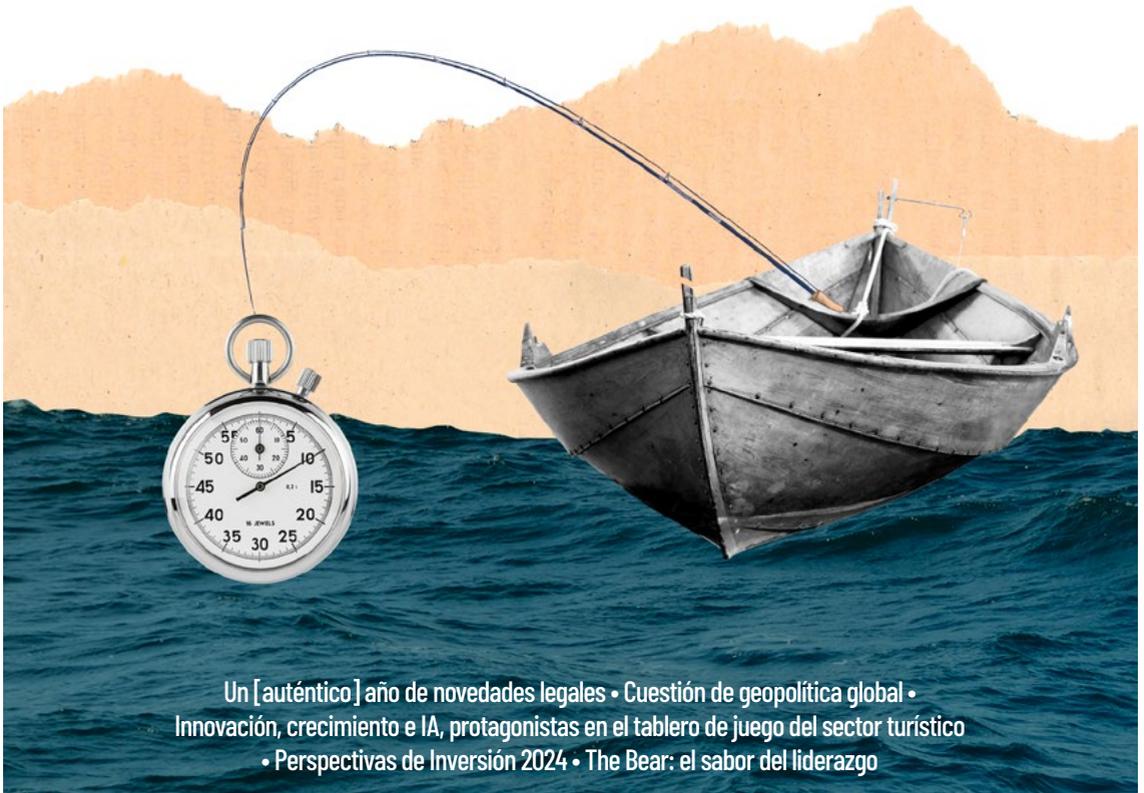


MIND THE GAP!

España registra la mayor caída de productividad de la OCDE desde 2018

- ¿Por qué somos incapaces de ACORTAR LA BRECHA con la UE?
- ¿Qué factores están distanciándonos de los PAÍSES MÁS EFICIENTES?
- ¿El TAMAÑO empresarial... también importa?

Management, compromiso y tecnología: el otro *antídoto* contra la baja productividad



Un [auténtico] año de novedades legales • Cuestión de geopolítica global •
Innovación, crecimiento e IA, protagonistas en el tablero de juego del sector turístico
• Perspectivas de Inversión 2024 • The Bear: el sabor del liderazgo

ENTREVISTA

Amaya Valdemoro
exJugadora de Baloncesto

“La crítica en ocasiones es lo más productivo
que te puede pasar para seguir creciendo”

pág. 74

 **10** EDICIÓN ESPECIAL **apd**
ANIVERSARIO

[NEO] CANTABRIA 2030

pág. 82

BWAW

BARCELONA WOMAN ACCELERATION WEEK

5-7 | MARZO
2024

BWAW

EL EVENTO DE REFERENCIA PARA
AVANZAR DE FORMA ACTIVA EN LA
IGUALDAD DE GÉNERO

INSCRÍBETE EN:

www.barcelonawa.com

UN LUGAR COMÚN LLAMADO "BAJA PRODUCTIVIDAD"

El último informe de la OCDE sobre la evolución de la productividad volvió a arrojar un jarro de agua fría sobre la economía española. Nuestro país es el peor de la OCDE en la evolución de la productividad. Entre 2018 y 2023, cayó un 4%, frente al crecimiento medio del 4,6% de los países más prósperos del planeta. Según Eurostat, España está 16,5 puntos por debajo de la media de la eurozona en productividad por hora trabajada.

