJA COMPETITIVA
Análisis

67 La paradoja del Data Corporate en las empresas

71 "Las empresas que toman decisiones de negocio basadas en los análisis de datos comienzan a ser predictivas, proactivas y empíricas"
Entrevista a Esther Morales, Socia y Desarrollo de Negocio de PIPERLAB

72 La estrategia de datos como iniciativa transversal

Elena Gil Lizasoain, Global Director of Product and Business Operations TELEFÓNICA Tech IoT & Big Data

74 La Fábrica del Futuro
DFactory Barcelona
By CONSORCI DE LA ZONA FRANCA DE BARCELONA

76 El 'Chief' del Futuro
Tras la tormenta... llega continúa la calma revolución para RRRH

"La capacidad de innovar, de cambiar y de hacer las cosas diferentes, es lo que tiene que caracterizar a la Gestión de Personas, no ya a la de mañana, sino a la de hoy"
Entrevista a Juan Manuel Rueda, Director General de Personas, Organización y Comunicación de SANTALUCÍA

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

Cultura & Empresa

084

84 Butaca CEO
Silicon Valley. Una sátira excesiva... Y algo de documental

88 Lecturas Recomendadas
El fin de la innovación. La era del innovador
Jose Almansa
La empresa post-COVID 19. Herramientas clave para afrontar un escenario incierto
Rafael González

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Vicepresidentes

Eduardo Junkera, Consejero de Grupo Egile y Presidente de APD en zona Norte • Pedro Fontana, Presidente del Consejo de Administración de Areas y Presidente de APD en zona Cataluña • José María Arias Mosquera, Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • Iñigo Parra Campos, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • Carmen García Pascual, Consejera Delegada de Grupo Montesano y Presidenta de APD en zona Canarias • Mauricio González-Gordon, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • Lorenzo Fluxá, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

Secretario

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

Consejeros

José Antonio Álvarez, Vicepresidente y Consejero Delegado del Banco Santander • Peio Belausteguigoitia, Country Manager Spain de BBVA • José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • Francisco Javier Campo García, Presidente de AECOC • 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 • Helena Herrero, Presidente para el Sur de Europa de HP • José Manuel Inchausti, Vicepresidente de MAPFRE y CEO Iberia • Pilar López, Vicepresidenta de Microsoft Western Europe •

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 • Santiago Solanas, CEO Corporativo de Oakley Ekobid • 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 358
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: José Bogalho, Berta Albert, Aurora Laporta, Sergi Monroy, Laura Quiñoy y Pavel Ramírez
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
Precio ejemplar: 9€

MGS Ciberseguridad para pymes y despachos profesionales

1 PREVENCIÓN

CIBERPROTECCIÓN:

- Protección y monitorización remota permanente de ordenadores.
- Informe de vulnerabilidades en la web

2 RESPUESTA

GESTIÓN DE INCIDENTES

- en ciberseguridad y concienciación en ciberseguridad para empleados.

3 COSTES

PACK DE GARANTÍAS INDEMNIZATORIAS:

- servicios legales, gastos de notificación, restitución de imagen, ciber extorsión, entre otras.



Para más información, remite un mensaje a clientes@mgs.es, visita nuestra web o consulta a uno de nuestros agentes.

www.mgs.es

MGS Seguros

“Neste momento verdadeiramente histórico, instituições como a APD representam uma oportunidade para nos fortalecermos”

“En este momento verdaderamente histórico, instituciones como APD representan una oportunidad para fortalecernos”

Entrevista a

Nuno Ribeiro da Silva

Presidente da Endesa em Portugal e Presidente da APD Portugal



Presidente de Endesa en Portugal y Presidente de APD Portugal

Em 2016 assumiu a presidência da recentemente constituída APD Portugal. Como a organização evoluiu desde então?

A tradição associativa em Portugal sempre esteve mais virada para concertar o diálogo com as entidades oficiais e menos para a prestação de serviços e apoio à formação e valorização dos empresários e diretores das empresas. Assim, a APD tem vindo a realizar um trabalho de divulgação do seu principal foco na formação e no estímulo ao empreendedorismo. Não é tarefa fácil, face ao contexto descrito, sobretudo dada a necessidade de investir muito tempo em reuniões onde explicamos a especificidade do valor acrescentado da nossa Associação.

En 2016 asumes la presidencia de la recién constituída APD Portugal. ¿Cómo ha evolucionado la organización desde entonces?

La tradición asociativa en Portugal siempre se ha centrado más en la coordinación del diálogo con las entidades oficiales y menos en la prestación de servicios y apoyo para la formación y valoración de emprendedores y directores de empresa. Así, APD viene trabajando para dar a conocer su principal enfoque en la formación y el fomento del emprendimiento. No es una tarea fácil, dado el contexto descrito anteriormente, especialmente dada la necesidad de invertir mucho tiempo en reuniones donde explicamos la especificidad del valor agregado de nuestra Asociación.

Que desafios enfrenta o tecido empresarial português para fazer face à crise gerada pelo COVID-19?

Neste momento a maior dificuldade para as empresas responderem ao previsível relançamento da economia, também estimulada pela injeção dos fundos europeus, está no saneamento financeiro e capitalização/reforço dos balanços, bem como na recomposição das equipas de colaboradores. Paradoxalmente, mesmo com uma taxa de desemprego elevada, já se constata uma grande dificuldade em contratar pessoal com a formação e perfil adequado.

E a APD Portugal... onde se concentra hoje? Quais necessidades de negócios você acha que devem ser atendidas com prioridade? Quais são as prioridades dos líderes portugueses?

O facto da APD proporcionar uma malha de contactos entre os seus associados, entre os atores do mundo empresarial, responde à necessidade de repor cadeias logísticas, de reforçar cadeias de valor e contribuir para a reindustrialização da Europa e do mundo ocidental. Os empresários pretendem reduzir a volatilidade das decisões políticas e regulatórias e que a ação política se centre coerentemente nos temas importantes -fiscalidade, recursos humanos e quadro laboral, adequada alocação dos fundos (europeus)- que permitam programar e atuar no relançamento das suas empresas, suporte da criação de riqueza e da recuperação sustentada do emprego!

De acordo com várias previsões, a economia passará de baixa para alta nos próximos trimestres, com expectativa de crescimento de 4,0% em 2021 e aceleração de 5,1% em 2022. Você considera essas previsões positivas?

Creio que há lugar para o optimismo. De facto, a retração da atividade económica foi tão significativa que não parece difícil antecipar uma retoma da economia, em particular no segundo semestre do ano, na ordem dos dois dígitos. Em particular, nos países onde o turismo e negócios relacionados tem um peso relevante na economia -como em Portugal, Espanha, Marrocos- a retoma deste setor (cujo ponto de partida é próximo de zero...), mesmo que ainda gradual, irá “puxar” pelo emprego e pelo PIB. Contudo, não esquecer que “há muito poeira que foi escondida debaixo do tapete” durante este ano e meio! Com o regresso ao normal, muitas feridas terão de merecer a atenção das políticas públicas, nomeadamente a recuperação da solidez financeira das empresas, reconstituição das equipas de colaboradores e das cadeias logísticas. >

¿Qué desafíos tiene por delante el tejido empresarial portugués para hacer frente a la crisis que ha generado la COVID-19?

En este momento, la mayor dificultad para las empresas para responder al previsible relanzamiento de la economía, también estimulada por la inyección de fondos europeos, está en la reestructuración financiera y la capitalización/fortalecimiento de balances, así como en la recomposición de equipos. Paradójicamente, incluso con una alta tasa de paro, existe una gran dificultad para contratar personal con la formación y el perfil adecuados.

Y APD Portugal... ¿dónde pone hoy el foco? ¿Qué necesidades empresariales crees que hay que cubrir de forma prioritaria? ¿Cuáles cree que son las prioridades de los líderes portugueses?

El hecho de que APD proporcione una red de contactos entre sus miembros, entre actores del mundo empresarial, responde a la necesidad de restaurar cadenas logísticas, fortalecer cadenas de valor y contribuir a la reindustrialización de Europa y el mundo occidental. Los emprendedores quieren reducir la volatilidad de las decisiones políticas y reglamentarias y que la acción política se centre de forma coherente en cuestiones importantes (fiscalidad, recursos humanos y mano de obra, asignación adecuada de fondos -europeos-...) que les permitan planificar y actuar sobre el relanzamiento de sus empresas, apoyar la creación de riqueza y la recuperación sostenida del empleo.

Según diversas predicciones, la economía irá de menos a más durante los próximos trimestres, y se prevé que crezca un 4,0% en 2021 y se acelere hasta el 5,1% en 2022. ¿Consideras estas predicciones positivas?

Creo que hay margen para el optimismo. De hecho, la retracción de la actividad económica fue tan significativa que no parece difícil anticipar una recuperación económica, especialmente en la segunda mitad del año, del orden de los dos dígitos. En particular, en países donde el turismo y los negocios afines tienen un peso relevante en la economía -como Portugal, España o Marruecos- la recuperación de este sector (cuyo punto de partida es cercano a cero), aunque sea todavía gradual, supondrá todo un impulso para el empleo y el PIB. Sin embargo, no hay que olvidar que hay mucho polvo ‘debajo de la alfombra’ durante este año y medio. Con la vuelta a la normalidad, muchas heridas deberán merecer la atención de las políticas públicas; a saber, la recuperación de la solidez financiera de las empresas y la reconstitución de los equipos de empleados y de las cadenas logísticas. >

Enquanto Presidente da Endesa Portugal, quais são as chaves do sucesso da empresa?

Atuamos num ambiente difícil, onde a concorrência é muito intensa. Por isso optamos em crescer de modo prudente e sólido, nomeadamente para não corrermos riscos de frustrar a confiança, a qualidade do serviço que prestamos aos nossos clientes. Conseguimos que a Endesa seja, não só um interlocutor que conquistou o respeito e credibilidade junto das autoridades e outros stakeholders e, sobretudo, junto do público e clientes, oferecendo novas soluções e produtos e garantindo o apoio ao cliente com a máxima transparência e facilidade de relacionamento.

“A retração da atividade económica foi tão significativa que não parece difícil antecipar uma retoma da economia, em particular no segundo semestre do ano, na ordem dos dois dígitos”

Obviamente, a pandemia não afetou todos os setores da mesma forma. Como o setor elétrico tem se mostrado? Quais você acha que foram os mais danificados?

Apesar do negócio da eletricidade e do gás ter sido afetado, é verdade que sendo essenciais para a nossa vida. Evidentemente que setores como o turismo e tudo o que gira à sua volta, são maiores vítimas da crise tal como setores industriais mais expostos a cadeias logísticas longas e complexas.

Que motivos destacaria para incentivar os gestores portugueses a fazerem parte da Comunidade Executiva Global?

Vivemos um tempo de mudança -cultural, política, social, tecnológica, económica- e todos temos de repensar e recriar o negócio e a empresa. Instituições como a APD, neste momento realmente histórico, são mais importantes e úteis do que nunca, representando uma oportunidade para nos reforçarmos. ■

Como Presidente de Endesa Portugal, ¿cuáles son las claves del éxito de la compañía?

Operamos en un entorno difícil, donde la competencia es muy intensa. Por eso optamos por crecer de manera prudente y sólida; es decir, para no correr el riesgo de frustrar la confianza y la calidad del servicio que brindamos a nuestros clientes. Hemos conseguido que Endesa no solo sea un interlocutor que se ha ganado el respeto y la credibilidad con las autoridades y demás grupos de interés, sino sobre todo con el público y los clientes, ofreciendo nuevas soluciones y productos y garantizando la atención al cliente con la máxima transparencia y facilidad de uso.

“La retracción de la actividad económica fue tan significativa que no parece difícil anticipar una recuperación económica, especialmente en la segunda mitad del año, del orden de los dos dígitos”

Evidentemente, la pandemia no ha afectado a todos los sectores de la misma manera. ¿Cómo se ha mostrado el sector eléctrico? ¿Cuáles cree han sido los más dañados?

A pesar de que el negocio de la electricidad y el gas se ha visto afectado, es cierto que son imprescindibles para nuestra vida. Por supuesto, sectores como el turismo y todo lo que lo rodea son las mayores víctimas de la crisis, al igual que los sectores industriales más expuestos a largas y complejas cadenas logísticas.

¿Qué razones destacaría para animar a los directivos portugueses a formar parte de la Comunidad Global de Directivos?

Vivimos una época de cambios -culturales, políticos, sociales, tecnológicos, económicos- y todos tenemos que repensar el negocio y la empresa. Instituciones como APD, en este momento verdaderamente histórico, son más importantes y útiles que nunca. Representan una oportunidad para fortalecernos. ■



Si hay algo claro es que la educación privada en España es un modelo de excelencia, vocación y supervivencia.

Los colegios privados de España han sido siempre el motor de la innovación educativa, con el compromiso de dotar del mejor servicio a la sociedad para ser elegidos por las familias en la responsabilidad de ofrecer la mejor educación a sus alumnos.

Vivimos en un país donde la natalidad desciende anualmente y está en cifras realmente preocupantes. Y esto, unido a varias crisis económicas en los últimos 20 años, la pérdida de poder adquisitivo de las familias, el incremento de los costes tributarios y salariales para las empresas educativas, y otros factores que son obstáculos para la supervivencia de la educación privada en España, y aun así, nuestro sector ha conseguido ser y consolidarse como el referente de la excelencia y la innovación educativa.

La educación de calidad es la garantía de futuro de nuestra sociedad. Somos conscientes de que el mercado laboral está cambiando y seguirá cambiando en el siglo XXI. Por ello, la educación privada en España es consciente de la responsabilidad de formar a su alumnado para ese nuevo escenario: alumnos dotados de competencias lingüísticas, tecnológicas y de todas las que desarrollan las habilidades de liderazgo, emprendedurismo, creatividad, razonamiento lógico, analítico...

Dos organizaciones que represento como vicepresidente son las que luchan por y para la educación privada en España: ACADE y NABSS.

ACADE es la patronal de educación más importante en España. Es referente educativo nacional que forma a los profesionales para estar siempre a la cabeza de la excelencia. Representa a todo el sector privado de la educación: el que sigue siendo la referencia de la calidad, el que genera miles de puestos de empleo y, sobre todo, el que garantiza y ofrece la libertad a las familias en la elección de centro educativo para sus hijos. Incluye a centros educación infantil privados, colegios, universidades, academias de idiomas, danza...

NABSS representa a los colegios británicos de España. Colegios acreditados por el British Council y que son un referente de una educación que prepara a los alumnos y alumnas para un entorno global, internacional y con visión de futuro.

NABSS ofrece a sus asociados no solo formación, sino también negociación con las instituciones para adecuar un sistema curricular diferente al nacional.

No hay un país democrático y libre sin una red variada y extensa de centros de educación privada. Por ello, debemos seguir luchando para que, de una vez y en consonancia con otros países europeos, el Gobierno establezca ayudas a las familias para escoger centros educativos de calidad. Estas medidas podrían colaborar en el gran problema de España: la escasa natalidad y el envejecimiento de la sociedad española. ■

★ Nombramientos Directivos



Juan José Ortiz
Socio en Área de Global
Risk & Sustainability
de AXIS CORPORATE

Juan José Ortiz llega a Axis Corporate tras dejar atrás su etapa como Socio en la consultora Grant Thornton para liderar el área de Global Risk & Sustainability, incorporándose también al Comité Ejecutivo de la firma. Con una trayectoria extensa y meritoria, aporta más de 25 años de experiencia profesional tanto en servicios financieros como en consultoría de riesgos y de regulación.

Ortiz tendrá un rol transversal, potenciando la oferta de Riesgos y dando cobertura a proyectos de Sostenibilidad, además de complementar la oferta del área digital y de innovación, dada su formación y experiencia en proyectos de Big Data y generación de modelos predictivos.



Andrés Ortega
Director de Recursos
Humanos para Iberia
de EXPERIAN

Experian, compañía tecnológica especializada en datos, *software* de decisión y analítica avanzada, anunciaba recientemente la incorporación de Andrés Ortega como Director de Recursos Humanos para Iberia. El ejecutivo se une a la compañía en un momento clave tras la adquisición de Axesor, una de las principales sociedades de información empresarial de España.

Ortega apoyará al Comité de Dirección en la integración de dos organizaciones de gran talento y en la implementación de una estrategia de personas para ambas compañías, poniendo foco en la gestión del talento y la integración cultural. Con una dilatada experiencia de más de 20 años, ha ocupado diversos puestos de dirección de RRHH tanto en España como a nivel internacional.



Carlos Sanz
Director General de
HABITISSIMO

Habitissimo ha incorporado al economista Carlos Sanz como nuevo Director General. De esta forma, el hasta ahora B2C & Digital Business Director de HomeServe se suma al proyecto para impulsar el liderazgo de la compañía en un momento clave en la transformación digital del sector.

Desde que comenzase su andadura profesional en el ámbito asegurador -en el que destaca su paso por CASER Seguros-, donde ocupó diversos puestos a lo largo de más de 10 años, y su experiencia en el Banco Santander, Sanz ha desarrollado gran parte de su carrera en puestos de dirección vinculados al Marketing, al Desarrollo de Negocio y orientados al consumidor.



Ruth Solís
Directora Comercial
de MANPOWER

ManpowerGroup, la marca líder en soluciones de *staffing* en nuestro país, acaba de nombrar a Ruth Solís nueva Directora Comercial. Bajo la premisa de garantizar flexibilidad, agilidad y eficiencia a los clientes, trabajará estrecha y transversalmente con toda la estructura comercial del grupo en la definición integral de las estrategias comerciales de la marca, segmentación de mercado y desarrollo de negocio.

Licenciada en CEE por la UAM y MBA por la Universidad Rey Juan Carlos, cuenta con más de dos décadas de experiencia en el sector de la movilidad y aporta a la compañía un amplio conocimiento en el desarrollo de negocio nacional e internacional, la coordinación y la gestión de amplios equipos comerciales.



Lucas Fernández
Director de RRHH
de INGRAM MICRO
SERVICES Spain

Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad de Santiago de Compostela y máster en RRHH por ICADE, Lucas Fernández se une al equipo de Ingram Micro Services Spain como Director de Recursos Humanos.

Ha desarrollado su carrera profesional en compañías como Europcar, Chep, Atento o Bank of America, donde ha ocupado cargos relacionados con la gestión, dirección y la formación del personal. Con su incorporación a IMSS, Fernández desarrollará principalmente dos funciones estratégicas: desarrollar el talento interno y consolidar a la compañía como un referente reconocible en el sector, reforzando el sentimiento de pertenencia de la plantilla actual, así como de los futuros miembros del equipo humano de la organización.



Erik Larsson
Director de Marketing
de PHILIP MORRIS Spain

Philip Morris ha designado a Erik Larsson para que asuma la dirección de Marketing de su filial española. Entre sus objetivos estará abordar los grandes retos de expansión de la categoría de productos libres de humo en nuestro país, dentro de los que se encuentran los dispositivos de calentamiento de tabaco como IQOS, la principal apuesta de la compañía en este segmento.

Su extenso conocimiento del sector de distribución y consumo, junto a su sólida experiencia en áreas como marketing, digital y ventas, aportarán valor en el proceso de transformación que está impulsando Philip Morris y contribuirán al desarrollo y a la comprensión de la disruptiva categoría de los productos sin combustión. Larsson ha ocupado puestos de alta responsabilidad en empresas como Coca-Cola, Heineken, Diageo, Telepizza y González-Byass.

**Si quieres llegar rápido,
camina solo.**

**Si quieres llegar lejos,
hazlo en comunidad.**

#SOMOSapd



APD Y AEAE COLABORARÁN
CON EL FIN DE PROMOVER
LA FORMACIÓN CONTINUA Y
LA FIGURA DEL EMPRESARIO COMO
GENERADOR DE OPORTUNIDADES

El crecimiento económico de España requiere de líderes capaces de colaborar activamente integrando las disrupciones relacionadas con la gestión de la demanda, talento y la tecnología, para impulsar la actividad empresarial. Bajo esta visión, APD y la Asociación Española de Amigos Empresarios (AEAE) firmaban el pasado 18 de mayo un acuerdo de colaboración con el fin impulsar la competitividad empresarial, el espíritu emprendedor y la capacitación de directivos y empresarios a nivel nacional y, más concretamente, promover la formación continua y la figura del empresario como generador de empleo y oportunidades, así como el fomento del networking, y el desarrollo y la difusión de actividades comunes para el mayor conocimiento del tejido empresarial y sus directivos.

La firma del convenio se llevó a cabo en las oficinas de APD en Madrid con la participación de Laura González-Molero, Presidente de APD, y Antonio Cebrián, Presidente de AEAE, y en la que González-Molero destacó que “en un contexto global marcado por la incertidumbre internacional y la necesidad de recuperación socio-económica, las asociaciones tenemos que encontrar la forma de unir esfuerzos y colaborar proactivamente centrándonos en las personas y la sociedad civil. Por eso, desde APD, promovemos acuerdos de colaboración que fomenten el impulso a la capacitación, formación e intercambio de ideas para que los directivos y empresarios puedan liderar los cambios que esta recuperación necesita y así contribuir a construir una comunidad más preparada y unida”. ■

“La firma del acuerdo de colaboración entre APD y AEAE es muy positiva para el proyecto de la Plataforma Transversal bajo el lema Juntos para la supervivencia y crecimiento de nuestras empresas”



ANTONIO CEBRIÁN
Presidente de AEAE



APD Y ADEFAM:
POR EL IMPULSO
DE LA COMPETITIVIDAD
Y LA CAPACITACIÓN
PROFESIONAL

Colaborar en acciones orientadas al intercambio de conocimientos y la capacitación de directivos y empresarios que favorezcan la innovación, la internacionalización, la mejora de la competitividad y que les permitan liderar el cambio para el progreso de la sociedad. Este es el objetivo que APD y la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM) se han fijado tras la firma del convenio que se llevó a cabo en las oficinas de APD en Madrid el pasado 12 de mayo.

Un acto al que asistieron Enrique Sánchez de León (Consejero Director General) y Loreto Sanmartín (Directora de Zona Centro) del lado de APD; y Victoria Plantalamor (Presidenta) y Marta Beltrán (Directora), del lado de ADEFAM.

El fin de esta colaboración no es otro que desarrollar una cultura común de innovación, emprendimiento y cooperación en el seno de las comunidades empresariales, directivas, científicas y universitarias, susceptible de proyectarse sobre el conjunto de la sociedad. ■



“Los cambios que están experimentando los mercados con el avance de la digitalización y la introducción de nuevas claves de índole geopolítica, obligan a las empresas, y en particular a las empresas familiares, a un ejercicio de constante adaptación que exige de altos estándares de formación de sus cuadros. Por eso, colaborar con la APD constituye una gran oportunidad para ADEFAM y sus empresas asociadas de cara acceder a las experiencias y conocimientos más punteros en el campo de la gestión empresarial”



VICTORIA PLANTALAMOR
Presidenta de ADEFAM



Ransomware y ciberseguridad



Un reto más allá de la tecnología

La suma de tecnología, cultura y estrategia es la única forma de trazar la hoja de ruta de la ciberseguridad de cada organización

Estrategia, cultura y más: no solo es una cuestión tecnológica

En cualquier caso, cuando hablamos de ciberseguridad no todo es un reto tecnológico ni un problema de recursos. La formación y la disponibilidad de equipos multidisciplinares es vital. No solo debemos contar con tecnólogos expertos en la materia, sino con perfiles complementarios como criminólogos, expertos en estadística, matemáticos... Esto, unido al desarrollo de la cultura de la ciberseguridad entre todos los empleados -no solo los cuadros directivos- es esencial para obtener un enfoque integral que ofrezca una protección lo más segura posible ante cualquier tipo de ataque.

La suma de tecnología, cultura y estrategia es la única forma de trazar la hoja de ruta de la ciberseguridad de cada organización. No hay un modelo único: cada empresa debe atender a necesidades -por negocio, organización, jerarquía, tamaño...- muy específicas que requieren respuestas heterogéneas. Solo así conseguiremos estar preparados para afrontar y defendernos de la amenaza que supone un ataque a la organización. ■

Miguel Monedero

Director de Seguridad de la Información en SOTHIS

Cuando uno escribe sobre *ransomware* o habla sobre el tema en foros especializados, se enfrenta a la sensación de que llueve sobre mojado. Los titulares sobre ciberataques y, más concretamente, los relacionados con este tipo de amenaza muy común en el entorno corporativo, se acumulan.

Esto no es casualidad, porque las cifras confirman la tendencia creciente. Según datos recopilados por el FBI, la estafa conocida como el fraude del CEO -una variante de *phishing*-, sufrió un incremento del 100% desde mediados de 2018 hasta mediados de 2019. En Sothis, nuestro centro de operaciones de seguridad detectó más de 50.000 alertas críticas de ciberseguridad al año.

La pandemia ha aumentado el número y variedad de ciberataques

Por su parte, el Centro Criptológico Nacional (CCN-CERT) ha puesto de manifiesto en su último informe anual que, en 2020, los expertos en ciberseguridad han tenido que hacer frente a un elemento altamente disruptivo que ha disparado el número de amenazas: la pandemia.

El CCN-CERT la ha catalogado como el elemento más relevante en el contexto de la ciberseguridad del año, siendo utilizada por los grupos criminales para ejecutar campañas de *ransomware*. Y no se trata de una cuestión puntual: las previsiones siguen esta línea.

Los SOC, la punta de lanza en la lucha por la ciberseguridad

Un SOC o "Centro de Operaciones de Seguridad", es el pilar central de cualquier estrategia de ciberseguridad. Hablamos de un centro de alto rendimiento compuesto por profesionales altamente cualificados cuya misión es monitorizar y gestionar la ciberseguridad de una organización, 24 horas al día, 7 días a la semana. En Sothis contamos con un SOC ERIS-CERT propio, desde el que protegemos a las empresas de manera continua, y donde se analizan más de 5 millones de eventos (correos, mensajes, etc.) diariamente.

Un enfoque proactivo hacia la ciberseguridad es importante para cualquier empresa, de cualquier sector y cualquier tamaño. Pero últimamente está cobrando especial importancia en el ámbito industrial, para prevenir incidentes que afecten a las plantas de producción. La interrupción del funcionamiento de una estructura productiva por culpa de un ciberataque puede ser fatal para el negocio y para la reputación. Hoy, sin duda, la vigilancia digital en este ámbito es muy importante, y también lo es la creación de sinergias con otros organismos -como, en nuestro caso, con la Red Nacional de Laboratorios Industriales- para compartir conocimiento e ir un paso por delante de los cibercriminales.

TE PUEDE INTERESAR

Encuentro sobre ciberseguridad y buenas prácticas frente a ataques como el *ransomware*

El próximo 21 de septiembre, APD y Sothis celebrarán un encuentro sobre ciberseguridad y buenas prácticas frente a ataques como el *ransomware*, en el que los asistentes podrán conocer de primera mano cómo proteger a las organizaciones de este tipo de ataques a través de la visión y experiencia de los *players* más aventajados en esta cuestión. ¿Te lo vas a perder? Reserva ya tu agenda.



Capgemini 

presenta

“Las empresas tenemos un rol importante en la transición energética y tenemos que acompañar a nuestros clientes en este camino”

Valero Marín

Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales de **REPSOL**

Diálogo con

Luis Abad

Consejero Delegado de Capgemini España

“Se puede hacer de la tecnología un concepto mucho más sostenible”

Conducido por

Juan Duce

Director de Estrategia Digital de APD



Desde el inicio de la pandemia, la digitalización se ha convertido en un reto para la mayoría de las empresas en España. Y lo cierto es que el teletrabajo, las reuniones telemáticas o la explosión del e-commerce solo han sido la punta del iceberg de lo que está por venir. En este contexto, un mundo más digital debe llevarnos a un mundo más concienciado con el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU de cara a 2030. De ahí que la sostenibilidad se vaya a convertir en un factor estratégico clave en los próximos años.

Para Luis Abad, Consejero Delegado de Capgemini España, se trata de la evolución lógica de los últimos avances como el 5G, la Inteligencia Artificial o el *machine learning*. Especialmente en uno de los sectores que más tiene que reforzar su apuesta por este proceso que combina la digitalización con la sostenibilidad, como es el energético. Por eso, Valero Marín, Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales de Repsol, se muestra convencido de que el futuro pasa inevitablemente por ser más sostenibles incluso en los procesos internos de la compañía. >



Juan Duce
Director de
Estrategia Digital
de APD



Luis Abad
Consejero Delegado
de Capgemini
España

Juan Duce (J.D.): ¿Qué ha supuesto la pandemia en cuanto a cambios orgánicos en nuestra sociedad y en el tejido empresarial? ¿Qué retos va a suponer esta transformación digital acelerada?

Valero Marín (V.M.): Lo que nos permite es confirmar la tesis de que la digitalización es una apuesta que tiene todo el sentido, porque aporta flexibilidad, agilidad y eficiencia. Hace dos años, en Repsol lanzamos un programa transversal a nivel de compañía y a día de hoy ya tenemos más de 280 iniciativas en curso. Cuando estalló la pandemia, este camino recorrido nos permitió adaptarnos a los escenarios que se nos presentaron. Con el fin de minimizar riesgos personales se decidió que todos los profesionales que no requerían de una presencia física en su puesto optasen por el trabajo en remoto. Algo que fue posible sólo por el extraordinario grado de anticipación en nuestra organización y por la inversión en infraestructuras que habíamos realizado durante los últimos años. El futuro del sector pasa por garantizar la continuidad del negocio y garantizar el suministro. Por ello, los programas de Digitalización deben poner el foco en soluciones

“La digitalización es una apuesta que tiene todo el sentido, porque aporta flexibilidad, agilidad y eficiencia”

V.M.

estructurales, más que coyunturales, en cambios estratégicos de los negocios, en adopción masiva de tecnologías disruptivas y en beneficios a medio-largo plazo para las cuentas de resultados.

Luis Abad (L.A.): La digitalización ha demostrado ser un elemento clave para la subsistencia de las compañías. Es verdad que nos ha permitido teletrabajar y dar respuesta a la pandemia, pero la digitalización va mucho más allá: hace que cambiemos los procesos de la compañía, o que seamos capaces de ser más flexibles y dinámicos, con mucho menos coste. La digitalización ha contribuido a acelerar esa transformación y está presente en todos los sectores, mercados e industrias. En algunos, por la gestión de los datos o la Inteligencia Artificial, pero en empresas más industriales, la aplicación del 'cloud', de los 'gemelos virtuales' o del 5G tiene un impacto importante. En cualquier caso, sin duda, se trata de un fenómeno transversal.

(J.D.): Especialmente cuando hablamos de hábitos de consumo, ¿verdad? ¿Qué cosas creéis que han llegado para quedarse en el consumidor?

(L.A.): Las nuevas tecnologías que han aparecido en el último año han provocado un cambio en los usos y costumbres del consumidor. Y, por otro lado, está la sostenibilidad. Yo creo que los compradores están mirando cada vez más que seamos compañías socialmente mucho más responsables: “Te compraré a ti más si, y solo si, me demuestras que eres socialmente más responsable”. También podemos hablar de la movilidad. Más allá de la pandemia, los usos en la movilidad y en la automoción van a seguir evolucionando, afectando a empresas de energía, a las *utilities*, a las empresas de comunicación... Los usos y costumbres del consumidor van a cambiar radicalmente en los próximos cinco años, en parte por la motivación de compra. Por ejemplo, con los coches eléctricos compartidos.

(V.M.): Efectivamente, ya se veían venir estos cambios en los hábitos de consumo. En ciudades como Madrid -donde opera *Wible*, el 'carsharing' de Repsol- ya se empiezan a ver transformaciones en ese sentido. El cliente ya estaba conectado, pero la pandemia lo convierte en un cliente hiperconectado, que empieza a hacer todas sus transacciones a través de portales digitales. Paralelamente, ese cliente tiene cada vez más arraigado el concepto de transición energética. En este contexto, Repsol no puede restringirse a un único tipo de energía. En el plano de la movilidad, tienes los eléctricos, biocarburantes, combustible tradicional, sintéticos... Y esto se traslada también al hogar: puedes tener gas, electricidad, GLP, etc. Al final, el reto es llegar a todos los consumidores por todos los canales digitales con un proyecto de multienergía.



Valero Marín
Director Corporativo
de Digitalización
y Servicios Globales
de REPSOL

>

(J.D.): Si tuvierais que hacer un pronóstico para abordar estos cambios, ¿cuál sería?

(L.A.): Es un pronóstico complicado, que veremos dentro de cinco años. Pero déjame que te ponga un ejemplo: en una planta de producción, de las cosas más caras que pueden pasar es que se pare por completo. Hoy en día están todas las plantas de producción completamente sensorizadas, por lo que si gestionamos todos esos datos, podemos hacer un mantenimiento predictivo, que me va a ayudar a minimizar las paradas de la planta de producción.

Si, además, le aplico inteligencia artificial, puedo reducir el riesgo mucho más. Pero imaginemos que la planta, a pesar de todo, tiene un error y se para. Hoy puedo tener un gemelo digital, una réplica de la planta en el mundo digital, que permite a una persona en cualquier parte del mundo, ayudar con unas gafas de realidad virtual al operario que está en la planta a corregir el error. Dentro de unos años, cuando el 5G y el *edge computing* -interacción entre máquinas para automatizar procesos- estén implantados, esa

misma persona podrá operar directamente a distancia y resolver el problema.

(V.M.): Todo lo que es el dato y la inteligencia artificial, aplica a todo. Te permiten operar de una manera más eficiente e ir hacia ese concepto de mantenimiento predictivo. Los datos de clientes te permiten, a través de la Inteligencia Artificial, hacer ofertas cada vez más personalizadas. Los frontales, los *chatbots*, etc., son herramientas que nos permiten tener una relación más ágil y sencilla con el cliente. Y luego hay otra pata que me parece fundamental, aunque no tenga tanto que ver con la tecnología: el diseño. Todo lo que tiene que ver con el *user experience* y el diseño va a ser capital en el futuro.

“La sostenibilidad va a ser inherente, de forma directa o indirecta, a los proyectos que vamos a realizar en los próximos años. A lo mejor hace unos años esto eran más palabras que hechos; hoy, es una realidad que todas las compañías de cualquier sector incluimos como un objetivo fundamental en el corto y el medio plazo”

L.A.

(J.D.): Y con los datos, ¿no? ¿Creéis que las empresas de hoy están preparadas para el volumen de ‘data’ que se está produciendo ya?

(L.A.): Yo diría que no, todavía no. Se está avanzando mucho, pero si analizas quién tiene un responsable de datos de la compañía... Quienes lo tienen son las que están más concienciadas con el cambio y son las que de verdad están empezando a explotar esa información. Todo el mundo es muy consciente de la necesidad de explotar esos datos, pero todavía nos queda un camino amplio para que las empresas le

saquen todo el poder que el dato tiene en su negocio.

(V.M.): Repsol es un firme creyente en los datos, quizás por el tipo de industria que somos, que históricamente ha trabajado con muchos datos. Eso te marca el camino. En este sentido, nosotros vemos varias dimensiones. La primera son las personas. Y para convertir a las personas a una cultura más *data-driven*, para que tomen más decisiones a partir de los datos, la clave es la formación. Por eso, a lo largo de este año y durante

los próximos dos, 800 personas están pasando por un curso de datos y, tras finalizarlo, ya son capaces de programar en Python sus propios modelos. En segundo lugar, necesitamos crear oportunidades y para eso hemos creado una aceleradora donde la gente va presentando sus casos y se le proporcionan recursos para que vayan desarrollando proyectos que son de data y analítica. En tercer lugar, la plataforma, en la que se suban los modelos que utilizan esos datos y crear un espacio donde todos los modelos con algoritmos de la casa sean compartidos. Al final, es como crear un cerebro digital. La cuarta dimensión sería desarrollar productos homogéneos que los vamos utilizando en diferentes procesos de negocio.

Fotografías: Juan Aroca

(J.D.): Además, los datos también sirven para que las máquinas ‘hablen’ con máquinas, ¿verdad?

(L.A.): Eso es un mundo apasionante. Os voy a contar un ejemplo. En el mundo de la automoción, si cogemos un coche de combustión, tiene 1.500 piezas; un coche eléctrico tiene unas 500. Mucho más barato y fácil de producir. Además, tienen de media entre 60 y 80 miniordenadores dentro. Si cuando tengamos desarrollado el ‘*edge computing*’ y el 5G somos capaces de llevar parte de los procesos precisamente al ‘*edge computing*’, dos tercios de los sistemas del coche migrarán automáticamente a este sistema. Y los miniordenadores hablarán entre sí, máquina a máquina, para hacer mapas, crear la conducción autónoma, desarrollar toda la potencia cuando se necesite... Las posibilidades que nos dan las tecnologías para estos modelos actuales, son enormes.

(V.M.): Es lo que comentábamos del mantenimiento predictivo. Ahora, a través de sensores y modelos analíticos, podemos predecir cuándo algo te va a fallar.

(J.D.): Hay un concepto que llama la atención en estos tiempos... ¿A qué os referís con TI sostenible?

(L.A.): Desde Capgemini, hablamos de sostenibilidad en general, pero aplicamos el término de TI sostenible como parte de nuestro modelo de negocio y de lo que queremos ofrecer al cliente. La sostenibilidad es un concepto que ahora mismo gana importancia en todos nuestros clientes y en todos sus procesos. Y como trabajamos mucho en entornos TI, creemos que se puede hacer de la tecnología un concepto mucho más sostenible. Porque la sostenibilidad va a ser inherente, de forma directa o indirecta, a los proyectos que vamos a realizar en los próximos años. A lo mejor hace unos años esto eran más palabras que hechos; hoy, es una realidad que todas las compañías de cualquier sector incluimos como un objetivo fundamental en el corto y el medio plazo. Capgemini tiene el reto de ser neutra en emisiones en 2025 y con cero emisiones para 2030.

(V.M.): En Repsol, siendo una compañía de energía, el concepto de la sostenibilidad es intrínseco al día a día, en la forma de gestionar. En su momento, fuimos la primera compañía de Oil&Gas que nos

adherimos al Protocolo de Kioto. Cuando ahora hay una tendencia en las compañías de energía de ir hacia el objetivo de cero emisiones netas en 2050, nosotros fuimos los primeros en fijar ese objetivo. Y en materia de digitalización, hay dos vertientes. Primero, cómo contribuye la digitalización a nuestras operaciones que, al final, es hablar de eficiencia energética. También lo que invertimos en reducir el impacto ambiental. Por ejemplo, de nuestras más de 280 iniciativas digitales, más del 60 % tienen un impacto positivo en términos de sostenibilidad y más del 20 % reducen nuestras emisiones de CO2Al final, la sociedad se mueve en este sentido y nosotros nos tenemos que mover, sí o sí, con la sociedad. En segundo lugar, cómo acompañamos a nuestros clientes y a nuestros ecosistemas. Hoy en día, el cliente está más conectado, con mayor conciencia ambiental y social. Por eso creamos herramientas como *Waylet*, que te permite compensar tus emisiones cuando consumes combustible (y Repsol asume el 50% de ese coste).

(J.D.): ¿Creéis que la recompensa es lo suficientemente grande para las inversiones en este sentido?

(V.M.): Yo tengo claro que sí. A todas las inversiones que estamos haciendo en esta línea les exigimos una rentabilidad. En 2017, cuando Repsol iniciaba esta apuesta digital, el objetivo que nos marcamos era mejorar el ‘*cash flow*’ en 800 millones de euros de aquí a 2022. El año pasado cerramos con un incremento de 300 millones; este año el objetivo es llegar a los 530 millones y en 2022, a los 800 millones que he comentado. Por ejemplo, una inversión en omnicanalidad te genera un valor y si te pones a cuantificarlo, sale rentable.

(L.A.): Capgemini tiene una cartera muy amplia en este sentido. Nuestra pata de consultoría estratégica trabaja muy de la mano de los clientes, para ayudarles a implementar todos estos avances tecnológicos. Pero si no nos ponemos objetivos cuantitativos desde el principio, nada pasa. O, al menos, es muy difícil que algo pase. Por eso es importante definir cualquier plan estratégico cualitativa y cuantitativamente. Al final, hoy en día los clientes están dispuestos a pagar un precio *premium* si demostramos que somos una compañía sostenible. Y, sobre todo, deciden una compra en función de la compañía que somos. No solo en el mundo B2C, sino también en el B2B. ■



“LA FINANCIACIÓN BANCARIA CONCEDIDA EN CONDICIONES FAVORABLES HA AYUDADO A LA SUPERVIVENCIA DE LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES”

En los últimos meses nos hemos enfrentando a una situación imprevista con muchos momentos de incertidumbre económica. Cada vez es más importante la figura de los CFOs y el diseño de nuevas estrategias que garanticen la estabilidad financiera de las compañías. Analizamos este contexto junto a José Miguel Vázquez Arcas, Finance Director de EOS Spain, y Bent Mahnke, Senior Manager de la División de Gestión de Europa Occidental de EOS Holding, quienes nos ofrecen una visión global de los retos financieros en la actualidad.

Entrevista a

JOSÉ MIGUEL VÁZQUEZ ARCAS

Finance Director de EOS Spain

Ante una situación de inestabilidad -a causa del COVID- y retos internos -derivados del proceso de cambio de estrategia en el que se encuentra EOS Spain-, ¿qué os ha aportado la colaboración entre la filial y el Holding para afrontarlos? ¿En qué palancas os habéis apoyado?

(JMV): En nuestro caso, la relación con el Holding siempre ha sido positiva y muy cercana, y la situación que hemos vivido durante el último año no ha hecho más que reforzar esa relación. El hecho de poder contar con el apoyo de una compañía matriz que nos aporta el conocimiento de sus profesionales y la experiencia de muchos años ha facilitado la transición en el cambio de modelo de negocio en el que nos hemos sumergido recientemente.

(BM): Estoy de acuerdo con lo que comenta José Miguel. De hecho, los cambios estratégicos en EOS Spain son un ejemplo perfecto sobre ello. Hemos apoyado a nuestros compañeros españoles en todas las cuestiones que han surgido durante este tiempo y los hemos conectado con otras filiales y departamentos para encontrar las mejores soluciones. Así, han contado con el conocimiento y las experiencias adquiridas gracias a numerosas transacciones realizadas en Europa y Norteamérica, y se han creado multitud de equipos de trabajo con especialistas en cada una de las áreas, que han aportado su visión y han compartido casos de éxito. Pero esto ha sido un proceso win-win en el que nosotros también hemos aprendido mucho sobre el mercado español y sus características.

La pandemia ha generado una preocupación en las empresas en lo referente a la liquidez, que ha significado un desafío para los bancos y para el Gobierno, a través de las líneas de apoyo. ¿Cuáles son las perspectivas de la situación post-pandémica?

(JMV): Es cierto que, ante la incertidumbre económica generada tras el inicio de la pandemia, una de las primeras preocupaciones fue garantizar liquidez ante la gran caída de ingresos, pero la financiación bancaria concedida a las empresas en condiciones favorables ha ayudado a la supervivencia de las estructuras empresariales.

(BM): Obviamente, depende en gran medida del área de negocio y de la región, pero parece que la liquidez ha sido hasta ahora un problema menor de lo esperado. Sin embargo, una vez se retiren las medidas gubernamentales a medio y largo plazo la liquidez será un tema clave para que todas las empresas se recuperen de la crisis. En nuestro sector, la financiación es un tema muy importante para



“UNA VEZ SE RETIREN LAS MEDIDAS GUBERNAMENTALES A MEDIO Y LARGO PLAZO, LA LIQUIDEZ SERÁ CLAVE PARA RECUPERARSE DE LA CRISIS”

El CFO ha asumido en los últimos años una posición estratégica en la organización. ¿Cómo se consigue obtener una visión 360° de la organización?

(JMV): Se ha hecho necesario que los responsables financieros adquiriéramos un conocimiento exhaustivo del negocio a través de la interacción con aquellas áreas de la organización que generan valor, de modo que nos permitiera apoyar a la dirección en la toma de decisiones en el actual entorno cambiante.

(BM): Es una cuestión del equilibrio adecuado. Por un lado, un director financiero necesita sistemas de información de gestión fiables que proporcionen KPI financieros y no financieros relevantes para el negocio. Por otro lado, tiene que estar en permanente contacto con todas las áreas de la organización así como con sus stakeholders para entender las oportunidades y los desafíos clave del presente y el futuro. ■

Y

BENT MAHNKE

Senior Manager de la División de Gestión de Europa Occidental de EOS Holding

hacer crecer el negocio con inversiones significativas. Por ello, nos alegramos de que el Grupo EOS, como miembro al 100% del Grupo Otto y con un rendimiento operativo muy estable, no espere ningún impacto negativo en la liquidez.

¿Cómo está afectando a la toma de decisiones empresariales la cultura de la inmediatez que nos está tocando vivir y la gran cantidad de información que actualmente se genera en las empresas?

(JMV): Cada vez se hace más importante para las organizaciones definir un sistema de reporting que se centre en los datos relevantes, que sea ágil en el análisis apoyándose en la utilización de tecnología y que permita no solo dar explicación a lo ya acontecido, sino que también haga previsiones de futuro que apoyen las decisiones de negocio.

(BM): Efectivamente. Por ese motivo que comenta José Miguel vemos oportunidades muy importantes para impulsar la eficiencia en el proceso de recuperación del futuro mediante nuevas tecnologías basadas en el enorme tesoro de datos que hemos recabado tras años de experiencia en el sector. Nuestro objetivo es convertir esos datos en información y, en última instancia, en conocimientos prácticos. Por eso invertimos significativamente en nuestro Centro de Análisis en Hamburgo, que ya colabora con varias filiales del grupo para diseñar procesos basados en datos. Gracias a nuestro entorno de última generación podemos proporcionar apoyo basado en datos para la toma de decisiones operativas en cuestión de milisegundos.

La digitalización es un must para cualquier compañía que quiera tener un impacto real en la Sociedad. ¿Cuáles son las palancas en las que se apoya EOS para permanecer a la vanguardia de la innovación financiera?

(JMV): Para poder diferenciarse hay que apostar por incorporar dicha tecnología en todos los ámbitos de la empresa, en los procesos de negocio, pero también en la forma de relacionarse con todos los grupos con los que se interactúa, como son los clientes, proveedores y empleados.

(BM): Además de nuestras iniciativas ya mencionadas en relación con los procesos basados en los datos, capacitamos a todos nuestros empleados mediante formaciones especiales para que formen parte del proceso de digitalización, impulsándola activamente mediante nuevas formas de comunicación (como los chatbots), nuestros propios sistemas centrales y soluciones financieras inteligentes, sencillas y ágiles para nuestros clientes.

¡No te pierdas la entrevista completa!

ACCEDE YA



MONOGRÁFICO

Descarga de archivos

CFO_v.21

Una Nueva Versión
para la función financiera

Descargando...



Ejecutar

Qué duda cabe de que la figura del CFO ha evolucionado de manera exponencial en los últimos años, consolidando su papel como garante del crecimiento del negocio y mano derecha del CEO. Sin embargo, el nuevo contexto económico-financiero acontecido a raíz de la crisis provocada por la COVID-19 y los numerosos desafíos inherentes al mismo, han puesto aún más en valor su función, asumiendo nuevos roles que lo sitúan, directamente, como nuevo arquitecto de la creación de valor de la empresa. Por delante queda el reto derivado de la nada fácil planificación financiera a corto y medio plazo, y de una gestión que deberá aprender a convivir con la incertidumbre y volatilidad del entorno, a la vez que con la necesidad de transitar hacia modelos de empresa más sostenibles. Un delicado escenario, según los expertos, en el que, además, la transformación del negocio, las necesidades de nuevas fórmulas de financiación o la integración de las nuevas tecnologías digitales, seguirán copando -y mucho- la atención de la función financiera. Sin duda, una Nueva Versión más estratégica y preparada para afrontar con éxito lo que muchos ya auguran como el 'next normal'. >



Junto al contexto económico del momento, los responsables financieros habrán de atender también a una agenda llena de prioridades que, si bien venían gestándose antes de la pandemia, hoy se postulan inexorables. Hablamos de impuestos, de riesgos y regulaciones, de criterios ESG, de diversidad e inclusión...

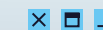
► Adoptar la disrupción y diseñar la función financiera futura de las empresas después de la COVID-19 será, según los expertos de EY, el principal foco de actuación de los CFOs a partir de ahora. Una responsabilidad que deberán compaginar -de acuerdo a la encuesta *EY 2020 DNA of the CFO* elaborada por la propia consultora- con cuestiones como la resolución de los principales problemas más allá del corto y medio plazo, imaginando además cómo serán las finanzas en cinco años con el fin de incrementar las capacidades de adaptación y consolidar -financieramente hablando- una verdadera resiliencia para toda la organización.

Conicionados por un nuevo escenario...

Y es que, queramos o no, el escenario ha cambiado por completo. De acuerdo a las últimas previsiones expuestas por diversos organismos y entidades, incertidumbre, volatilidad, transformación... son conceptos que describen a la perfección el nuevo escenario económico en el que tendrán que moverse las empresas y, especialmente, los responsables financieros.

De hecho, tal y como exponía recientemente Andrés Ortega, Investigador sénior asociado del Real Instituto Elcano, "mientras que 2021 está siendo un año de transición, determinado esencialmente por el impacto que puedan tener las vacunas y de EEUU, 2022 se presenta como crucial, un año bisagra que puede marcar una transformación". Asimismo, el experto del Real Instituto Elcano reflexionaba en marzo de este mismo año sobre lo que supondrá el próximo ejercicio para la economía y las empresas, destacando reflexiones tales como:

- De la efectividad de las vacunas dependerá si logramos salir de una situación pandémica o entramos en una endémica.
- Si estas funcionan, 2022 puede ser el año de la recuperación de las economías europeas según la mayor parte de las proyecciones de los grandes organismos europeos e internacionales, especialmente para una como la española tan dependiente (15% del PIB) del turismo y la hostelería.
- "Recuperación" no es el término adecuado para entender el futuro inmediato, sino más bien "reconstrucción", que hay que aprovechar para una "transformación".
- En 2022 no se recuperará la vieja economía, sino que partes de ella entrarán en crisis definitiva y comenzará, o se reforzará, el desarrollo de actividades económicas nuevas.
- En 2022 se van a ir cerrando grifos de las ayudas directas a las empresas y trabajadores (salvo algunos fondos europeos) que se hayan abierto en 2020 y 2021, y pueden acumularse las quiebras, morosidades y otros factores que pueden afectar al sistema financiero que hasta el momento ha aguantado bien al haber entrado en la crisis bien capitalizado.
- Lo que España reciba de verdad de los *Fondos Next Generation EU* dependerá mucho de la capacidad de absorción (administraciones públicas y empresas) de los mismos, y de la calidad y viabilidad de los proyectos presentados.
- En 2022 se manifestarán preocupaciones sobre niveles de endeudamiento público y privado excesivamente elevados, y los posibles cambios en los comportamientos de empresas, y de consumidores, que pueden cambiar el horizonte de diversos sectores.
- Bruselas mantendrá congeladas las reglas fiscales hasta el 2023. >



The CFO's 2021 Agenda

Próximas paradas



Fuente: PwC



>

...Y enfocados, sí o sí, en una NUEVA agenda

Sin embargo, junto al contexto económico del momento, los responsables financieros habrán de atender también a una agenda llena de prioridades que, si bien venían gestándose antes de la pandemia, hoy se postulan inexorables. Hablamos de impuestos, de riesgos y regulaciones, de criterios ESG, de diversidad e inclusión... Aspectos, todos ellos, señalados por PwC como algunos de los más prioritarios y estratégicos para los CFOs a lo largo de 2021 y que evidencian, una vez más, la transversalidad del rol del financiero, así como el incremento de nuevas responsabilidades más allá de las meramente financieras en beneficio de la competitividad de la empresa.



El futuro de la función financiera: del CFO al CVO

Lo cierto es que la figura del CFO poco tiene que ver ya con la desarrollada antes de la pandemia. De hecho, diversos analistas aseguran que el rol del Director Financiero resultante de la crisis sanitaria a la que hemos venido asistiendo deberá, sí o sí, acometer una profunda aceleración en todo lo relacionado con la digitalización; manejar la incertidumbre de forma constante con el fin de estimar de forma exitosa la evolución de los negocios de las compañías; crear organizaciones financieramente ágiles para anteponerse a los contratiempos; ser proactivos en todas las áreas de la compañía, implementando herramientas clave para automatizar al completo su función; y abordar la ingeniería de datos de cara a incrementar soluciones tecnológicas para manejar la ingente cantidad de datos y así poder anticipar el futuro.



Incertidumbre, volatilidad, transformación... son conceptos que describen a la perfección el nuevo escenario económico en el que tendrán que moverse las empresas y, especialmente, los responsables financieros

Muchas voces auguran ya para el CFO un papel cada vez más central y alineado con el Comité de Dirección y otros perfiles directivos con el fin de hacer prosperar su compañía en el futuro

En este sentido, no es de extrañar que muchas voces auguren para el CFO un papel cada vez más central y alineado con el Comité de Dirección y otros perfiles directivos con el fin de hacer prosperar su compañía en el futuro, y que diversos expertos -como los de McKinsey- ahonden en que el objetivo del CFO ha de ser, en esencia, el de crear VALOR (con mayúsculas) para la empresa, transitando -definitivamente- hacia el rol de CVO (*Chief Value Officer*).

¡Atención CFO! Esto te interesa...

A través de los contenidos que estamos a punto de compartir con el lector, iniciamos una profunda radiografía de máximo interés para la figura del CFO sobre **el escenario económico, financiero e inversor del momento**, al que habrá de prestar una atención especial; **las prioridades estratégicas que deberán marcar su agenda en el corto y medio plazo**; así como **las últimas tendencias que están revolucionando la digitalización de la función financiera**. Toda una ola de cambio en torno al área financiera que, sin duda, evidencia la consolidación de una nueva y renovada versión del Director Financiero. ■



El
Teletrabajo
ha llegado
para
quedarse_



_El
Networking
online,
también.

apd | SUITE

_Con Smart Networking

Sácale todo el partido a la Comunidad Global de Directivos



Entorno post-COVID: Opinión de **Ignacio de la Torre**, Economista Jefe de Arcano Economic Research y Profesor de Economía y Finanzas del IE | **Economía:** Entrevista a **Cristóbal Montoro**, Ex-Ministro de Hacienda | **Perspectivas de Inversión:** Opinión de **Casey McLean**, Co-Gestor del fondo Fidelity Funds - China Innovation Fund

CFO_v.21

El mundo post-COVID

Ignacio de la Torre

Economista Jefe de ARCANO
ECONOMIC RESEARCH
Profesor de Economía y Finanzas del IE



Uno de ellos es el aumento de empresas "zombie", debido a las ayudas estatales, actuando en detrimento de la productividad y el crecimiento económico. La pandemia a su vez ha conllevado un incremento de la concienciación social, permitiendo un fuerte auge de la inversión ESG (del inglés *Environmental Social Governance*), en la cual, la búsqueda de rentabilidad tiene que estar alineada con la ética sobre el medioambiente, la sociedad y la correcta gobernanza. Respecto al proceso de digitalización de la sociedad, este solo se ha acelerado, como muestra por ejemplo el comercio electrónico, el cual esperamos que siga alcanzando cotas altas los próximos años. Apreciaremos una aceleración en la automatización de tareas gracias al impulso de la Inteligencia Artificial (IA) y la robotización, junto a la implementación de modelos de teletrabajo híbridos.

A pesar de la aparente temporalidad de la pandemia de la COVID-19, gracias al proceso de vacunación que está permitiendo poder paliar la crisis sanitaria, habrá ciertos impactos de la misma que podrían perdurar en nuestra sociedad y economía los próximos años.

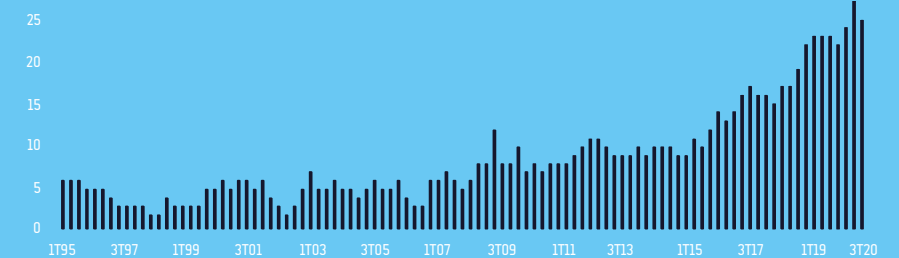
Finalmente, el sector financiero tiene como principales impactos la disminución del uso de efectivo y la evolución hacia una regulación más exigente. Respecto al primero, consideramos inviable su desaparición debido a aspectos tan importantes para los reguladores como la implantación de la política monetaria, aunque probablemente sea compatible con la implementación de las monedas digitales de los bancos centrales (CBDC por sus siglas en inglés). Respecto a la regulación, esta irá enfocada hacia el *shadow finance*, que ha sido relacionado

con problemas de inestabilidad, legislando por actividad y no por entidad, y en cuanto al uso del Big Data. También consideramos que, si el excesivo endeudamiento resultante de la crisis, así como el afán recaudatorio de los Estados, les llevara a eliminar la deducibilidad fiscal de la deuda y homologarla así con los fondos propios, presentaría importantes consecuencias para el sector financiero (*figura 1*). Además, descontamos un periodo futuro prolongado de tipos de interés hiper reducidos, lo que siempre perjudica a la rentabilidad de la banca. ■

Figura 1

Empresas de S&P con fondos propios negativos

Fuente: Bloomberg





CFO_v.21



“España no debe aferrarse solo a los fondos europeos, hay que utilizar todos los mecanismos de financiación disponibles para recuperar su economía y modernizar su tejido productivo”



Entrevista a
Cristóbal Montoro
Ex-Ministro de Hacienda

Por
Pavel Ramírez
Redacción APD

Con la experiencia que le ha otorgado estar en primera línea de fuego tantos años en política y su formación como Catedrático de Economía, Cristóbal Montoro, Ex-Ministro de Hacienda, no duda de que lo primero de todo es volver a la ‘casilla de salida’, recuperarnos y continuar con un crecimiento sin desequilibrios. En este sentido, a lo largo de la interesante conversación mantenida con Montoro, el Ex-Ministro incide en que no es momento de modificaciones tributarias, es primordial buscar un escenario económico positivo y aconsejable utilizar todos los mecanismos de financiación disponibles, más allá de los Fondos Next Generation EU.

¿Cuáles son, a tu juicio, las bases necesarias para una clara recuperación económica post-COVID en nuestro país?

Si examinamos lo que llamamos la ‘casilla de salida’ de la situación económica, antes de la pandemia, lo que vemos es que la economía española tenía un crecimiento sin desequilibrios: no había una amenaza de inflación, ni mucho menos déficit en la balanza de pagos; al contrario, estábamos en el octavo año de superávit exterior. En ese sentido, estábamos creciendo sobre nuestra propia capacidad de financiación y devolviendo deuda al resto del mundo. Esto significa que estábamos basados en el modelo más competitivo de nuestra historia, gracias a nuestra inversión empresarial en el exterior y a nuestra propia capacidad de exportación. Además, se estaba produciendo una importante creación de empleo prácticamente desde que España empezó a crecer por encima del 1% en 2014.

Esa situación es la que se ha interrumpido y la que debemos recuperar tras la crisis de salud pública, especialmente gracias a la vacunación, cuando podamos volver a una situación más normalizada en España y en el mundo. Y eso, en el caso de España y de su economía, equivaldría a volver a esa ‘casilla de salida’ que perdimos como consecuencia de la pandemia. Hay que reconocer que la pandemia provoca una crisis económica, pero no la provoca por razones económicas. Esa es la gran diferencia entre esta crisis y las anteriores y, por supuesto, con respecto a la de 2008.

En ese sentido, ¿te consideras optimista? ¿Crees que se trata de una situación coyuntural más que estructural?

Exacto. Lo que nos ha ocurrido es que, dentro del mundo desarrollado, España ha sido -junto a Italia- el país en el que más ha caído la actividad económica. Sobre todo, por nuestra estructura productiva, las pymes, los autónomos, y porque somos un país ligado al turismo y los viajes. En ese sentido, es una cuestión de estructura económica, no de desequilibrios económicos. A este respecto, hay un dato muy relevante. En un año como 2020, en el que ha ocurrido lo que ha ocurrido, el saldo exterior sigue siendo positivo. Eso habla del ahorro del sector privado (familias y empresas), a pesar de haber perdido mucho margen de beneficio empresarial. Pero también quiere decir que, en el momento en que se contrae la base, que es el PIB, el déficit público se va a máximos históricos, pero el total que refleja nuestra posición financiera respecto al resto del mundo sigue siendo positivo. Y eso es la primera vez que ocurre, nunca había pasado. Al contrario: cuando España tenía déficit público, tenía déficit exterior. Esto es algo que tendremos que poner en valor cuando vayamos hacia la recuperación plena. Y tenemos que ser optimistas, esto puede cambiar a finales del año próximo.

Al margen de la estructura económica, ¿crees que tenemos un marco institucional, político, fiscal y normativo lo suficientemente estable como para sembrar la confianza en aras de una recuperación sostenible?

El mundo está cambiando, no solo por la COVID. Cambia el papel de las instituciones, la posición del Estado, la colaboración público-privada. Y hemos podido apreciar que eso no ha sucedido igual en todo el mundo: los países en desarrollo no han podido hacer las políticas que se han hecho en el mundo desarrollado. En ese sentido, esto es una cuestión de todos. Esto es una pandemia global y todos somos perjudicados. Y tenemos que pensar en las consecuencias, porque ya veníamos de un mundo en el que se trataba de crear una economía más sostenible, para luchar contra el cambio climático y cuidar el medioambiente, así como en plena revolución tecnológica, que ahora habrá que culminar. >



➤ Esto lo ha cambiado todo, desde las formas de consumo, de servicios, a los estudios, la preparación de las personas... Y la pandemia lo que ha hecho ha sido acelerar esta situación con cosas como el teletrabajo. Todo esto estaba ya en marcha y lo que ha hecho la COVID es intensificar estos movimientos tan importantes para la sociedad en un futuro inmediato, en el que lo que más preocupa es la desigualdad creciente. El crecimiento no es aceptable si lo que hace es enfatizar en la desigualdad. Todo esto lleva a que, si esa revolución tecnológica y ecológica ya era exigente en una situación pre-COVID, ahora más. Lo que provoca que nuestras instituciones y nuestras políticas tengan que readaptarse. Por suerte, en España hemos llegado lejos porque nos hemos ido adaptando. Por eso, cuando se para el turismo, no tiene unas consecuencias tan catastróficas. Creo que en 2023 será posible la recuperación.

Mencionas la fecha de 2023, que coincide con el plan fiscal del Gobierno. ¿Crees que va a funcionar para llegar a la recuperación de la que habla?

Primero, tenemos que volver a la 'casilla de salida'. Las modificaciones tributarias, hay que hacer las justas. Cuando alcancemos esa 'casilla de salida', la recuperación, efectivamente será el momento de abrir otro tipo de planteamientos y de debates; especialmente, teniendo en cuenta que en 2023 va a coincidir todo, ya que es un año electoral: de aquí a entonces se habrán celebrado las elecciones andaluzas, en primavera de 2023 tendremos las municipales y autonómicas; será un año muy cargado. En ese sentido, el debate fiscal va a estar muy condicionado. Tengo mis dudas de que ese sea el mejor escenario para participar en un debate racional y sensato sobre fiscalidad.

Además, también va a haber planteamientos internacionales sobre fiscalidad. Por ejemplo, con el Impuesto de Sociedades. ¿Qué va a pasar? Lo veremos en los próximos meses, pero es, sin duda, un elemento de transformación de la fiscalidad que puede condicionar a todo el mundo. España, como país, debe participar en los foros internacionales donde se está dirimiendo esta cuestión, empezando por la propia Comisión Europea o la OCDE. Seguiremos el tema con interés porque la idea, que no habíamos visto hasta ahora con tanta fuerza, es que se cobre el Impuesto de Sociedades en los territorios fiscales en los que están operando. Esto puede cambiar incluso la naturaleza del impuesto, tal y como la entendemos ahora.

Te sabes al dedillo el calendario electoral... ¿Echa de menos la política o se alegra de ver los pasos desde la barrera en este año tan complicado?

He estado 26 años en política y todo tiene un límite. Es lógico que lo tenga, por otra parte. Lo que sí puedo aportar es mi experiencia a la política, aunque sea por otros canales. No me he ido de la política en el sentido que a veces se escucha de que "estoy mejor sin ella". Yo no estoy ni mejor ni peor, sino en una situación que se corresponde con una persona que a finales de julio cumple 71 años. He dedicado una parte importante de mi vida a la política y a los Gobiernos, pero llega un punto en el que humanamente dices: "Ya vale". Por eso, hace tiempo que no quiero hacer declaraciones políticas, pero entiendo que la política es determinante en la vida de las personas. No se puede estar razonando sobre la economía y la fiscalidad sin hablar de política. Por ejemplo, no es lo mismo que tengas que corregir el déficit público como objetivo prioritario a que gobiernes sin pensar en ello.

Devolviéndole, pues, a la política por un instante... Si fuese Ministro de Hacienda ahora mismo, ¿a qué le subiría los impuestos y en dónde los bajaría?

Ahora mismo no los subiría ni los bajaría para nada. Es el momento de que el crecimiento económico que tenemos a las puertas lleve a recuperar las bases imponibles. No es hora de tocar impuestos. Es el peor de los momentos. Lo que hay que buscar es un escenario económico positivo, así como volver a la 'casilla de salida' de la que hablaba. Todo movimiento de impuestos que no sea impulsado internacionalmente, no tiene sentido. Hacerlo puede provocar efectos económicos adversos sobre la recuperación. Es muy importante la coordinación entre países para dar confianza a la inversión internacional.

Al hilo de la coordinación internacional, ¿necesitaremos algo más que los fondos Next Generation para transitar hacia un nuevo modelo productivo?

Los fondos europeos representan algo así como la disposición de un presupuesto excepcional por parte de la UE, que por primera vez en la historia obedece a una emisión de deuda mancomunada. Es un avance político del proyecto europeo a nivel global. No debemos entenderlo solo en virtud del efecto directo de los fondos, sino que hay que verlo como algo muy positivo en el marco de la construcción europea. A partir de ahí, los fondos

van hacia los países que más hemos sufrido la crisis, pero sin duda deberían llegar al lugar donde nuestra estructura económica se ha mostrado más débil, que son las pymes y los autónomos. También deberían ir encaminados al reforzamiento del mercado laboral, donde hemos sufrido tanto desempleo.

En cualquier caso, no va a ser sencillo, porque la gestión de los fondos necesita de proyectos que vayan orientados a todo lo anterior, pero también a la sostenibilidad, a la innovación tecnológica, a la digitalización, a la igualdad de género, a la inclusión de personas con discapacidad... Todo esto es lo que hay que hacer. Debe mejorar la gestión de los fondos actuales, de los que ya disponemos, y de los que vendrán. ¿Van a ayudar? Sí, pero España también debe utilizar todos los mecanismos de financiación a su alcance, como está haciendo Italia para recuperar su economía y modernizar su tejido productivo. Sobre todo, porque ahora mismo tenemos acceso al dinero a un tipo de interés extraordinariamente bajo.

Recordando la crisis de 2008, ¿quedaremos en algún momento condicionados por Bruselas o los inversores?

Lo que hemos vivido es una inyección monetaria de los bancos centrales y las entidades financieras de una envergadura desconocida. Eso ha provocado que los mercados y las primas de riesgo no penalizaran la situación de crisis. Y ha funcionado en las principales áreas monetarias afectadas, con organismos como el BCE o la FED. Hay que valorarlo positivamente, ya que ha calmado a los mercados.

¿También para recuperar el empleo perdido? ¿Cuál es el escenario que prevés tras la finalización de los ERTE?

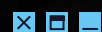
Estos debates de la prórroga de los ERTE son muy negativos. Se tendría que haber hecho con mucha más claridad desde el principio. También entiendo que se quiera evitar cualquier situación de abuso y hay que darles tranquilidad y confianza a las personas. Pero lo cierto es que las personas en situación de ERTE siguen siendo cientos de miles y, encima, no están en situación de paro ni tampoco saben cuándo volverán a trabajar. Para llegar a la recuperación, sus empresas deben seguir siendo viables... Y, por eso, no deberíamos entrar en tantos debates públicos sobre cambiar el contenido de los ERTE, para, en última instancia, llegar a una recuperación tangible para todos. ■



“Para volver a la casilla de salida, hay que hacer modificaciones tributarias, las justas”



“La recuperación llegará en 2023, pero el debate fiscal estará muy condicionado en un año cargado de elecciones”



“Todo movimiento de impuestos que no sea orquestado internacionalmente no tiene sentido. En cualquier caso, no es momento de tocar impuestos, es el peor momento”

CFO_v.21

Perspectivas de inversión China, una superpotencia en innovación



Casey McLean

Co-Gestor del fondo FIDELITY FUNDS - China Innovation Fund

La innovación es un motor a largo plazo determinante para el crecimiento de los beneficios y la evolución de las cotizaciones, dos factores que pueden ayudar a las empresas punteras a batir al conjunto de las bolsas. China es un hervidero de innovación en el sector tecnológico, pero también en áreas como el estilo de vida y el medioambiente.

A la hora de hablar sobre innovación, tenemos que volver la vista hacia Asia: en la actualidad, se gradúan en China 8,3 veces más licenciados en Ciencias, Tecnología y Matemáticas que en EEUU y el país se ha convertido en el mayor productor mundial de trabajos de investigación. También registra más patentes (alrededor del 31% de las patentes registradas en todo el mundo) y genera más datos que cualquier otro país. Como consecuencia, está alumbrando una comunidad empresarial muy emprendedora y cada vez alberga

más cadenas de suministro para productos de valor añadido. Además, cuenta con amplios recursos para financiar *startups* de vanguardia y está creando más empresas innovadoras que cualquier otro país.

Al mismo tiempo, la enorme población de China, caracterizada por unos ciudadanos cada vez más conectados, acomodados y cosmopolitas, va adoptando nuevas formas de trabajar y consumir, abonando el terreno para que las empresas innovadoras expandan sus negocios. Estas importantes ventajas estructurales colocan a China en una posición única, como origen y como destino para las empresas más innovadoras en un amplio conjunto de aplicaciones.

La próxima ola de innovación en China probablemente se desarrollará en torno a tres grandes temáticas: tecnología, estilo de vida y medioambiente. Estas temáticas están dando sus primeros pasos, pero tienen potencial para registrar un crecimiento espectacular a medida que se acelere el ritmo de la innovación y la disrupción.

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica tendrá una influencia amplísima y provocará disrupción en prácticamente todos los sectores. Esta comprende, entre otras cosas, la Inteligencia Artificial y la digitalización (por ejemplo, tecnologías para convertir información en formatos digitales que permitan optimizar procesos de negocio, generar nuevas fuentes de ingresos, crear más oportunidades comerciales y mejorar la productividad), la automatización, la robótica y la movilidad futura (es decir, tecnologías y modelos de negocios centrados en la conducción, el transporte y los viajes).

Un factor que respalda esta temática es que el gasto de China en servicios tecnológicos y *software* sigue siendo muy inferior al de la mayoría de sus homólogos desarrollados; a medida que los costes laborales internos aumenten y el mundo se vuelva más digital, China tendrá que elevar su gasto en estas áreas.

Innovación en estilo de vida

La innovación en estilo de vida se centra en el desarrollo de soluciones innovadoras en salud, finanzas y educación orientadas a transformar y mejorar la vida de las personas. Un ejemplo de las oportunidades que ofrece esta temática lo encontramos en el gasto sanitario *per cápita* de China, que representa un pequeño porcentaje del de los países desarrollados pero que está aumentando rápidamente debido al envejecimiento de su población, la expansión de su clase media y la demanda de productos y servicios de más calidad por parte de los consumidores.

El gasto en I+D sanitaria también está aumentando en un momento en el que China trata de tener más control sobre su futuro. Esta tendencia está siendo apoyada por el gobierno, que ha reformado el proceso de aprobación de medicamentos del país para acelerarlo, hacerlo más transparente y dar más garantías de calidad. A medida que el desarrollo de fármacos de China se vaya integrando con el del resto del mundo, se irán produciendo cada vez más innovaciones farmacéuticas y más rápidas, inicialmente en productos clónicos y, con el tiempo, en fármacos originales.



La innovación es un motor a largo plazo determinante para el crecimiento de los beneficios y la evolución de las cotizaciones

Innovación medioambiental

El foco de la innovación medioambiental se encuentra en el desarrollo y la aplicación de productos y procesos que contribuyan de forma sostenible a la protección del medioambiente y la mejora de los ecosistemas. Muchas grandes innovaciones dentro de la temática medioambiental están ligadas a la creciente adopción de los vehículos eléctricos. Nos estamos acercando a un punto de inflexión en esta industria gracias a factores como la tecnología y la regulación.

El principal factor tecnológico es la reducción del coste de las baterías. Aunque son los componentes más caros de los vehículos eléctricos, su precio ha entrado en un círculo virtuoso de descensos: la caída de los precios estimula la demanda, lo que a su vez refuerza las economías de escala que fomentan nuevas reducciones de costes.

Entre los factores regulatorios, cabe mencionar que la venta de vehículos de combustión interna está siendo prohibida en un número creciente de jurisdicciones. Las normas sobre emisiones también están endureciéndose en muchos lugares, lo que aumenta el coste de los vehículos de combustión interna. En un momento en el que estos factores están empujando el precio de los vehículos eléctricos y de combustión interna en direcciones opuestas, es probable que la demanda crezca de forma exponencial a lo largo de toda la cadena de suministro de los vehículos eléctricos. Y esto también beneficiará a China, que cuenta con una posición de liderazgo en el sector de las baterías. ■



El propósito, en la agenda del CFO: Opinión de **Ángel Pérez Agenjo**, Socio Director de Transcendent | **Recuperación empresarial:** Opinión de **Fernando Vázquez**, Co-Socio Director de Expense Reduction Analysts; **Mehdi Alaoui**, Partner de Expense Reduction Analysts; y **Sergi Pejoan**, Partner de Expense Reduction Analysts | **Criterios ESG y desempeño financiero:** Opinión de **José María Segón**, Head of Specialties Aon Spain



Los criterios ASG se están volviendo cada vez más determinantes a la hora de tomar una decisión de inversión

CFO_v.21



Sostenibilidad, propósito y rentabilidad, en la agenda del CFO

Completando...



Ejecutar

Es cierto que la revolución tecnológica de la que estamos siendo testigos directos está ocasionando cambios disruptivos sin precedentes en la mayoría de las organizaciones, y que estos cambios están tocando muy de cerca a todas las áreas y a todos los perfiles. Es cierto que la pandemia ha puesto a prueba la resistencia y la capacidad de reacción de empresas y empleados, que han tenido que adaptarse a nuevas formas de hacer, poniendo de manifiesto en un contexto sumamente complejo la importancia que han adquirido el propósito y los valores corporativos. Pero también es cierto que, como ha sucedido en crisis anteriores -y quizá motivado por ese papel que ha asumido con los años como principal apoyo del CEO-, uno de los roles que más se ha visto afectado por estos cambios ha sido el del CFO, cuya influencia en las decisiones estratégicas ha cobrado (sí cabe) aún más peso, teniendo que “reaprender” a gestionar ante un escenario de incertidumbre total.

Hace ya tiempo que el director financiero ha pasado a ser agente de cambio. Un referente clave en esa carrera de las empresas por adaptarse a los nuevos tiempos que posee una visión 360° de la organización pero que, al mismo tiempo, no puede perder de vista su principal función: la de manejar el timón de las finanzas de su compañía. O lo que es lo mismo, velar por su rentabilidad.

La importancia de los criterios No financieros

Sin duda es ahí donde el CFO debe poner el foco, pero, ¿qué sucede con “la otra” rentabilidad? ¿La extra financiera? En los últimos tiempos la sociedad se está mostrando muy sensible a un tipo de consumo más responsable. De hecho, un informe de la OCU señalaba hace un par de años que el 73% de los españoles ya toma decisiones de consumo basándose en motivos éticos o sostenibles. El respeto por el entorno y por el medioambiente ha pasado de ser una moda a convertirse en una obligación. Y esto es así en todos los ámbitos de la vida, en todos los sectores, incluido el financiero.

En la 10ª edición de la Semana ISR (la gira de referencia de la inversión sostenible en España) celebrada recientemente por Spainsif, todos los ponentes destacaron la consolidación de las cuestiones ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) en los mercados de capitales motivada, en buena parte, por el auge de la demanda y las prácticas de mercado. De hecho, Joaquín Garralda, Presidente de Spainsif, afirmaba durante la clausura que “la inversión sostenible estaba marcada hace 10 años por la exclusión, pero las estrategias han ido variando hacia la inclusión de los criterios ESG para la elaboración de las carteras. En una década, el sector ha madurado tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda con el estímulo en paralelo del regulador, mientras el inversor particular comienza a preocuparse por el tipo de empresa o proyecto al que se destina su dinero”. >



➤ **Conclusión:** Los criterios ASG se están volviendo cada vez más determinantes a la hora de tomar una decisión de inversión. Y es que según un reciente informe de McKinsey, “una sólida apuesta por la financiación sostenible y por la incorporación de dichos criterios en la estrategia corporativa, comporta ya hoy un mayor valor en las compañías”. El estudio destaca, además, 5 factores de incremento en la valoración de las compañías sostenibles:

- Crecimiento de las posibilidades de negocio.
- Reducción de costes operativos, especialmente en lo que se refiere a la energía y el agua.
- Reducción de las presiones regulatorias y una mayor autonomía en este sentido.
- Mejor desempeño y mayor productividad de los empleados.
- Mayor rendimiento en las inversiones.

Parece claro que la sostenibilidad se ha convertido en una cuestión que realmente preocupa a las empresas y a los inversores, que cada vez son más conscientes de que hay que remar en una misma y única dirección. Y eso es algo que no puede escapar a la función -y a la atención- del CFO quien, haciendo gala de esa “virtud” camaleónica y atendiendo a las necesidades del mundo interconectado en el que vivimos, ha pasado a ser también una figura clave de lo “digital”. Sin duda, la tecnología se ha convertido en una herramienta muy poderosa en manos de los directores financieros. En el próximo bloque del monográfico, descubriremos por qué y cómo sacarle todo el partido posible. ■



La agenda del CFO para los próximos meses

El propósito y la sostenibilidad son dos cuestiones que se encuentran en la agenda de los CFOs para este 2021, pero desde PwC -basándose en los PwC Pulse que realizan de forma periódica en EEUU-, presentan otros temas que tampoco pueden dejar de lado y que sirven de guía:

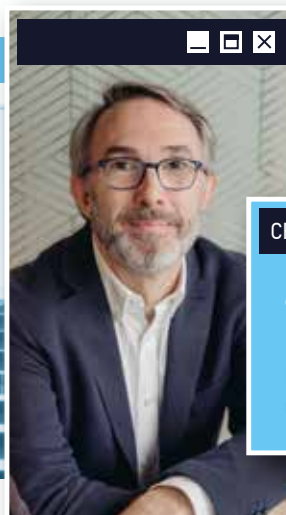
- **Volver a crecer:** A principios de 2020 las previsiones de los directores financieros sobre el crecimiento de los ingresos de sus empresas eran cautas, pero optimistas. Tras el ‘abismo’ al que nos asomamos en marzo, en el que lo veían todo negro, las cosas mejoraron a medida que fueron capaces de gestionar mejor el impacto de la pandemia. En este 2021, los CFOs estarán enfocados en proteger la caja, en desplegar las estrategias de cliente adecuadas y en planificar posibles escenarios para salir reforzados en este nuevo año. También tienen previsto invertir en *data analytics* y herramientas de automatización.

- **Atención a las plantillas:** Después de meses de lidiar con el estrés y la incertidumbre que nos ha traído el coronavirus, los trabajadores siguen luchando contra la ansiedad y el agotamiento, lo que está afectando a su productividad. Conscientes de ello, muchos CFOs están trabajando mano a mano con RRHH para comprender mejor cómo se sienten y

ayudarles incluyendo, entre otras medidas, un mayor apoyo para el cuidado de la salud mental, el de los hijos, o poniendo a su disposición nuevos beneficios como reducciones de jornadas, servicio de guardería o excedencias.

- **Foco en la diversidad y la inclusión:** Alrededor de la mitad de los directores financieros dicen estar aumentando la formación en diversidad e inclusión de los empleados, y creando ventanas de oportunidad para que se den conversaciones difíciles. Esos esfuerzos son beneficiosos para las empresas y para la sociedad en general: ayudarán a mejorar la productividad y la innovación, reducirán las desigualdades y contribuirán a fomentar la confianza y la transparencia con los empleados y otros grupos de interés.

- **Transformación Digital:** Las necesidades de los clientes cambiaron de forma drástica tras la llegada de la COVID-19. Este año es muy posible que la inversión en transformación digital siga siendo una de las principales prioridades de los directores financieros. El objetivo: servir mejor a los clientes, tener una operativa más ágil, y pivotar más fácilmente para seguir siendo esenciales y más resistentes para lo que venga en 2021.



CFO_v.21

¿También me tiene que importar medir el propósito de mi empresa?
Reflexiones para un CFO un poco escéptico y muy ocupado

Ángel Pérez Agenjo
Socio Director de TRANSCENDENT

Hace 3 años el estado de información no financiera, el informe integrado de gestión o los informes de sostenibilidad no eran prioritarios en la agenda de muchos CFOs. Hasta hace pocos años, el acrónimo ESG apenas aparecía en la prensa salmón, quizá con más asiduidad en las páginas de inversión, pero no tanto en las de empresa. Hoy no hay un día que no tengamos artículos, informes o suplementos ESG en los dossieres de prensa. Es un hecho que los parámetros no financieros, la sostenibilidad, y el impacto social cada vez tienen más peso financiero.

También es indudable que en los tiempos que corren un director financiero bastante tiene con conseguir que cuadre “la caja” o hacer funcionar el “business essential”, pero no puede dejar de ver, aunque sea con el rabillo del ojo, lo que viene por delante.

Después de la taxonomía verde, la UE presentará el año que viene su taxonomía social. Los inversores de cualquier tipo de compañía van a preguntar con más detalle por el cuidado de los aspectos materiales de una empresa (los que son importantes para su negocio y sus grupos de interés). Y muchos de los fondos *Next Generation* van a estar ligados a las mejoras en aspectos sociales y ambientales de las empresas que los reciban.

El propósito se define como el ‘para qué’ de una compañía, su razón de ser que simultáneamente puede ayudar a resolver un problema social y/o ambiental y a generar valor financiero significativo para la empresa. Dicho propósito debería ser más que una frase bonita o un *claim* de marketing. Es un concepto que permite articular la actividad de una empresa en todas sus facetas.

En 2017, solo 9 compañías españolas del IBEX 35 tenían definido un propósito orientado al bien común o a los ODS. A día de hoy, son 22 compañías del IBEX las que aseguran que tienen un propósito definido y 15 las que lo miden con objetivos concretos.

Prioridad para 3 de cada 4 directivos

En el primer Barómetro del Propósito Empresarial, que acabamos de presentar junto a APD, 3 de cada 4 encuestados aseguran que perciben el propósito como un elemento que impacta en la operativa de la empresa y que contribuye a mejorar la rentabilidad de la compañía. Es, por tanto, el propósito y el impacto que la empresa genera una prioridad ya a día de hoy para un 76% de los directivos, sean del área que sean.

Además, el 43% de los encuestados reconoce que la responsabilidad de integrar el propósito a la actividad de la compañía es del CEO y del equipo directivo, lo que sin duda afecta, o va a afectar, a los responsables financieros que van a tener que tener en su ecuación los activos no financieros a la hora de mejorar la rentabilidad y los ratios de la compañía.

Igual que hoy es importante saber medir y gestionar los aspectos materiales ESG, queda muy poco para que el propósito sea relevante para accionistas, consejos de administración o clientes, y cuando le pregunten a su presidente, CEO o director general por el propósito de su empresa, no valdrá con quedarse en una frase superficial y hará falta tener indicadores de progreso del propósito.

A un buen CFO le interesa que su empresa tenga un propósito bien definido porque más pronto que tarde alguien le va a preguntar por su grado de consecución. ■

CFO_v.21

Fernando Vázquez
Co-Socio Director de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS

CFO_v.21

Mehdi Alaoui
Partner de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS

Sergi Pejoan
Partner de EXPENSE REDUCTION ANALYSTS

Cómo acelerar la recuperación de las empresas

En el pico de la crisis, las empresas tuvieron que activar el modo de emergencia y luchar por mantener sus cadenas de suministro debido a las grandes pérdidas generadas por los cierres consecuencia del confinamiento. En estos momentos, con las primeras vacunas y una normalidad cada vez más parecida a la anterior, las compañías deben aprovechar las oportunidades vigentes para trazar sus planes de recuperación.

Es precisamente en este proceso de recuperación y de planificación del futuro más inmediato donde la reducción y optimización de costes puede ayudar a las empresas a afrontar con más herramientas a su favor esta nueva etapa, ya que la reducción u optimización de estos, es lo que les dará un mayor beneficio.

5 claves para ayudar a las organizaciones en su recuperación

1 Impulsar el potencial de la cadena de suministro. Una cadena de suministro es el proceso completo por el que pasa un producto hasta venderse al consumidor final. Dentro de la cadena de suministro, hay costes fuera de los directos de materiales que nos dan mucho ahorro potencial y una mejora en los procesos, como los de compras, logística o la gestión del inventario, entre otros. Cambiar de proveedor o encontrar una forma más eficiente de vender nuestro producto son algunas de las pequeñas cosas que pueden cambiar la dinámica de las cuentas de muchas empresas. El control sobre estos costes nos permitirá sacarle más partido a toda nuestra cadena. Para ello, recomendamos seguir 6 pasos básicos: transparencia de costes y análisis de la cadena de suministro, valoración de los procesos más importantes de la misma, identificación de las oportunidades de inversión rentable, realización de un informe de evaluación de oportunidades y creación de un *roadmap* y ejecutarlo.



Para superar esta situación, las empresas tienen que ser valientes y decididas en sus decisiones. Deben estudiar todo su entramado para sacarle el máximo partido a su cadena de suministro, apostar por conservar su activo más importante (las personas), incrementar la liquidez de la compañía y recuperar la cuenta de resultados

2 Garantizar la producción. Perder partes de la producción es una de las principales causas del descenso en las ventas, y es algo que podría acarrear un retraso en la recuperación. Por ejemplo, fallos en la cadena de suministro en artículos estratégicos -que tienen un alto gasto anual y riesgo- podría suponernos muchas pérdidas, mientras que en el caso de un artículo *standard* serían más leves al tener un bajo coste anual y un bajo riesgo. Controlar las cadenas de suministros de los diferentes productos y sus gastos ayudará a las empresas a ajustar mejor sus presupuestos. Para evitar estos problemas, es importante identificar los productos más importantes, comprar el porfolio de suministros y poner en marcha nuevas acciones complementarias para minimizar riesgos de aprovisionamiento.

3 Repensar los procesos operativos. Para acelerar la recuperación, las empresas tienen que consolidar y profesionalizar estos nuevos procesos, modernizar sus estructuras IT y formar a sus empleados en las mismas para optimizar procesos. Las compañías, sobre todo las medianas, deben agilizar estos trámites (si no quieren que la brecha tecnológica se agrande), auditar procesos, analizar las áreas de mejora y priorizar los ámbitos de acción.

4 Incrementar la liquidez. El descenso del 20% en ventas de muchas compañías por la pandemia ha provocado que el efectivo sea un arma muy poderosa. Por ello, vender existencias en *stock*, renegociar créditos bancarios o suspender el pronto pago pueden aumentar considerablemente el flujo de nuestra caja. Para recuperar la liquidez de forma rápida y segura, las compañías pueden impulsar varias acciones: revisar el *stock* para liquidar y los créditos, analizar y eliminar los procesos de efectivo vinculante y actualizar el plan de liquidez.

5 Gestionar los recursos humanos para la reconstrucción. Además de los efectos negativos de la economía derivada de la pandemia, las empresas se enfrentan al desafío de contratar a las personas necesarias para su negocio. Reevaluar las áreas dentro de Recursos Humanos ayudará a las compañías a alcanzar este objetivo y acelerar la recuperación. El alto grado de experiencia requerido para mantener el control de los costes habituales del negocio y su monitorización continua resulta prohibitivo para muchos. Por eso, colaborar con un proveedor externo deja el espacio suficiente a las empresas para que pongan el foco en lo realmente importante para ellas: hacer crecer su negocio. ■



Expense Reduction Analysts

Es una consultoría líder del sector, especializada en la optimización de costes y la gestión de proveedores, que aporta valor gracias a una dilatada experiencia tanto en el sector privado como el público. ERA asesora a las empresas sobre las mejores prácticas en cada una de las industrias, reduciendo costes y ofreciendo soluciones adaptadas para impulsar su negocio y su crecimiento. Con más de 700 consultores en 40 países, la compañía tiene un alcance global, mientras sigue dando un trato local a sus clientes.



Las empresas con buenas métricas financieras de ESG generan, en más de un 90%, mejores resultados para sus accionistas, clientes, empleados y stakeholders que sus homólogos

Otro de los motivos de la creciente relevancia es que los inversores están cada vez más interesados. Si pensamos en cómo ESG ha servido como base para el desarrollo de productos de inversión o inyecciones en activos, vemos un salto importante desde 2016. En concreto, entre 2016 y 2018 hemos visto un crecimiento de alrededor del 33% en activos que se han dedicado a productos enfocados a ESG y sostenibilidad. En 2019, esta tendencia se ha multiplicado por cuatro, y en 2020 hemos sido testigos de otro salto nunca visto antes en los activos dirigidos a este tipo de estrategias ESG claramente acelerados por la crisis de la COVID-19.

También estamos escuchando hablar de ESG desde el enfoque de los reguladores. En Europa, los estamentos reguladores están empujando a los inversores a incluir estos conceptos en sus estrategias. Muchos de ellos están incorporando en sus políticas de inversión temas como el cambio climático o el calentamiento global, influyendo en las carteras de las empresas en las que invierten. Uno de ellos es el Pacto Verde Europeo (PVE), que es la agenda de la Unión Europea para conseguir que en el 2050 Europa sea un continente neutro en emisiones de dióxido de carbono.

Métricas NO financieras

Pero existen otras razones "no financieras" para abrazar el concepto ESG. Los problemas ambientales, sociales y de gobernanza representan Riesgos y, a la vez, Oportunidades que normalmente no se capturan a través de las

métricas financieras tradicionales. Temas como el cambio climático, la seguridad en el lugar de trabajo, la recuperación ante desastres naturales o la necesidad de tener una mayor diversidad en la fuerza de trabajo, incorporan Métricas No Financieras para su evaluación (los conocidos EINF-Estados de Informes No Financieros).

Estos datos son muy relevantes porque difícilmente encontraremos un inversor, un banco o una aseguradora que tenga apetito en respaldar una empresa sin buenas prácticas o métricas ESG no financieras. Por ello, prácticamente la mayoría de compañías tienen contemplado en su informe anual sus cumplimientos y compromisos respecto a unas ESG guidelines globales. En julio de 2020, el 90% de las empresas del S&P 500 ya habían publicado sus informes anuales de sostenibilidad corporativa ESG. Por ejemplo, en el último 2020 Annual Report de Aon, Greg Case -CEO de la compañía- declara en la página de 'Our Commitment' su compromiso en implementar las mejores prácticas ESG. >



La figura del nuevo Chief ESG Officer

Para abordar toda la labor titánica que representa identificar, implementar y seguir los criterios ESG, emerge una nueva figura: el *Chief ESG Officer*. Su role en las empresas va a ser crucial durante, como mínimo, los próximos 10 años. Una labor mesiánica a la hora de impulsar esa concienciación -a todos los niveles- sobre los grandes beneficios de tener una buena praxis ESG. Además, deberá cimentar unos buenos indicadores financieros y no financieros de riesgos ESG, sabiendo comunicar y publicar esas métricas en base a la misión y compromiso de la empresa con ESG. La transversalidad y comunicación interna van a ser clave para su éxito. Sin duda, su papel ayudará a generar nuevas sinergias y *best practices* en las empresas.

CFO_v.21

ESG y desempeño financiero

Un pequeño paso de las empresas para ayudar a dar un gran salto a la sociedad

José María Segón
Head of Specialties AON SPAIN

Si durante los 80 hablábamos de calidad, en los 90 de globalización y a principios de siglo XXI de sostenibilidad, hoy en día el principal tema de preocupaciones ESG, el acrónimo inglés de "Environmental, Social and Governance" que se utiliza para evaluar y medir las buenas prácticas Ambientales, Sociales y de Gobierno de las empresas.

ESG y su importancia

Uno de los motivos por los cuales estamos escuchando tanto el concepto ESG es porque se ha demostrado, a través de más de 2.200 estudios, que tiene una fuerte relación directa con el desempeño financiero de la empresa, su CFP (siglas inglesas de Corporate Financial Performance). Estos informes han demostrado que las empresas con buenas métricas financieras de ESG generan, en más de un 90%, mejores resultados para sus accionistas, clientes, empleados y stakeholders que sus homólogos. Digamos que es una razón muy convincente para adoptar el concepto.



Difícilmente encontraremos un inversor, un banco o una aseguradora que tenga apetito en respaldar una empresa sin buenas prácticas o métricas ESG no financieras

➤ Hemos visto cómo en los últimos 5 o 10 años las empresas que no han hecho un buen trabajo no financiero en materia de ESG se han visto penalizadas en el valor de sus acciones. Pensemos en el escándalo de los gases de emisión de los vehículos Diesel que acabó penalizando la confianza de los clientes.

‘Lo clave’ para la empresa

No hay duda. Todas las empresas quieren verse hoy en día categorizadas como ‘empresas con buenas métricas ESG’. La puesta en marcha de dichas métricas implica una mejora continua de las mismas, donde tan importante es el corto plazo -qué métricas y riesgos ESG identificamos como urgentes-, como la visión a largo -cuáles son los prioritarios-. Con ello, conseguiremos tener una alineación en el tiempo con la misión y los valores EGS de la organización.

La clave en implementar una buena praxis ESG es tratar de hacer aquellas cosas que realmente tienen un impacto para la empresa. En especial, en términos de reducir la posibilidad de riesgo de pérdida o de crear algún tipo de oportunidad que le permita ser más rentable en el futuro. Se trata de filtrar qué va a ser clave para la empresa. Todo lo demás tiene un barniz cosmético. ■

¡Accede ya al artículo completo!



LEER MÁS



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



El nuevo servicio de **coworking** de APD solo para **empresas socias**

Dirección
Zurbano, 90 - MADRID

VISÍTANOS



Automatización de procesos financieros: Entrevista a **Fernando Rumero Ordax**, Country Manager para España y Portugal de Board Internacional | **Business Intelligence para la gestión empresarial:** Opinión de **David Roldán**, Socio Director de Timonel Consulting | **Analytics y CFOs:** Entrevista a **Martín Díaz**, Director Adjunto de 60días



A día de hoy, ya nadie duda de los grandes avances alcanzados en lo que a digitalización de la función financiera se refiere. De hecho, tal y como aseguran los expertos de Accenture, de media, el 60% de las tareas financieras tradicionales ya se encuentran automatizadas y se espera que en cinco años muchas organizaciones aumenten este porcentaje hasta el 80% en procesos relacionados con la administración de efectivo, los cierres contables, el procesamiento de errores, los controles y el cumplimiento. Algo que, según los analistas de la consultora, “liberará a la fuerza laboral del departamento financiero para actividades de valor agregado, como modelos financieros avanzados que predicen riesgos futuros”.

Transformación digital, prioridad estratégica en Finanzas

Según una reciente encuesta mundial a más de 1.500 líderes financieros impulsada por Rimini Street, los CFOs parecen remar -claramente- a favor de esta tendencia, y es que el nivel de comprensión de la tecnología y su potencial para obtener

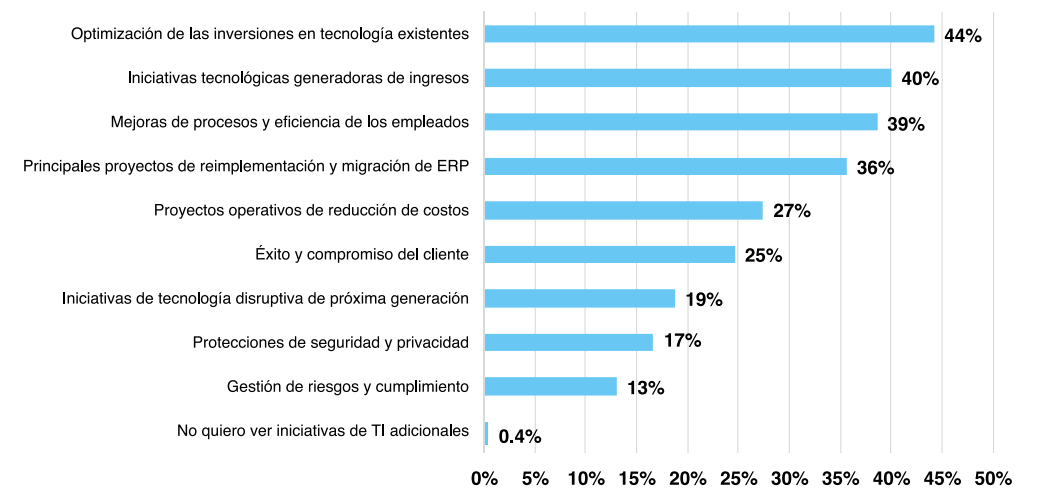
beneficios es más elevado que nunca. En cifras, el 59% de los responsables financieros afirma que la transformación digital realmente es una de sus tres principales prioridades; y del 80% que espera que su gasto en tecnología aumente en 2021, casi la mitad (46 %) señala que este aumento del gasto está siendo impulsado por nuevas inversiones en transformación digital. Asimismo, del estudio se desvela que entre el tipo de proyectos de TI con mayor valor de negocio y un alto ROI -a juicio de los CFOs- se encuentran la optimización de las inversiones tecnológicas existentes, las iniciativas tecnológicas generadoras de ingresos y las mejoras de los procesos y la eficiencia de los empleados.

Los CFOs de las compañías líderes, los + tech

Qué duda cabe de que abrazar la digitalización de la función financiera supone una ventaja competitiva para cualquier compañía en el momento actual. Es más, según los expertos de KPMG en su *Future Ready Finance Survey 2019*, las empresas líderes en *performance* y que destacan por su mayor crecimiento de ingresos y de rentabilidad cuentan con un perfil muy concreto de CFOs: >

Figura 1

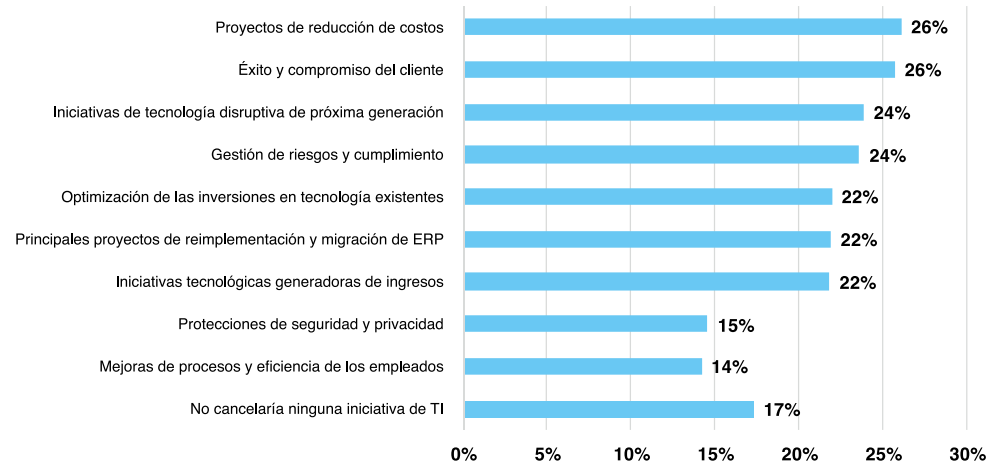
Proyectos de TI con mayor valor de negocio y un alto ROI, a juicio de los CFOs



Fuente: Informe '2021 CFO Peer Insights: Digital Transformation and IT Spending Priorities. A Global CFO Survey' - Dimensional Research / Rimini Street

Figura 2

Iniciativas de TI con escaso valor comercial o bajo ROI



Fuente: Informe '2021 CFO Peer Insights: Digital Transformation and IT Spending Priorities. A Global CFO Survey' - Dimensional Research / Rimini Street

Las soluciones tecnológicas que son tendencia

El control financiero en tiempo real así como la predicción de posibles escenarios futuros son hoy, más que nunca, aspectos primordiales para un gran número de compañías que han visto cómo la irrupción -totalmente imprevista- de la COVID-19 ha puesto en jaque su vulnerabilidad. Más si cabe en un contexto como el actual, de alta inestabilidad económico-financiera y gran volatilidad, generando un grado de incertidumbre sin precedentes.

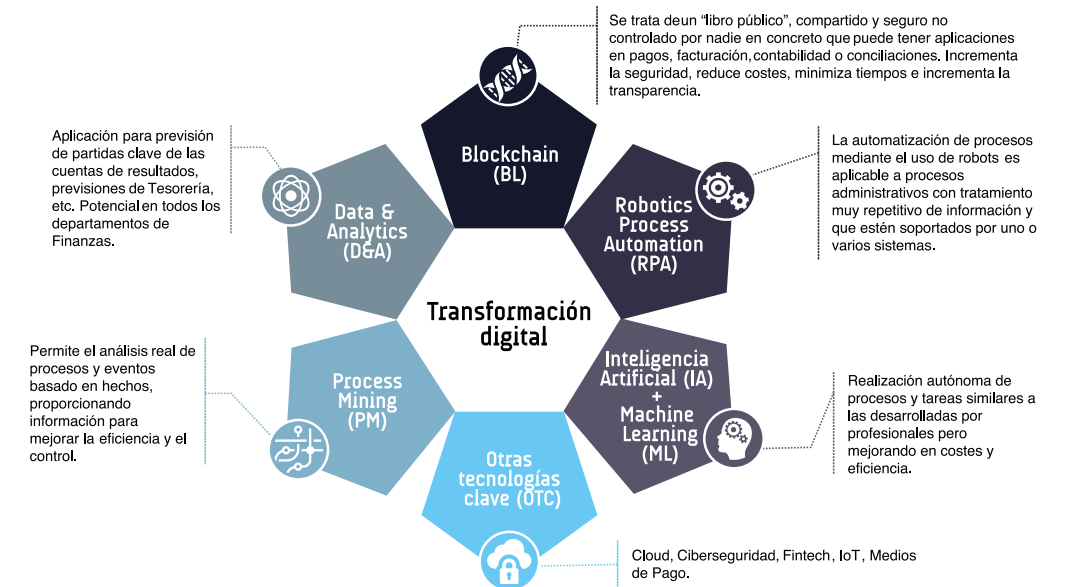
Bajo este contexto, digitalizar las actividades financieras clave se postula esencial para cualquier CFO. Sin embargo, aún son muchos los perfiles financieros que dudan sobre qué soluciones

tecnológicas implementar en su empresa o cuáles son las que están marcando tendencia. Pues bien, según un reciente estudio de Gartner, la planificación de recursos empresariales (ERP) en la nube junto con el análisis avanzado de datos, el almacenamiento de datos y la automatización de procesos robóticos (RPA) se posicionan como las áreas con mayor probabilidad de inversión de aquí a 2024, mientras que la IA y el blockchain encabezan la lista de las que menos inversión recibirían, puesto que plantearían mayores problemas de implementación y un retorno de la inversión menos seguro. ■

Figura 3

Digital Toolkit Función Financiera 4.0

Fuente: PwC



CFOs y Digitalización en cifras

El **73%** de los CFOs está reestructurando las finanzas con la última tecnología.

El **23%** utiliza la nube para proporcionar nuevos conocimientos.

El **31%** aplica IA para alcanzar la eficiencia de costes y el **21%** para identificar nuevos valores.

El **66%** confirma que los datos se utilizan de forma generalizada o están a gran escala en su organización en la actualidad.

El **5%** asegura haber alcanzado el umbral de operaciones financieras preparadas para el futuro.

Fuente: Elevate every decision with intelligent finance operations (2021) Accenture

>

- Utilizan tecnologías emergentes, están 'enganchadas' al cloud y tienen un elevado grado de automatización de tareas y procesos.

- La analítica de datos avanzada forma parte de su día a día para tomar decisiones sobre el futuro.

Están de acuerdo en que la automatización permitirá al departamento financiero centrarse en actividades y tareas menos transaccionales y de más valor añadido.

- Lideran la innovación en toda la empresa gracias a una asignación dinámica del capital que permite encontrar el equilibrio necesario para abordar las inversiones tecnológicas en áreas clave de la empresa.

- Se aseguran el acceso al talento tecnológico que demanda el futuro como las habilidades analíticas y el design thinking.



CFO_v.21

“Las empresas ya no se pueden permitir hacer *forecast* estáticos”

Entrevista a
Fernando Rumbero Ordax
Country Manager para España y Portugal de BOARD INTERNACIONAL

Durante los inicios de la pandemia las empresas tuvieron que adaptar sus procesos, y en muchas ocasiones afrontar una transformación digital acelerada, y eso también sucedió en los departamentos financieros. Una vez completada la adaptación, es el momento de sacar conclusiones, y lo hacemos junto a Fernando Rumbero Ordax, Country Manager para España y Portugal de BOARD Ibérica, quien opina que “las empresas necesitan sistemas que de forma continuada les permitan obtener flexibilidad en los cálculos en tiempo real”.

Echando la vista atrás, ¿qué lecciones puede extraer el departamento financiero de cara al futuro? ¿Plantearse la automatización es ya prácticamente una obligación más que una opción?

Para muchas empresas, el inimaginable escenario de la COVID-19 ha supuesto un enorme impacto económico que ha acelerado como nunca cualquier iniciativa orientada a la redefinición de los modelos de venta, de relación con sus clientes y, por supuesto, de los modelos de gestión. Esto ha supuesto un empuje enorme de la transformación digital de las empresas

como la vía más adecuada hacia la sostenibilidad y el crecimiento. En este escenario de grandes desafíos, el Director Financiero es una pieza clave ya que, evidentemente, las finanzas están presentes en todos los campos de la compañía. Evaluar los riesgos, estudiar la viabilidad de los proyectos y tomar decisiones ágiles que no paralicen la actividad de la compañía -sino todo lo contrario-, son ya parte de la misión estratégica del nuevo Director Financiero más cerca que nunca del *front-office*. Las empresas ya no se pueden permitir hacer *forecast* estáticos. Necesitan sistemas que de forma continuada les permitan obtener flexibilidad en los cálculos en tiempo real.



“Evaluar los riesgos, estudiar la viabilidad de los proyectos y tomar decisiones ágiles que no paralicen la actividad de la compañía, son ya parte de la misión estratégica del nuevo Director Financiero más cerca que nunca del *front-office*”

Como expertos en la materia, ¿qué elementos se pueden mejorar a través de la automatización de procesos financieros y cuáles son sus beneficios?

La adopción de una solución de *software* adecuada permitirá la mejora de los procesos financieros, ofreciendo una plataforma que sea transparente a toda la organización y con todas las personas trabajando a partir de los mismos datos y en tiempo real para garantizar que los objetivos empresariales estén alineados. Asimismo, cabe destacar:

● **La automatización de los procesos financieros.** La automatización de procesos y tareas sencillas permite a los usuarios dedicar más tiempo a analizar y comprender los datos, en lugar de limitarse a gestionarlos.

● **La mejora de la planificación de escenarios.** El impacto de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con herramientas que permitan tomar decisiones corporativas ágiles y precisas. Para ello, es necesario contar con una plataforma de planificación y modelización de escenarios que vincule todos los datos operativos de la organización y permita trazar estrategias a corto y largo plazo que sin duda serán claves para estar preparados ante cualquier eventualidad, incluso ante algo tan inesperado como lo vivido en el último año.

● **La combinación de la planificación basada en cero (ZBB) y la planificación basada en *drivers*.** Los procesos de presupuestación tradicionales, en los que los presupuestos se basan en el gasto y las tendencias del año anterior, tienen poca justificación cuando se mira hacia un año tan disruptivo como 2020. En lugar de ello, las empresas deberían considerar la posibilidad de reinventar su proceso presupuestario con un enfoque de presupuestación de base cero (ZBB). Y yendo un paso más allá, combinando este enfoque con la planificación basada en *drivers*, donde las cifras financieras están vinculadas a los indicadores operativos, la ZBB puede ser el primer paso en la transformación de la FP&A, dando a los equipos financieros una visión holística de cómo cada iniciativa o estrategia de negocio puede impactar en toda la organización.

● **La colaboración y los modelos de gobierno.** Las organizaciones deben operar con un enfoque altamente colaborativo -especialmente desde que el trabajo a distancia se ha visto forzado en muchas empresas tras la pandemia- con un flujo de trabajo de aprobación estandarizado para garantizar que todo se entregue de manera oportuna. ➤

EL CFO COMO NUEVO LÍDER DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CÓMO HACER DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS UNA VENTAJA COMPETITIVA



*INCLUYE
ANÁLISIS COMPLETO
CASOS DE ÉXITO
ROADMAP

DESCÁRGATELO



“El papel que los departamentos financieros jugarán en los procesos de transformación digital de las compañías exige una rápida adopción de una tecnología adecuada que les permita adaptarse a esta nueva forma de entender la gestión del rendimiento corporativo”

> Los equipos financieros han vivido la pandemia bajo gran presión, porque no solamente se han visto obligados a liderar la reducción de costes de las compañías, sino que han tenido que aportar información crítica para conseguir mantener el negocio. Esto ha puesto de manifiesto la necesidad de transformar digitalmente el departamento de finanzas. Ante este panorama, ¿qué tendencias van a transformar la función financiera en el futuro?

La transformación digital y la automatización de los procesos operativos, financieros, etc., serán cada vez más importantes y disruptivos cambiando la forma en la que trabajábamos y entendíamos la actividad empresarial tradicional. Se ha iniciado el camino desde los procesos operativos a modelos estratégicos y de gestión corporativa. De la agregación del dato a la toma de decisiones. Con todo ello, el papel que los departamentos financieros jugarán en los procesos de transformación digital de las compañías exige una rápida adopción de una tecnología adecuada que les permita adaptarse a esta nueva forma de entender la gestión del rendimiento corporativo. El ahorro de tiempo que supone la automatización de procesos como la planificación, presupuestación, consolidación, control de gestión y *reporting*, permite a los usuarios dedicar más tiempo al análisis y la comprensión de los datos, en lugar de limitarse a gestionarlos. ■



CFO_v.21

Business Intelligence
El aliado perfecto para mejorar la gestión financiera

David Roldán
Socio Director de TIMONEL CONSULTING

Para que una empresa pueda realizar un proceso de toma de decisiones óptimo y correcto, la dirección y en especial el departamento financiero debe obtener, analizar, simplificar y compartir la información corporativa.

La cantidad de información que se genera dentro y fuera de la empresa, junto con el aumento de las fuentes de información de las que disponemos, hace que ya no sea suficiente una gestión tradicional repleta de excels vinculados entre sí, sino que se precisa de una herramienta más potente para la gestión de los datos.

En este sentido, las herramientas de *Business Intelligence* (BI) permiten esa gestión de datos masivos de diferentes fuentes, por lo que generan un impacto importante en la mejora de procesos para la toma de decisiones, así como en el seguimiento y control de los indicadores de negocio.

Las empresas medianas, si no lo han hecho ya, tendrán que enfrentarse antes o después a un proyecto de BI dentro de su proceso de digitalización. En nuestro caso, como consultora financiera, nos hemos encontrado con varios clientes así, y les hemos ayudado a maximizar el potencial del BI y aprovechar las múltiples ventajas del mismo: permite que la información esté accesible en todo momento desde cualquier dispositivo, analiza una cantidad masiva de datos, calcula automáticamente indicadores (KPIs), permite realizar proyecciones y simular varios escenarios, identifica patrones, facilita la elaboración de listados de control y realiza comprobaciones automáticas, ayuda a generar cuadros de mando e informes específicos, fomenta la creación de atractivas visualizaciones interactivas, entre otras muchas ventajas.

No obstante, implementar un proyecto de BI en una empresa no generará los resultados esperados si no se aplica bien desde el inicio. De hecho, son varios los errores que se deben evitar: no establecer una estrategia de BI clara, no implicar a los usuarios finales, no prestar atención al dato o no elegir adecuadamente al equipo que ayude en todo el proceso de estrategia, implantación y generación de información.

Por un trabajo más fácil, rápido, accesible y organizado

La implantación de estos sistemas, a pesar de ser algo complejos y ciertamente costosos, genera numerosos beneficios y de gran valor para la empresa: aumenta las ventas, identifica patrones de comportamiento de los clientes, reduce gastos, optimiza la gestión del almacén, mejora la determinación de precios, minora el tiempo de análisis, ayuda a establecer metas realistas y mejora los procesos operativos.

El hecho de disponer de la información necesaria en el momento preciso y de forma centralizada para todas las áreas de la empresa (financiera, comercial, marketing, postventa, producción, logística, recursos humanos, etc.) sin duda hace mejorar el proceso de toma de decisiones. A pesar de que conlleva un esfuerzo inicial para las empresas, la recompensa y los beneficios son mucho mayores, y a largo plazo cubren y superan la inversión inicial, haciendo el trabajo más fácil, rápido, accesible y organizado. ■

¡Accede ya al contenido completo!

ACCEDE YA





CFO_v.21

“En la dirección financiera la digitalización es crucial para tener información relevante en tiempo real”

Entrevista a
Martín Díaz
Director Adjunto de 60días

¿Qué ventajas competitivas puede aportar en estos momentos la digitalización de la función financiera? ¿Y concretamente en cuestiones como la recuperación del IVA y la gestión de los gastos, de las cuales sois especialistas?

Principalmente cualquier proceso de digitalización que se implemente tiene que aportar una mayor eficiencia, tanto de materiales como de personas y de tiempo. Para ello, el proceso de digitalización no debe ser solo una captura de datos, sino que hay que transformar estos datos en información. En el ámbito particular de la dirección

financiera la digitalización es crucial para tener información relevante en tiempo real. No se trata únicamente de calcular tendencias de costes y beneficios o de conocer la evolución diaria de los principales indicadores, sino también de identificar y supervisar los riesgos relativos al negocio, procesos, sistemas, relaciones laborales, prácticas con clientes, fraude... Precisamente en esta gestión de riesgos incluiría el disponer de una buena gestión de gastos, tanto del departamento de Compras como de los gastos de viaje y representación, y por supuesto la gestión fiscal, incluido el IVA. Optimizar los impuestos con total seguridad redundan en la eficiencia.

¿Son la mejora en costes, en las operaciones y en los procesos las principales ventajas... o hablamos de otras muchas?

Son las primeras que se perciben porque tras la fase inicial de implantación los resultados resultan evidentes. La segunda es que en la empresa vas a disponer de tiempo y recursos para invertir en nuevos proyectos. Y a medio plazo, a medida que vas teniendo más datos y más información, puedes optimizar y mejorar la toma de decisiones y automatizar más procesos.

✕ □ □

“El proceso de digitalización no debe ser solo una captura de datos, sino que hay que transformar estos datos en información”

¿Está lista el área financiera para adoptar la digitalización? ¿Qué ocurrirá con aquellos financieros que se muestren más reticentes?

¿Hay alternativa? Una página web abierta en California hace 30 años para vender libros ha revolucionado el comercio al por menor y el sector de la distribución. Hoy más que nunca el efecto mariposa es palpable. ¿Dónde están los planes estratégicos sesudos y concienzudos que se hicieron a finales de 2019 para... 1 año, 3 años? Todos los días tomamos decisiones que pueden ser trascendentales. ¡Y hay que tomarlas! Pero con la mayor calidad de información posible y lo más amplia posible.

□ □ ✕

“La analítica de los gastos de viaje permite comprobar el grado de cumplimiento de las políticas de viajes de la empresa, definir nuevos criterios y supervisar su implantación”

¿Cómo gestionar las finanzas corporativas en un entorno empresarial más complejo y más tecnológico?

Las finanzas de la empresa tocan a todos los departamentos de la empresa y, por tanto, todos están involucrados. No deben ser algo exclusivo del CFO o del CEO, sino que toda la empresa debe estar implicada. Los escenarios de decisión actuales son complejos y deben involucrar cada vez más factores externos; por tanto, las decisiones no deben ser exclusivamente de una persona, sino de un equipo directivo, teniendo en cuenta las implicaciones en todas las áreas.

¿Cuál es, a tu juicio, el valor de Analytics en estos momentos en el ámbito de la gestión financiera? ¿Crees que está siendo realmente una tendencia? ¿Está siendo aplicada por un gran número de compañías?

Sin duda es una tendencia consecuencia de todos los procesos de digitalización que se han implantado, aunque todavía no es algo mayoritario. Una vez tienes la información y has sido capaz de recogerla, estructurarla y validarla, el siguiente paso natural es explotar esta información. ➤

WHITE PAPER **apd**

CASH IS KING



CÓMO HACER DE LOS GASTOS DE MOVILIDAD Y REPRESENTACIÓN UNA FUENTE DE LIQUIDEZ PARA TU EMPRESA



*INCLUYE
ROADMAP COMPLETO
CHECKLIST ¡PONTE A PRUEBA!
BEST PRACTICES POR SECTORES

DESCÁRGATELO



> En base a vuestro modelo de negocio, ¿qué potencial aporta *Analytics* en todo lo relacionado con la optimización de gastos? ¿Puede incluso lograrse un modelo de consumo más efectivo para la empresa?

Sin duda. Nosotros procesamos 40.000 tiques al día. La cantidad de información que se puede extraer de los mismos es inmensa. Se pueden conocer no solo los principales proveedores, mayores gastos, etc., que permitan negociar acuerdos más ventajosos, sino también conocer las tendencias de gastos. ¿Qué días de la semana se viaja más? ¿Qué días se gasta menos en proporción? La analítica de los gastos de viaje permite comprobar el grado de cumplimiento de las políticas de viajes de la empresa, definir nuevos criterios y supervisar su implantación. Más allá de la propia optimización, en un plano de RSC, también nos permite conocer datos como cuántos kilómetros recorren los empleados al año. ¿Cuántos en taxi y cuántos en vehículo particular? Calcular la huella de carbono de los viajes corporativos, tomar medidas para fomentar el uso de transporte público, etc.

¿Qué vectores crees que conformarán la función financiera dentro de 10 años, así como el rol (más tech) del CFO?

No me atrevo a predecir nada a 10 años pero me quedo con el informe sobre el futuro del empleo para 2025 del Foro Económico Mundial. El trabajo se repartirá a partes iguales entre máquinas y humanos, y entre los puestos de trabajo con mayor riesgo de desaparición están Auditores, Gerentes de Administración y Analistas Financieros. El CFO debe migrar sus competencias a un ámbito más técnico siendo capaz de procesar la información directamente sin depender del departamento de IT o de informes de terceros. También debe ser capaz de evaluar correctamente las diferentes herramientas de software que van a estar disponibles y medir el valor real que le pueden aportar, ya no solo a nivel de procesos y ahorro de tiempo, sino por el aporte de valor para la toma de decisiones. ■

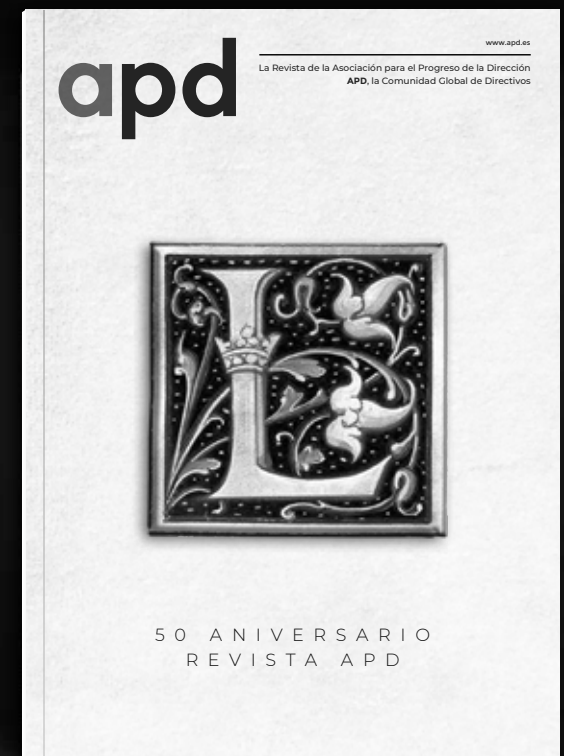
REVISTA | **apd**

La Revista APD te brinda la oportunidad de multiplicar la visibilidad de tu marca entre perfiles de alto valor estratégico

Sé protagonista de la Edición Especial que estamos preparando con motivo de nuestro **50 Aniversario**

CONTÁCTANOS YA

revista@apd.es



El papel de los directores financieros en los procesos de transformación de las empresas

“Financiero, no solo a tus finanzas”. Esta particular versión del famoso refrán pronunciado por Apeles, pintor de la Antigua Grecia del siglo IV a. de C., refleja a la perfección un hecho constatado alrededor de la figura del CFO: la imparable evolución de su función, que le ha llevado a convertirse en un auténtico agente del cambio, pasando a ocupar un lugar central en el desarrollo de la estrategia de crecimiento del negocio.

Hace ya tiempo que venimos comprobando cómo el tradicional rol de supervisión y control, de reporting y gestión de riesgos que la dirección financiera ha venido desempeñando en el pasado, ha ido dando paso a una posición mucho más estratégica y proactiva de apoyo a la toma de decisiones determinantes para el negocio.

Más allá de resolver los problemas financieros tradicionales, su profundo conocimiento de la realidad operativa de la organización ha convertido al CFO en un elemento esencial en los procesos de transformación.

Que su nivel de influencia estratégica ha aumentado -y lo seguirá haciendo- es un hecho objetivo. Como también lo es que para hacer frente a los numerosos retos que exige el óptimo desempeño de su nuevo rol habrá de dotarse de nuevas capacidades y habilidades, y también de herramientas que le ayuden a ser más eficiente y eficaz. Y ahí, el compromiso de la organización juega un papel fundamental.

CFO... ¿Preparado para la transformación?



Hacetanto tiempo que venimos diciendo que vivimos tiempos de cambio, que parece que hemos alcanzado ya un estado de metamorfosis permanente.

Y es que al ya de por sí exigente proceso de transformación (no solo digital) que venían implementando la gran mayoría de las empresas durante los últimos años, se ha sumado una situación sobrevenida de pandemia mundial que ha multiplicado la inquietud y la complejidad de todos los procesos organizacionales. Es por ello que, tal como afirma Pablo Alonso, Key Account Manager de Wolters Kluwer Tax & Accounting, en estos momentos de incertidumbre es fundamental que el CFO coja las riendas y transmita total confianza a todos los *stakeholders*.

En realidad no se trata de darle más vueltas al tema de la pandemia, pero sí es importante valorar la situación que ha dejado y ver cómo salir de ella. Para Cosme Carral, Socio Responsable de Oficinas del País Vasco de KPMG, “las profundas transformaciones producidas en el último año y medio han construido un nuevo escenario más exigente atravesado por la incertidumbre que demanda la adaptación de las compañías. Y si bien todos los grupos de interés siempre han requerido al CFO información financiera completa, veraz, fiable y comprensible (y la transmisión de la misma con transparencia), en este entorno se ha incrementado el nivel de exigencia, dado que se requieren datos confiables con los que tomar decisiones”.

CFO con carácter... estratégico

Todo lo anterior arroja una conclusión muy clara: tenemos que convencernos de que el CFO tiene que liderar el cambio. Y un aspecto importante a tener en cuenta es que, como defiende David de Pastors, CFO de AENOR, “cuando tú estás transformando la compañía también te tienes que transformar a ti mismo. Hay que reanalizarse y replantearse qué es lo que uno quiere ser en el futuro, y dónde va a establecer las prioridades en su propio proceso de transformación”.

Sin duda, ese proceso de auto-transformación ha derivado en un director financiero ‘clave’ en la toma de decisiones estratégicas, tanto a la hora de definir las como de implementarlas y seguirlas. ¿Por qué? Atendiendo a la opinión de Iván Gómez, Treasury & Finance Manager de Sidenor, entre otras cuestiones, por su visión global de la compañía, y porque están acostumbrados a interactuar de manera transversal a toda la organización: “El departamento financiero es como un dron que ve la empresa desde arriba”. Un enfoque que, sin duda, les dota de una perspectiva diferente y les hace tener en cuenta parámetros relevantes a la hora de definir una estrategia. Y también porque su rol más importante está relacionado con el hecho de ser los dueños del dato: “Tenemos la vocación de trabajar con grandes cantidades de información y de analizar cómo podemos utilizarla de la mejor manera. Y tenemos la costumbre de cuestionarnos y buscar el por qué de los diferentes problemas que nos surgen. Esto es muy importante a la hora de implantar una estrategia, pues todo lo que no podamos medir o cuantificar no nos servirá de gran cosa”.

La respuesta a la pregunta con la que comenzaba este reportaje es sí. Los CFO están preparados para la transformación. Como decía Einstein, “solo los locos piensan que el resultado será diferente haciendo lo mismo”. Y realmente ha habido un cambio muy profundo en la manera de trabajar de los directores financieros. Un cambio que, como recalca Pablo Alonso, “hará que lleven a sus compañías al siguiente nivel”. ■

Accede ya en diferido al Encuentro celebrado junto a Wolters Kluwer del pasado 15 de junio.

ACCEDE YA



“La tecnología nos permite anticipar los resultados esperados de las decisiones estratégicas que tomamos”

Entrevista a

David
De Pastors
CFO de AENOR



En qué momento de transformación digital se encuentra AENOR?

AENOR se encuentra en el ecuador del Plan de Transformación Digital que se aprobó junto con el Plan Estratégico 2018-2023. Durante este primer ciclo se han implantado todas las soluciones estructurales y ahora estamos abordando la implantación de las soluciones enfocadas al negocio.

Los directores financieros estáis desempeñando un papel cada vez más importante en este cambio. ¿Qué función consideras que debéis desempeñar?

Desde mi punto de vista, el CFO tiene dos papeles fundamentales: por un lado, debe fijar las prioridades en la ejecución del proceso de transformación digital con el objetivo de minimizar los riesgos en el negocio.

Y por otro, debe ejercer de garante del cumplimiento de los objetivos originales asociados al plan.

¿Cómo puede ayudar la tecnología al departamento financiero?

En el ámbito de la dirección financiera, la tecnología puede ayudar en cuatro aspectos fundamentalmente: reducir la dedicación del departamento a las tareas exclusivamente transaccionales a través de la automatización y la robotización; mejorar la trazabilidad de los eventos de negocio; mejorar la granularidad de la información facilitando la obtención de conclusiones relevantes sobre la evolución del negocio; y dotar de rapidez y flexibilidad a los CFO a la hora de modelizar escenarios y situaciones alternativas para la compañía.

En AENOR trabajáis con la plataforma de transformación financiera CCH Tagetik. ¿Qué necesidades o retos teníais a la hora de implantarla?

Cuando tomamos la decisión en el año 2018 las necesidades principales estaban relacionadas con la implantación de un modelo de datos común que nos permitiese reportar integradamente la matriz y las filiales, que no comparten los mismos sistemas de información, y poder simular el modelo de negocio con todas sus variantes.

Una vez conseguido este objetivo, aparecieron un conjunto de nuevas necesidades que están más relacionadas con la capacidad de desarrollar modelos de rentabilidad con alto grado de granularidad, lo que nos permite no solo tomar decisiones de negocio, sino anticipar los resultados esperados de las decisiones estratégicas que tomamos.

¿Qué funcionalidades de las que aporta la plataforma de CCH Tagetik destacarías?

Aunque hay muchas funcionalidades que me parecen muy valiosas, desde un punto de vista práctico en el caso de AENOR, destacaría la capacidad de modelizar el negocio con una estructura flexible y moldeable de dimensiones lógicas, que permite introducir casi cualquier variante posible.

También es importante la independencia que proporciona respecto de los sistemas transaccionales (ERP), lo que proporciona una velocidad de adaptación a los cambios que es infrecuente en los departamentos financieros.

Por último, la capacidad de proyectar y predecir con facilidad y rapidez todos los estados financieros, lo que garantiza la coherencia de los modelos de proyección e incrementa el valor añadido de la información que se proporciona a los órganos de dirección y gobierno.

¿Habéis podido implantar la solución de forma integrada con otros sistemas que ya estabais utilizando en la compañía?

Este ha sido uno de los aspectos clave de la implantación. En estos momentos, y gracias al uso de las capacidades de ETL de la propia CCH Tagetik, estamos integrados con todos los ERP de las diferentes compañías del grupo, además de los sistemas de RRHH y los operacionales que existen en la actualidad.

“El director financiero es director por encima de financiero, y por lo tanto su papel nunca debió alejarse de la planificación y la ejecución estratégica”

En el tiempo que la lleváis utilizando, ¿qué aspecto destacarías que os ha podido ayudar en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

Por ejemplo, tras el impacto inicial de la pandemia, gracias al uso de CCH Tagetik pudimos modelizar tres escenarios diferentes de negocio durante las tres semanas restantes del mes de marzo desde el momento del confinamiento.

Estos escenarios se definieron con un nivel de granularidad tal que, a primeros de abril, pudimos prever todo tipo de combinaciones en función de las hipótesis aplicables a cada negocio y cada geografía, no solo a nivel de cuenta de resultados sino también de flujos de caja y necesidades de financiación. Gracias a ello apostamos por mantener el empleo y no acudir a un ERTE en la compañía, sino buscar otro tipo de soluciones. El grado de error de nuestras previsiones fue inferior a un 1% en el cierre del ejercicio.

Viendo el papel cada vez más estratégico del director financiero, ¿a qué retos tendrá que hacer frente?

El director financiero es director por encima de financiero, y por lo tanto su papel nunca debió alejarse de la planificación y la ejecución estratégica. Es una anomalía que, refugiados en la transaccionalidad, la granularidad y la minimización de riesgos, los CFO se hayan alejado del negocio y de las claves de gestión del mismo y, por lo tanto, lo primero que es necesario es romper esa tendencia. La tecnología, desde este punto de vista, debe ser un facilitador de este retorno a lo verdaderamente importante, y no un fin en sí mismo. Si los CFO somos capaces de entender cómo aprovechar dicha tecnología para superar las limitaciones propias de nuestra función y facilitar la toma de decisiones ágiles del negocio, nuestro valor para la compañía se incrementará significativamente. ■

Los departamentos financieros como punta de lanza de la digitalización

Tomàs Font

Director General de WOLTERS KLUWER Tax & Accounting en España



Últimamente hablamos mucho de la transformación digital de las empresas, de su necesidad y prácticamente obligatoriedad si se quiere subsistir en momentos de incertidumbre. Pero, ¿quién debe velar por que esta digitalización se produzca en el seno de las organizaciones? Las respuestas pueden ser muchas y variadas. Hay consenso en que es fundamental contar con una cultura empresarial que favorezca este proceso, pero quizás no lo hay tanto cuando se entra a debatir sobre quién debería tomar las riendas para emprenderlo. ¿El CEO, el CIO, el Director de Recursos Humanos? ¿O quizás el Director Financiero? Hasta hace poco, el CFO era una figura que no entraba en nuestro mapa de agentes para la digitalización. Sin embargo, la visión estratégica que tiene sobre toda la compañía lo convierte en un candidato perfecto para impulsar este cambio.

Por fin nos hemos dado cuenta de que un departamento financiero, con las herramientas adecuadas, es capaz de anticipar riesgos y oportunidades, prever y planificar, para así asesorar de forma mucho más eficaz para tomar las decisiones más acertadas para la empresa. Hablamos de los tan conocidos datos. Pero no solo se trata de disponer de ellos, sino también de cómo somos capaces de interpretarlos para hacer un análisis en tiempo real de los indicadores de la empresa. Actualmente los directores financieros están aparcando sus cometidos tradicionales para optar por la innovación, redefiniendo la forma en que los departamentos que lideran interactúan con las diferentes partes de la empresa gracias a la tecnología.

El papel de estos profesionales se ha transformado debido a la automatización. Automatizamos procesos y así tenemos tiempo para el análisis. El CFO es una figura clave para tomar estas decisiones estratégicas que afectan a toda la empresa, posibles inversiones y modelo de negocio. El departamento financiero puede agrupar todos los procesos financieros y la información para generar mejores ideas, crear valor de forma sostenible y adoptar decisiones en menos tiempo con el fin de guiar a la empresa en la dirección adecuada, apoyándose en soluciones tecnológicas como CCH Tagetik, la plataforma de transformación financiera que ofrece una gestión global de todos los procesos de esta área en una única solución online que a día de hoy utiliza más de un millón de usuarios en todo el mundo. Los equipos de finanzas necesitan asegurarse de que las decisiones empresariales están respaldadas por cifras en tiempo real, y por análisis sólidos y seguros. La capacidad de generar ideas a partir de cantidades cada vez mayores de datos procedentes de muchas fuentes resulta fundamental para lograr el éxito.

En este momento está claro que los directores financieros están desempeñando un papel fundamental en las empresas, y cada vez será más importante en el futuro para anticipar situaciones de riesgo en momentos de incertidumbre y así gestionar o dimensionar los recursos de las organizaciones acorde con el escenario anticipado. Así que no debe extrañarnos que asuman también ese rol digitalizador que tanto beneficia a su departamento y a la empresa en general. ■

Adelántate al futuro

Toma las mejores decisiones estratégicas con **CCH Tagetik**, la plataforma de transformación financiera que te permite gestionar todos los procesos en una única solución online, siempre disponible.

CCH® Tagetik

¡Descubre CCH Tagetik!



¿Qué áreas cubre nuestra solución CPM?



Presupuestación, planificación y forecasting



Cierre financiero y consolidación



Informes financieros



Disclosure management



Reporting de cumplimiento normativo



Analíticas avanzadas & dashboarding

DATA CORPORATE

ESTRATEGIA DE DATOS,
VENTAJA COMPETITIVA

LA PARADOJA DEL DATA CORPORATE EN LAS EMPRESAS

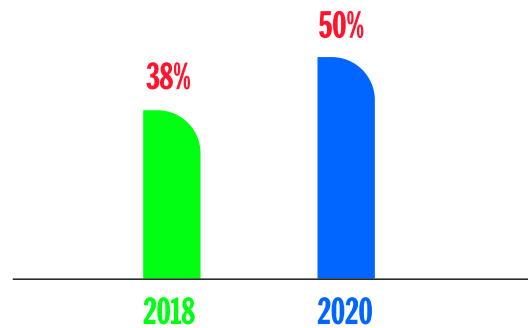
¿Por qué la mayor parte de las empresas que dominan el mundo hoy en día son todas tecnológicas? La explicación clásica incide en el cambio de paradigma socio-económico: para hacer frente a nuevas demandas cada vez más digitales, hacen falta más productos y servicios en esta línea. Es decir, que las compañías más exitosas son las que mejor se adaptan a esas demandas. Sin embargo, especialmente en la última década, un elemento ha puesto de relieve la gran ventaja añadida con la que cuentan las organizaciones que apuestan por la tecnología. Es lo que conocemos como el *data corporate* o, en otras palabras, la explotación del dato para conseguir mejoras en áreas tan dispares como el B2B, el B2C o los propios procesos internos de la compañía.

Al final, todo ello redundará en la cuenta de resultados, tal y como demuestran los últimos estudios. Por ejemplo, una reciente investigación llevada a cabo por Capgemini señala que las empresas capaces de aprovechar sus datos superan con creces a la media en diversos parámetros financieros: logran unos ingresos por empleado 70% superiores y un 22% más de beneficios. La paradoja es que, actualmente, menos de un 40% de las organizaciones utiliza conocimientos basados en datos para impulsar el valor empresarial y la innovación. >

DATA CORPORATE

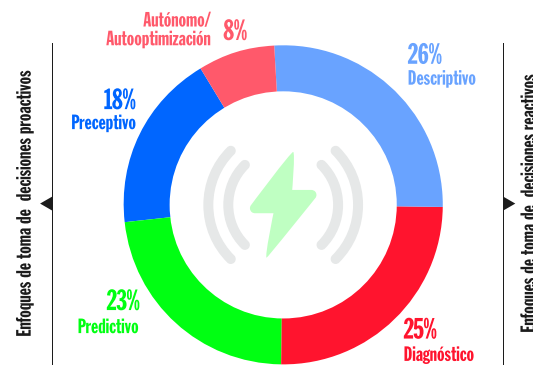
EN CIFRAS

Las organizaciones avanzan en la toma de decisiones y la acción basadas en dato...



El 38% de las organizaciones estuvieron de acuerdo con la afirmación "Promovemos activamente la toma de decisiones basada en datos" en 2018; El 50% de las organizaciones estuvieron de acuerdo con la afirmación, "La toma de decisiones en nuestra organización se basa completamente en datos" en 2020.

... Pero el enfoque sigue siendo reactivo



Los encuestados respondieron a la pregunta: "Indique la proporción de cada uno de los enfoques de toma de decisiones dados en su organización". La toma de decisiones reactiva incluye enfoques "descriptivos" y "diagnósticos"; mientras que la toma de decisiones proactiva incluye enfoques "predictivos", "prescriptivos" y "autónomos" / "auto-optimizados".

Pero, ¿cómo pueden los datos suponer esa ventaja competitiva para las empresas? En primer lugar, porque permiten identificar puntos fuertes y débiles en todo el espectro de negocio. Hasta hace unos años, las campañas de cualquier compañía solo tenían un tipo de *feedback*, las ventas; ahora, los datos permiten identificar qué mensajes funcionan mejor o peor, así como qué franjas de edad son más proclives a comprar o no un producto, tomando decisiones con anticipación en el futuro. Y esto es solo un ejemplo del nuevo uso de los datos, que permite a las empresas dejar de ser meramente reactivas, pasando a ser predictivas.

La explotación del dato para conseguir mejoras en áreas tan dispares como el B2B, el B2C o los propios procesos internos de la compañía redonda considerablemente, según los expertos, en la cuenta de resultados

En segundo lugar, porque las empresas *data driven* -aquellas que toman decisiones estratégicas basadas en los datos- no solo mejoran sus resultados, sino que evitan pérdidas millonarias. Según el estudio 'The Human Impact of Data Literacy', llevado a cabo por Accenture y Qlik en plena pandemia, aunque la mayoría de las empresas comprenden la ventaja que supone el uso de los datos, actualmente existe una importante brecha entre ese deseo de la compañía y la capacidad de sus empleados para crear valor empresarial a partir de los datos. En cifras, esto supone una media de 43 horas perdidas por empleado o, lo que es lo mismo, más de 171.825 millones de euros en todo el mundo.

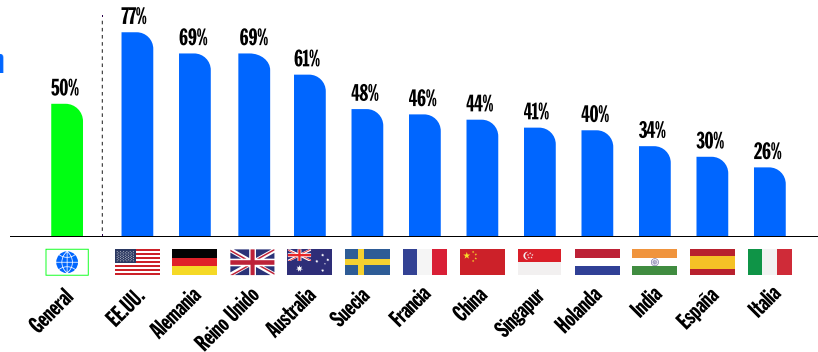
Solo el 37% de los trabajadores se fía más de sus propias decisiones cuando estas se basan en datos, mientras que la mitad (48%) se guía con frecuencia solo por una corazonada en lugar de por los datos a la hora de tomar decisiones, según el estudio 'The Human Impact of Data Literacy', de Accenture y Qlik

Fuente: Capgemini Research Institute

De la reacción a la predicción

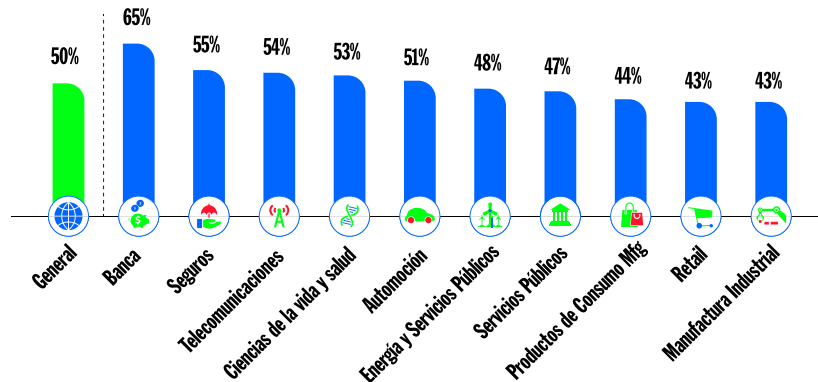
Quizá estas resistencias se deban al carácter casi imponderable de los datos: según un reciente informe de Business Intelligence, en un minuto, en todo el mundo se envían 159.362.760 e-mails y 12.986.111 mensajes de texto; se realizan 3.877.140 búsquedas en Google y se escriben 473.400 tuits; se publican 49.380 fotos en Instagram y se reproducen 97.222 horas de vídeo en Netflix. Esta vasta cantidad de información sigue pareciendo inasumible para muchas empresas, que en muchos casos deciden utilizar exclusivamente la experiencia para la toma de decisiones. Por eso, la clave reside en crear y utilizar sistemas o aplicaciones capaces de recopilar e interpretar aquellos datos que son de nuestro interés.

EEUU, Alemania y Reino Unido encabezan las listas en la toma de decisiones basada en datos



Fuente: Capgemini Research Institute

Los sectores de banca, seguros y telecomunicaciones lideran la toma de decisiones basada en datos



Fuente: Capgemini Research Institute

El problema del 2%

En España, el panorama parece ser aún más desolador. Otro informe publicado este mismo año por Accenture considera que, a pesar de los profundos avances en todos los sectores durante el último año, la proporción de empresas que están “preparadas para el futuro” supone tan solo el 2% del total. Eso sí, la buena noticia es que se espera que este nivel se dispare hasta el 34 % en 2023. ¿Cómo es posible? Debido al creciente interés de las compañías en la digitalización y los nuevos modelos de negocio basados en las nuevas tecnologías.

En este sentido, no se puede hablar de datos sin tener en cuenta conceptos paralelos como la analítica, que será más completa cuanto más información se acumule en la empresa; la IA, capaz de utilizar esa información para automatizar procesos cada vez más complejos; o la nube, con la que se organiza, almacena y comparte todo el *big data* en un entorno deslocalizado e independiente de dispositivos físicos. Una serie de ventajas competitivas que, por ahora, solo compañías punteras como Amazon o Facebook parecen explotar al máximo. No en vano, según otra investigación llevada a cabo por Gartner, aproximadamente el 97% de los datos siguen sin utilizarse en las empresas. ■

“Las empresas que toman decisiones de negocio basadas en los análisis de datos comienzan a ser predictivas, proactivas y empíricas”



Entrevista a **Esther Morales**
Socia y Desarrollo de Negocio de PIPERLAB

Cuál es la repercusión real de una estrategia de datos en la empresa?

Las empresas que toman decisiones de negocio basadas en los análisis de datos a partir de técnicas de Data Science, las permite dejar de ser retrospectivas y reactivas en sus análisis y comenzar a ser predictivas, proactivas y empíricas.

¿Qué ventajas competitivas supone su implementación?

Un sistema de seguimiento y medición a través del análisis de datos permite llegar a las conclusiones correctas y optimizar los servicios pensando en el ecosistema completo. Además, mantiene el foco de las estrategias, orientándolas hacia la consecución de los objetivos generales.

En el que caso de aquellas compañías que todavía no lo han implementado... ¿cómo convertir una estrategia de datos en un acelerador competitivo?

Las organizaciones que aún no están usando el análisis de datos en su estrategia de negocio, tienen que plantearse que parte de su operativa es susceptible de ser mejorada en términos de eficiencia, reducción de costes, mejora de procesos, reducción de tiempos... Una vez detectados los casos de usos a llevar a cabo, es necesario analizar los datos disponibles, su calidad y accesibilidad para poner en marcha un proyecto que devuelva resultados en un corto plazo de tiempo. De esta manera es posible medir la ventaja competitiva que ofrece el modelo e implementarlo.

¿Qué claves hay que tener en cuenta de cara a convertirse en una empresa Data Driven?

Para convertirse en una empresa *Data Driven* hay que situar el dato en el centro de la toma de decisiones y usarlo como una palanca de la estrategia de la compañía. Es necesario consolidar la cultura corporativa en la que los datos sean la piedra angular que impulse a las organizaciones a ser más competitivas. ■

"Para convertirse en una empresa Data Driven hay que situar el dato en el centro y usarlo como palanca en la estrategia de la compañía"

La estrategia de datos como iniciativa transversal



Elena Gil Lizasoain

Global Director of Product and Business Operations
TELEFÓNICA Tech IoT & Big Data

Ya nadie pone en duda que los datos son un activo de gran potencial para las compañías de cualquier tamaño y sector. Sin embargo, el reto sigue siendo encontrar la estrategia óptima que permita activar dichos datos al tiempo que se controlan costes y riesgos.

Cuando aún no existía un consenso sobre el valor de los datos, estos solían ser responsabilidad exclusiva de los departamentos de IT, que se limitaban a almacenarlos y que, por consiguiente, suponían un coste para la compañía.

Por el contrario, la visión actual es que la gestión y explotación de los datos es una responsabilidad transversal de las compañías, donde todas las áreas tienen su propio rol y, a su vez, deben estar perfectamente coordinadas entre sí.

Y es en esa necesidad de coordinación donde reside el valor para las compañías de contar con una estrategia de datos pues, si está bien definida, otorga respuestas a cada una de las preguntas que aparecerán en las distintas fases de la gestión del dato.

La tecnología como medio, no como fin

Aquellas empresas que logran definir y sobre todo implementar una estrategia de datos adecuada consiguen provocar un cambio de paradigma interno en el que la gestión del dato deja de ser un coste para convertirse en una inversión con capacidad para generar retornos.

Como decíamos, una estrategia de datos debe involucrar y coordinar a todas las áreas pero, en nuestra opinión, debe estar siempre liderada y soportada por el negocio a quién debe dar soporte el resto de *stakeholders* de la compañía.

Consideramos que debe ser así porque a pesar de ser una iniciativa con importantes requisitos desde el punto de vista tecnológico, la tecnología por sí sola no extrae valor y, por tanto, debe ser el medio y no el fin.

Partiendo por tanto de una perspectiva liderada por negocio, el resto de áreas de la compañía deben proporcionar soluciones a los distintos retos que debe plantear una estrategia de datos ambiciosa.

Hemos mencionado ya la necesidad de contar con todas las herramientas tecnológicas que permitan la captura, almacenamiento y explotación de los datos; cuya responsabilidad recae en los departamentos de IT y que resulta crítica por la velocidad con la que evolucionan las tecnologías y por la necesidad permanente de hacer eficientes los gastos.

Por su lado, los departamentos de Capital Humano tienen una doble labor que resulta indispensable. Son los responsables de captar talento experto en las múltiples disciplinas relacionadas con la gestión de datos y, al mismo tiempo, deben liderar un proyecto de transformación cultural que tenga como objetivo evangelizar a los empleados sobre el valor de los datos.

Del mismo modo, otras áreas tradicionales de soporte, como son los departamentos de Legal y de Comunicación, deben garantizar que los usos de los datos propuestos por las áreas de negocio no supongan ningún riesgo para la compañía desde el punto de vista legal, regulatorio o incluso reputacional.

Y de igual manera, las áreas de Finanzas y Control deben entender las necesidades de inversión que requieren la implementación y mantenimiento de iniciativas de explotación de datos.

La visión actual es que la gestión y explotación de los datos es una responsabilidad transversal de las compañías, donde todas las áreas tienen su propio rol y, a su vez, deben estar perfectamente coordinadas entre sí



No contar con una estrategia de datos puede provocar resultados indeseables en los proyectos de datos como la ineficiencia económica, daños en la imagen de marca o la total inaplicabilidad de negocio

Una auténtica ventaja competitiva

Teniendo en cuenta la complejidad que supone coordinar todo lo anterior, no contar con una estrategia de datos puede provocar resultados indeseables en los proyectos de datos como la ineficiencia económica, daños en la imagen de marca o la total inaplicabilidad de negocio.

Por el contrario, contar con una estrategia de datos refinada puede suponer una auténtica ventaja competitiva, pues la activación de los datos abrirá nuevas posibilidades en los campos de la generación de ingresos, la reducción de costes o la mitigación de riesgos. Campos que seguirán vetados para aquellos competidores que carezcan de las mismas capacidades.

Si llegados a este punto alguien siguiera albergando dudas sobre el valor que aportan los datos y, por consiguiente, la necesidad de contar con una estrategia para su gestión, basta con repasar las últimas noticias del mundo corporativo y comprobar cómo, lamentablemente, en los últimos años ha aumentado constantemente el número de ataques dirigidos a secuestrar los datos corporativos para solicitar recompensas.

Para terminar me gustaría remarcar que las estrategias de datos no deben ser consideradas como proyectos cerrados, con un alcance definido. Por el contrario, deben enfocarse como iniciativas vivas, que deberán crecer y adaptarse en función de las prioridades de cada compañía. ■

DFactory Barcelona

LA FÁBRICA DEL FUTURO

By  **CONSORCI**
barcelona
ZONA FRANCA

La industria ha sido tradicionalmente uno de los grandes motores económicos y en los últimos meses ha vivido una importante digitalización, como la mayoría de los sectores, para dar respuesta a las nuevas formas de producir, consumir y relacionarnos, aceleradas por el impacto de la pandemia.

De esta forma, el Consorci de la Zona Franca de Barcelona está trabajando para liderar el desarrollo de la industria 4.0 a nivel nacional e internacional, aportando un gran valor añadido a Barcelona y a su área metropolitana. Para ello, la entidad se ha aliado con Leitat como partner tecnológico para impulsar la DFactory Barcelona, un nodo orientado a la creación de un ecosistema que promueve el fomento y el desarrollo de la industria digital en Europa.

La DFactory Barcelona se va a desarrollar en dos fases, ocupará una superficie de cerca de 100.000 m² en el polígono de la Zona Franca de Barcelona y cuenta con una inversión global de 100 M€ por parte del CZFB.

Un proyecto totalmente innovador y diferencial

En la primera fase, inaugurada este mes de septiembre, la entidad ha inyectado 25 M€ en un edificio de 17.000 m². Se trata de un proyecto totalmente innovador y diferencial que actuará como herramienta para transformar el tejido productivo español y acompañar a las empresas en su proceso de digitalización.

Asimismo, se posicionará a la ciudad condal como el centro de la innovación 4.0 del sur de Europa, asentando la creación de un ecosistema que fomente la atracción de talento, tecnología e inversiones tanto nacionales como internacionales en este espacio singular.

En esta primera fase, en las instalaciones se unirán empresas tecnológicas que aportan soluciones digitales con empresas en proceso de transformación que buscan soluciones innovadoras. En este sentido, reúne tecnologías punteras como la robótica, la sensórica, la Inteligencia Artificial, la ciberseguridad o la manufactura avanzada. En cuanto a su modelo de gestión, consiste en la coordinación y colaboración de proyectos entre multinacionales, empresas locales y startups para generar tecnología conjunta y nuevos modelos de negocio.

Una nueva forma de producir

La DFactory Barcelona es la fábrica del futuro, desde donde se materializa la nueva forma de producir. Desde sus instalaciones saldrán proyectos hacia la nube, pero, principalmente, saldrán camiones cargados con productos fabricados mediante nuevas tecnologías, de una forma mucho más sostenible. Así, además, se da respuesta a nuevas demandas cada vez más frecuentes como la personalización y se demostrará la posibilidad de fabricar más cerca del consumidor final, reduciendo así la huella de la cadena de suministro.

De esta forma el proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, facilitando la digitalización de la industria como palanca clave para la transición ecológica y potenciando la economía circular mediante la adopción de nuevos sistemas productivos y de la manufactura avanzada sostenibles.

Además, el propio edificio se ha construido siguiendo criterios de diseño de alto rendimiento energético y de sostenibilidad, basados tanto en la limitación de la demanda energética como en el diseño de instalaciones eficientes. Está mayoritariamente construido en vidrio, con el objetivo de dar visibilidad a todas las tecnologías 4.0, desdibujar las barreras entre las diferentes empresas del ecosistema y disponer de un acceso compartido a laboratorios, salas de reuniones y zonas comunes.

Barcelona, referente en innovación

DFactory Barcelona se trata de un proyecto que sitúa a Barcelona de nuevo al frente de la innovación más puntera y, a su vez, cuenta con una ubicación privilegiada, muy cerca del aeropuerto, del puerto y del centro de la ciudad, además de estar bien conectada mediante la red de metro. Asimismo, se generarán nuevas oportunidades de negocio y de empleo de calidad gracias al espíritu de la DFactory Barcelona de ser un centro de I+D+i colaborativo. En este sentido, se prevé que el proyecto genere 1.500 puestos de trabajo directos y hasta 5.000 puestos indirectos.

Finalmente, como parte del ecosistema que ha creado, el proyecto cuenta con una comunidad abierta, activa, integrada y estimulante, con elementos de dinamización que favorezcan la creación de proyectos de innovación, la captación de talento y potenciar el conocimiento mutuo de sus integrantes. Además, cuenta con herramientas de comunicación interna que promueven la dinamización del espacio y de las tecnologías del ecosistema de la factoría mediante distintas actividades.

Tras la tormenta...
Hlega **continúa**
 la calma
revolución
 para RRHH

Después de más de un año de constantes y urgentes transformaciones con el fin de adaptar las organizaciones, sus relaciones laborales y sus formas de trabajar a la 'tormenta COVID', hoy las áreas de RRHH y sus responsables afrontan una nueva pero ni mucho menos calmada realidad. Nuevas competencias, nuevos procesos, nuevos modelos de trabajo, digitalización, innovación, *engagement*... para un talento que poco tiene que ver ya con el de 'antes de'. Una revolución que sin lugar a dudas invita a la reflexión: ¿cómo se dibuja la nueva Gestión de Personas a medida que nos adentramos en la nueva era post-COVID? ¿Cuál será el nuevo rol del Director de RRHH a partir de ahora? ¿Qué ha cambiado en los recursos humanos que conforman una compañía? ¿Qué necesitan... y qué se les exige?

Aunque posiblemente manido, el *leit motiv* 'las personas en el centro' ha cobrado una relevancia sin precedentes durante la etapa COVID. Un mantra, que junto con la forzosa transformación abordada por la mayoría de empresas, ha exigido a las áreas de RRHH a ACTUALIZARSE con mayúsculas y a tomar un nuevo rumbo en lo que a gestión del talento se refiere.

Tal y como destacan los expertos de Captio, "si la gestión de recursos humanos en la era digital ya había traído consigo cambios importantes, ahora ha llegado el momento de variar de nuevo el rumbo. Puede que no sea el que las empresas esperaban cuando a principios de 2020 diseñaban sus estrategias, pero es el que el contexto actual demanda".

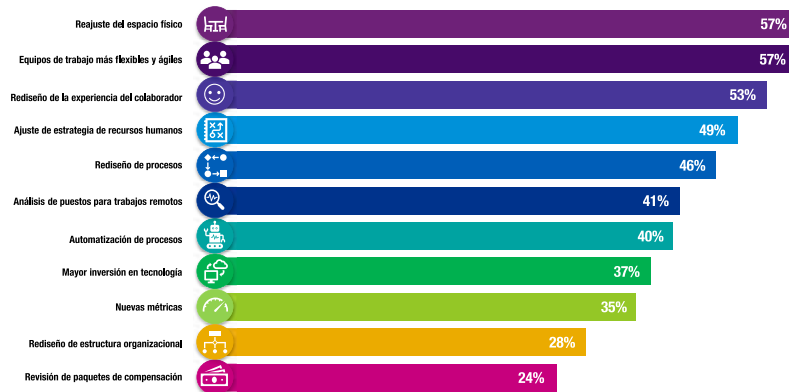
**Formación,
 reorganización,
 seguridad, bienestar...
 Numerosas aristas
 convergen en la
 gestión de personas
 del momento actual y
 que igualmente serán
 estratégicas para el día
 de mañana**

**Presente y futuro de
 la gestión de personas**

Formación, reorganización, seguridad, bienestar... Numerosas aristas convergen en la gestión de personas del momento actual y que igualmente serán estratégicas para el día de mañana. En este sentido, y de acuerdo al *expertise* de Deloitte, poner el foco en palancas clave como la cultura y el compromiso de nuestros empleados, trabajar el *wellbeing*, potenciar las herramientas y espacios digitales que permitan y promuevan el trabajo colaborativo y las dinámicas de trabajo ágiles, y cerciorarse de que los líderes y el resto de los colaboradores desarrollan las nuevas capacidades necesarias (*upskilling/reskilling*), supone –según la consultora– una oportunidad para la evolución de las empresas en materia de gestión del talento. >

Nuevas prácticas en RRHH para una nueva realidad

Fuente: Informe 'Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad', KPMG



Por su parte, Jaime Sol, Socio Director del área de People Advisory Services de EY España, incide en el hecho de que aunque “en los meses previos a la propagación del virus se vislumbraban ciertos aspectos que hoy en día nos parecen muy evidentes en materia de gestión de personas” -como, por ejemplo, el propósito de las organizaciones como palanca para atraer talento, la experiencia digital, la flexibilidad en el trabajo, el análisis de datos para la mejora en la toma de decisiones, la guerra por el talento...-, “muchas cosas han cambiado desde entonces”. De hecho, Sol destaca toda una serie de reflexiones y lecciones aprendidas a tener en cuenta en la nueva normalidad: “la prioridad número uno seguirá siendo el bienestar de nuestra gente; el rol que va a ejercer la función de RRHH en la definición estratégica de las organizaciones va a ser crucial; se van a requerir grandes programas de *reskilling* y *upskilling*; se robotizarán procesos, entre ellos, muchos de Recursos Humanos, lo que tendrá un impacto positivo en la reducción de costes; vamos a ver cómo las organizaciones adoptan verdaderamente nuevas tecnologías y las interiorizan dentro de su plan de capacidades de la compañía; y las organizaciones deberán activar todos los canales de comunicación y transmisión para hacer llegar su propósito llegar al corazón de las personas”.

Tras la pista de un 'nuevo' HR Director

Qué duda cabe de que ante este nuevo contexto las funciones del Director de RRHH sufrirán una consecuente transformación para afrontar con éxito los retos y desafíos que habrá de abordar de ahora en adelante. Según Brandtly, entre las funciones de mayor importancia a desarrollar por el nuevo rol del Director de Personas se deberán encontrar las de rediseñar los puestos de trabajo -flexibilizándolos y adaptando los mismos hacia las necesidades de un organización más horizontal y basada en el trabajo colaborativo y la inteligencia colectiva-, facilitar un marco legal y organizativo que promueva la reducción de costes y estructuras fijas a través de diversas figuras colaborativas (*freelance*, *fijos discontinuos*, *outsourcing*, etc.), atraer el talento a través de generar entornos de trabajo y propuestas de valor atractivas para las nuevas generaciones, fortalecer la marca empleadora para fidelizar el talento interno a través de políticas retributivas, de conciliación y de desarrollo profesional y promover la digitalización y la agilidad en la organización.

El llamado 'smart working' será la piedra angular para aumentar y potenciar las capacidades del talento en su puesto de trabajo

No obstante, tener visión estratégica, ser el motor y generador de cambios, contar con un liderazgo inspirador, gestionar la resiliencia y la adversidad, ser ágil y eficaz en la toma de decisiones, focalizarse en la eficiencia y orientación a resultados, y fomentar la innovación, así como la creatividad y la transformación digital, serán, además, a juicio de la compañía especializada en selección de talento y *headhunting*, las competencias que deberá reunir el *HR Director* del futuro.

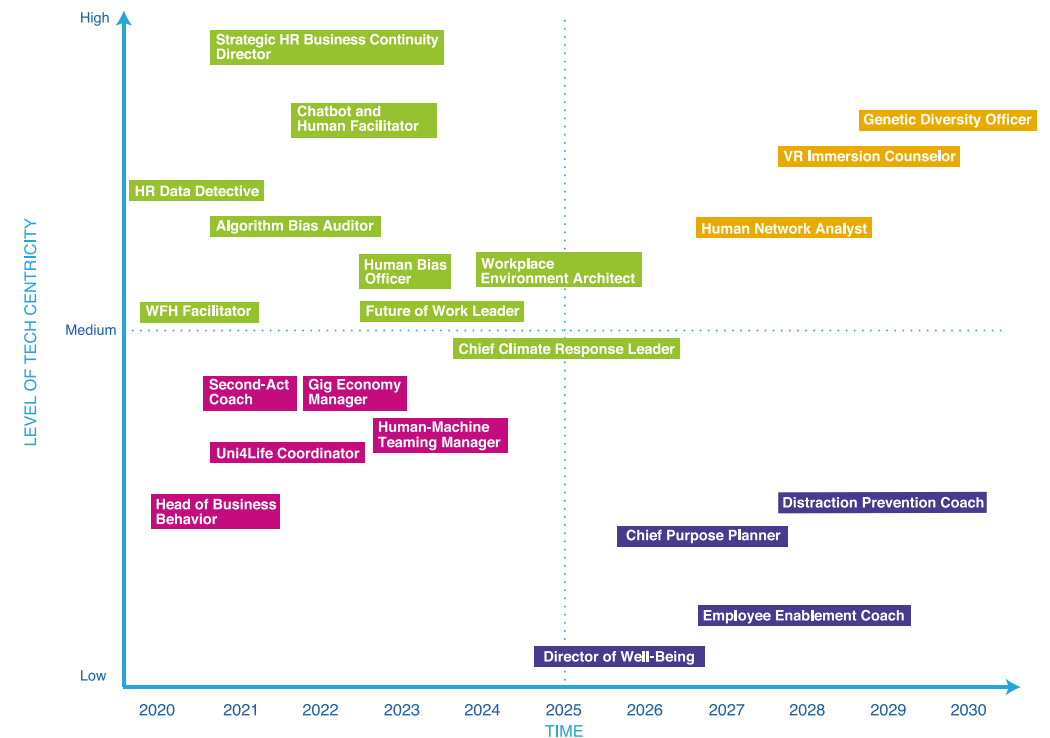
Con todo lo anterior, no es de extrañar que múltiples expertos como Antonio Núñez, Senior Partner de Paragon Partners, aseguren que “el Comité de Dirección debe ser un triunvirato formado por tres personas: el CEO de la compañía, el Director Financiero y el Director de Personas”. ➤

21 HR Jobs of the Future

Fuente: Cognizant España



The 10-year journey





“La capacidad de innovar, de cambiar y de hacer las cosas diferentes, es lo que tiene que caracterizar a la Gestión de Personas, no ya a la de mañana, sino a la de hoy”

Entrevista a **Juan Manuel Rueda**
Director General de Personas, Organización y Comunicación de SANTALUCÍA

¿Cómo se ha de responder desde el área de RRHH a la nueva realidad post-COVID?

Es curioso que uno de los efectos colaterales ha sido el fortalecimiento de la función de Gestión de Personas y de las personas que la representan. Tanto en las empresas y funciones donde la gente se tuvo que ir a casa a trabajar, como en aquellas donde la gente tuvo que estar al pie del cañón. El "back to the basics" ha vuelto a triunfar. Y creo que la respuesta post-COVID pasa por esos elementos básicos, que son las mejores herramientas para salir de cualquier situación de dificultad: el trabajo duro, la excelencia, la dedicación, el esfuerzo y la confianza en las personas.

¿Qué tendencias en Gestión de Personas serán decisivas para las empresas en los próximos años?

En una compañía como Santalucía, con una cultura muy marcada y en un momento de transformación, esas tendencias pasan por buscar personas con capacidad para construir relaciones de confianza, que se focalicen en la atención y el servicio al cliente/empleado, y que empaticen, incluyendo la sensibilidad ante la diversidad. El teletrabajo y la digitalización seguirán presentes. El cambio de modelo laboral ha traído retos como los ciberriesgos. Y tendremos que darles respuesta. Otras tendencias que nos esperan son la Inteligencia Artificial, el

5G, la robotización, u otras categorías dentro de la hiperautomatización. El futuro nos traerá otras realidades y otro mundo, al que habrá que aplicar visiones innovadoras y soluciones distintas.

¿Cuáles serán las prioridades del Responsable de RRHH a partir de ahora?

La prioridad del profesional de RRHH es que tiene que ser más innovador que nunca, y la innovación tiene que ser parte de nuestra función porque nos están pidiendo que nos anticipemos. Tenemos que ver cómo esta disrupción que estamos viviendo, este contexto de locura, de tecnologías exponenciales, de rapidez de llegar al mercado, lo podemos trasladar a la organización, a las personas... Generar nuevas cosas que sean efectivas para la organización, para nuestros empleados, y que nos permitan acompañar al negocio en su día a día. Más que nunca, tenemos que estar pegados a la estrategia cortoplacista porque las estrategias que antes hacíamos a 5 años ya no existen, ser muy resilientes, con muchísima capacidad de adaptarnos y ofrecer nuestra mejor versión en entornos cambiantes; hoy puedo crear una política que mañana no me sirva y que desaparezca y no pasa nada!. Esta capacidad de innovar, de cambiar, y de hacer las cosas diferentes, es lo que tiene que caracterizar a la Gestión de Personas, no ya a la de mañana, sino a la de hoy. ■

> ¿Cómo velar por el talento post-COVID?

Nada ni nadie volverá a ser como antes -ni empresas-, por lo que lo que requerirá el talento en la nueva normalidad, al igual que lo que exigirá el modelo de negocio de sus respectivas compañías, será algo muy distinto al pasado.

En esta línea, no cabe duda de que el llamado 'smart working' será la piedra angular para aumentar y potenciar las capacidades del talento en su

puesto de trabajo. Sin embargo, aspectos como la escucha permanente, una nueva escala de valores, el compromiso y propósito de la organización, pero también la flexibilidad, la comunicación, las emociones y el empoderamiento, serán elementos determinantes en la ecuación de la experiencia del empleado post-COVID. Algo realmente decisivo en un momento en el que la guerra por el talento continúa abierta. ■



#congresoAPDrrhh

6 y 7 de octubre de 2021

SANTIAGO DE COMPOSTELA



4 CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
LAS PERSONAS SON EL CAMINO

Un nuevo despertar para Europa. Reinventando negocios para ganar competitividad

EUROPA: ¿LISTA PARA REINICIAR?

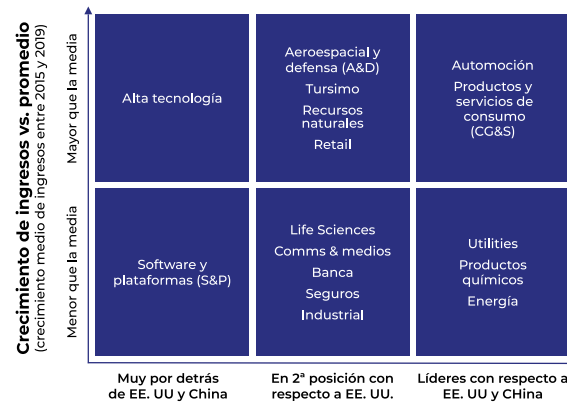
Impulsado por Accenture, el informe revela que las empresas chinas y estadounidenses están mejor posicionadas con respecto a las europeas de cara a recuperarse de la crisis. De hecho, Europa se encuentra a la cola de sectores clave, como el de Tecnología, y Software y Plataformas, cruciales para la economía digital. Sin embargo, las compañías de nuestro continente aún pueden adelantarlas a través de 3 líneas de acción de acuerdo al expertise de la consultora: creando ecosistemas, combinando la digitalización con la creación de valor sostenible y formando en nuevas habilidades.

En paralelo a todo lo anterior, del estudio se desprende que un nuevo modelo está emergiendo en Europa, con sus empresas centradas en mejorar la resiliencia, la regionalización, la convergencia, la aceleración digital y la sostenibilidad. Todo un conjunto de tendencias ante las que surgen tres retos muy claros para Europa: la reinversión industrial, el crecimiento intersectorial de alto potencial y la generación de empleo.



Competitividad de las industrias europeas

Crecimiento de ingresos frente a participación en los ingresos



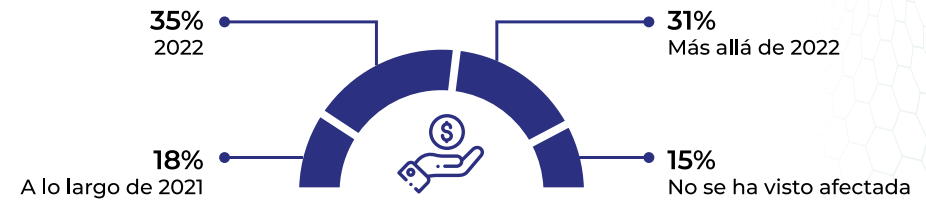
Perspectivas España 2021

OPTIMISMO, DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS, UNA PERCEPCIÓN COMPARTIDA POR LA EMPRESA ESPAÑOLA

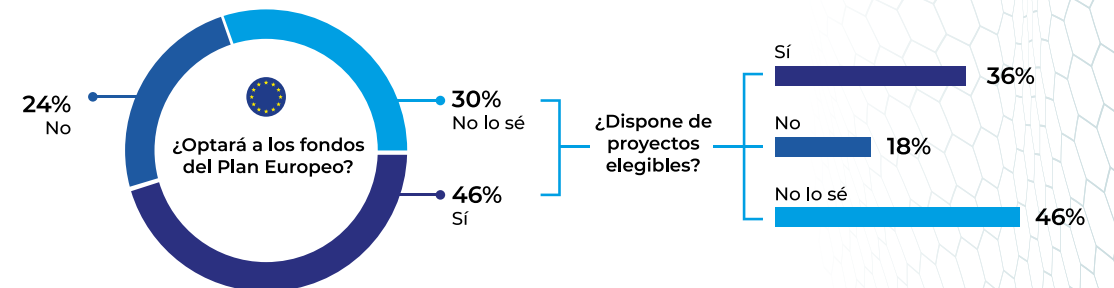
Con la opinión de más de 1.400 directivos y empresarios españoles sobre la situación económica actual y sus expectativas empresariales, el estudio elaborado por KPMG con la colaboración de CEOE destaca el optimismo en las previsiones para 2021, pero también el hecho de que la digitalización y la mejora de procesos se situarán en el centro de las estrategias corporativas.

En base a los resultados del sondeo, cabe resaltar que los niveles de facturación previos a la pandemia no se alcanzarán hasta al menos 2022, que el impacto de la COVID-19 en la demanda es el principal riesgo para la economía y las empresas, y que los fondos europeos estarán presentes en las estrategias de las empresas aunque requieren de más información sobre su gestión.

Los niveles de facturación previos a la pandemia no se alcanzarán hasta al menos 2022



Los fondos europeos estarán presentes en las estrategias de las empresas aunque requieren de más información sobre su gestión



2021 Hopes & Fears Survey

¿QUÉ ESPERA Y QUÉ PERSIGUE EL TALENTO TRAS LA PANDEMIA?

Elaborado por PwC y en base a la opinión de 32.500 trabajadores de 19 países, los trabajadores quieren más capacidades digitales, más flexibilidad y más inclusión. Asimismo, el informe revela que la mayoría de los encuestados se muestra optimista sobre su futuro; eso sí, con algunas preocupaciones: el 61% está preocupado porque la automatización ponga en riesgos muchos puestos de trabajo, el 48% cree que el empleo tradicional no existirá en el futuro y el 39% cree que es probable que su trabajo se quede obsoleto dentro de cinco años.

Por otra parte, la amplia encuesta desvela que el 75% de los encuestados quiere trabajar para una organización que contribuya positivamente a la sociedad, y el 72% de los profesionales que han trabajado a distancia en la pandemia prefieren una forma de trabajo híbrida, que combine lo presencial y lo virtual.



Expectativas e inquietudes de los empleados tras la pandemia



SILICON VALLEY

una sátira excesiva... y algo de documental

“Si quieres entender realmente cómo funciona hoy en día Silicon Valley, debes ver esta serie”

BILL GATES

Silicon Valley es el centro del mundo para las *startups*, un Shangri-La para emprendedores y programadores en el que tiene lugar gran parte de la innovación mundial. Este pequeño valle, a pocos kilómetros de San Francisco, aloja a las compañías tecnológicas más potentes del mundo, además de a centenares de pequeñas empresas e incubadoras en las que trabajan miles de personas que aspiran a convertir sus proyectos en los próximos Amazon, Apple, Facebook o Google.



“La serie Silicon Valley es, básicamente, un documental”

EVAN SPIEGEL
CEO de Snapchat

➤ Trasladándonos de la realidad a la ficción, la serie de HBO Silicon Valley, estrenada en 2014, refleja a la perfección este mundo, y sigue el día a día de un grupo de informáticos con nulas habilidades sociales, que viven en el valle y que crean un proyecto por el que nadie apuesta inicialmente: Pied Piper (el Flautista). El protagonista y CEO de Pied Piper, Richard Hendricks, una mezcla de Mark Zuckerberg, Bill Gates y Steve Wozniak, es un genio de la programación pero que muestra síntomas de ansiedad cuando tiene que tratar con otras personas. Cansado de que su talento no se valore lo suficiente, Hendricks deja su trabajo en Hooli (la empresa más grande y exitosa del valle) para desarrollar su idea: crear un algoritmo que revolucione internet y que permita crear una red descentralizada y anónima, en la que los propios usuarios sean los dueños de todo.

Con un tono ácido, la serie parodia todas las fases por los que pasa una *startup* que intenta abrirse camino en este peculiar ecosistema: ferias tecnológicas, presentaciones, la lucha por conseguir clientes, las amenazas de

grandes compañías que primero quieren adquirir su tecnología a cualquier precio para después intentar destruirles en el momento en el que se convierten en competencia, la rivalidad con otras *startups* para conseguir financiación, la pérdida de poder de decisión cuando entran inversores o las icónicas incubadoras en garajes (los creadores de Pied Piper conviven en una lamentable incubadora junto a otros *techies* informáticos).

Así pues, Silicon Valley, pese a ser una sátira excesiva del valle real, permite a lo largo de sus 6 temporadas hacerse una idea muy nítida de lo que -imaginamos- sucede en esta pequeña región de California. Y su verosimilitud no es casual, ya que Mike Judge, su creador y productor, trabajó de joven en Silicon Valley y, antes de escribir los guiones para la serie, el equipo consultó a 250 trabajadores, ex trabajadores y expertos en tecnología del valle para conseguir que el retrato fuera lo más fiel posible. De ahí las palabras del CEO de Snapchat, que reconoce que “la serie Silicon Valley es, básicamente, un documental”.

FICHA TÉCNICA

Título: *Silicon Valley*
País: *EEUU*
Fecha de estreno: *2014*
Productora: *3 Arts Entertainment, Judgemental Films Inc.*
Distribuidora: *HBO*
Género: *Comedia*
Creadores: *Mike Judge, John Altschuler, Dave Krinsky, Amy Aniobi, Ron Weiner y Alec Berg*



MÁS QUE UN RETRATO AMABLE

Pero en realidad, la serie de HBO no es para nada inofensiva, y rehúye de ser simplemente un retrato amable del mundo de las compañías tecnológicas. Detrás de la extravagancia de los personajes y las situaciones rocambolescas que tienen que afrontar, hay una crítica nada velada a algunas de las prácticas habituales de algunas empresas en el mercado: las encarnizadas luchas de poder, los engaños, la falsedad de las apariencias, la falta de ética, la poca preocupación por la privacidad, las extravagancias de egos megalómanos o prácticas empresariales poco ejemplares. Como, por ejemplo, la que vemos en Hooli, que mantiene a decenas de empleados sin trabajo, ya que consideran que es mejor pagarles por no hacer nada a que puedan llegar a tener éxito con la competencia. No

es demasiado complicado, por lo tanto, intuir a algunos de los grandes gurús y a sus empresas tras los personajes ficticios de la serie.

Durante 6 temporadas, hasta su final en 2019, la serie ha mantenido un muy buen nivel, pero uno de sus mayores logros es haberse ganado el respeto del sector. Y de ahí que haya contado desde el primer día con cameos y la participación de emprendedores y trabajadores del valle, o que el mismísimo Bill Gates participara en el último capítulo. Y es que, muy probablemente, Silicon Valley es lo más fiel a la realidad que se ha hecho nunca sobre el mundo de las *startups* y ese pequeño rincón al sur de la Bahía de San Francisco. ■

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



EL FIN DE LA INNOVACIÓN. LA ERA DEL INNOVADOR

JOSE ALMANSA

Gestión 2000, 2021
ISBN: 9788498755107

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



LA EMPRESA POST-COVID 19 HERRAMIENTAS CLAVE PARA AFRONTAR UN ESCENARIO INCIERTO

RAFAEL GONZÁLEZ

Asfice, 2021
ISBN: 9788409269297

¿Piensas diferente? ¿Eres valiente? ¿Te gustaría cambiar el mundo? El nuevo libro de Jose Almansa no te va a contar lo que todos te dicen. Te dirá lo que piensa sobre la innovación. Te dará ideas nuevas. Y una metodología. Porque el objetivo son, ni más ni menos, las personas que piensan diferente, las empresas que conectan con sus trabajadores y las ciudades que trabajan en una nueva sociedad.

HAY PERSONAS QUE EN SU VIDA APRENDEN PRONTO LAS RESPUESTAS, CÓMO SON LAS COSAS, Y AL TERMINAR LA CARRERA HACEN LO QUE LES DICEN QUE ES MEJOR. OTROS NO

De acuerdo a la opinión de Almansa, ahora es el momento de activar tu espíritu creativo, responsable e innovador. Y, sobre todo, ser parte de un gran movimiento de cambio. Así pues, no sueltes este libro, porque las personas únicas y sin miedo a algo nuevo son las que realmente aportan valor.

La recesión derivada de la COVID-19 es la primera gran crisis que ha llegado sin manual de instrucciones y ha conseguido que la economía baje en ascensor y suba por la escalera. Sin embargo, la última obra del profesor y empresario Rafael González llega al mercado como una herramienta de innovación y gestión estratégica ágil y proactiva, imprescindible para ayudar a las empresas a salir de la crisis en las mejores condiciones posibles.

'PREPÁRATE PARA LO PEOR, ESPERA LO MEJOR, Y ACEPTA LO QUE VENGA' DEBERÍA SER LA POSTURA DE LA EMPRESA ANTE UN INCIDENTE COMO LA COVID-19

Bajo el paraguas del novedoso método Lean Ragon y adaptado al escenario actual, González expone en su nuevo libro herramientas clave como "Reinventar el Modelo de negocio", el "Plan de Transformación de negocio" -con especial referencia a las ayudas y subvenciones españolas y europeas del Fondo Next Generation EU- y el "Plan de Continuidad de negocio".



Un selfie desde Marte. ¿En serio?

En serio.

Fidelity Funds Future Connectivity Fund

La tecnología cambiará nuestra forma de conectarnos... y no solo desde este planeta.

Gracias a la innovación constante que vive este sector, en el mañana también nos conectaremos a internet desde Marte. Invierte en el futuro de la conectividad de la mano de Fidelity y el fondo **Fidelity Funds Future Connectivity Fund**.

fondosfidelity.es/temáticas/megatendencias



El valor de las inversiones que generan pueden bajar tanto como subir, por lo que usted/el cliente podría no recuperar la cantidad invertida. Las inversiones deben realizarse teniendo en cuenta la información en el folleto vigente y en el documento de datos fundamentales para el inversor (DFI), que están disponibles gratuitamente junto con los informes anuales y semestrales a través de nuestros distribuidores y nuestro Centro Europeo de Atención al Cliente: FIL (Luxembourg) S.A. 2a, rue Albert Borschette BP 2174 L-1021 Luxembourg, así como en www.fondosfidelity.es. Fidelity/FIL es FIL Limited y sus respectivas subsidiarias y compañías afiliadas. Fidelity Funds es una sociedad de inversión colectiva de capital variable constituida en Luxemburgo. Fidelity Funds está inscrita en CNMV con el número de registro 124, donde puede obtenerse información detallada sobre sus entidades comercializadoras en España. Fidelity, Fidelity International, el logotipo de Fidelity International y el símbolo F son marcas de FIL Limited. Emitido por FIL (Luxembourg) S.A. CS1051

Simplificando la gestión del Travel & Expense



Gracias al desarrollo de una tecnología propia, hoy ofrecemos a nuestros clientes un amplio abanico de soluciones digitales que abarcan todo el proceso de gestión del gasto, desde la digitalización del recibo hasta la recuperación del IVA.

Gestión del Gasto

Digitalización de procesos contables
Control de las políticas corporativas

Recuperación del IVA

Rec. del IVA en gastos de T&E
Rec. del IVA en gastos de comunidades de propietarios

Analytics

Informes detallados de los gastos
Propuesta de políticas corporativas eficientes

Comodidad y control

La herramienta digital de gestión del gasto simplifica el proceso, suponiendo un ahorro de tiempo para el departamento financiero a la vez que minimiza los errores de la contabilidad tradicional y permite controlar el cumplimiento de las políticas corporativas.

Liquidez inmediata

Con una tasa de recuperación del 100%, un periodo de prescripción del IVA de 4 años y un alcance internacional, el servicio de recuperación de IVA supone un importante apoyo para la tesorería de las empresas.

Análisis de los datos obtenidos

La extracción y el análisis de los miles de datos contenidos en los documentos de gasto permite a las empresas encontrar oportunidades de ahorro y optimizar sus políticas.