Lo más complejo de este asunto es acertar con las causas. Se han identificado un buen catálogo de razones y de muy diversa naturaleza: se ha acudido al tamaño medio de nuestras empresas, a la excesiva atomización, incluso a los índices de desconfianza entre ciudadanos -donde, por cierto, somos líderes europeos-. También encontramos un esfuerzo insuficiente en I+D, problemas endémicos a la hora de invertir en tecnología, un entramado regulatorio y burocrático demasiado pesado o graves fisuras entre el modelo productivo y el educativo.

Sin embargo, lo que más inquieta es que desde la OCDE se señala a los gestores de las empresas en España como uno de los grandes lastres de la productividad: predominan los modelos de gestión poco profesionalizados, con estructuras de poder centradas en una sola persona que, en muchas ocasiones, no cuenta con una formación superior.

Probablemente son consecuencias del cambio de etapa de nuestra estructura productiva. Si uno mira con detenimiento la evolución, podrá darse cuenta de que la tendencia ha cambiado desde la crisis de 2008-2011, con mejoras sustanciales -aunque no suficientes- en la mayoría de los indicadores que miden la productividad.

Y, puestos a pronosticar, los grandes avances tecnológicos que vienen, con la IA a la cabeza, son precisamente los que más impacto van a tener en la mejora de la eficiencia y la productividad. El foco, dicen los expertos, no estará tanto en los procesos, sino en la ideación, que es donde la cultura y el talento "latino" más destaca. ■



Enrique Sánchez de León
Consejero Director General de APD

Organizado por:



En colaboración con



Media partner



Style Partner



#SomosAPD

005

- 5 Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos
- 8 Retos en Comunidad
- 10 APD Suite
Sácale el máximo partido a tus actividades APD

APD Internacional

006

- 6 El tablero geopolítico global en 2024
Por Mustapha Imrani, Director de Desarrollo de APD Marruecos

#Experiencias APD

012

- 12 Trabajo en equipo y liderazgo emocional, piezas clave para fidelizar y captar al mejor talento
- 16 5 Congreso Internacional de CIOs
El [verdadero] impacto de la Revolución Tecnológica, a debate entre más de 800 directivos

Empresa

020

- 20 Actualidad Normativa 2024: un [auténtico] año de novedades legales
Jordi Puigbó, Javier Ragué y Víctor Xercavins, Socios de Cuatrecasas
- 26 Invertir en el siglo XXI
Perspectivas de inversión 2024. Incertidumbre política, posible recesión cíclica y desaceleración de China
- 74 Business Class
"La crítica, en ocasiones, es lo más productivo que te puede pasar para seguir creciendo"
Entrevista a Amaya Valdemoro, exjugadora de baloncesto
- 78 Management y Liderazgo
Avanzar de manera efectiva hacia la igualdad en el entorno empresarial: objetivo prioritario

MONOGRÁFICO

Management, compromiso y tecnología: el otro *antídoto* contra la baja productividad

- 36 Las empresas que no se tomen en serio su *management*, desaparecerán más pronto que tarde por improductivas
Juan Carlos Cubeiro, Experto en Management, Liderazgo y Transformación del Talento
- 38 "La mejor manera de abordar los problemas a los que nos enfrentamos es con el Liderazgo Esencial, un estilo que alimenta lo básico y mueve a las personas"
Entrevista a Pilar Jericó, Presidenta de beUp, Escritora y Conferenciante
- 40 "Amo a mi equipo y soy capaz de notar cuándo no está bien. Y si no lo está, sé que no dará su mejor versión"
Entrevista a Norman Devaux, Area Leader — Southern Europe & Latam de LumApps
- 42 La estrategia en el centro de la gobernanza corporativa
Impulsando los resultados a través de un liderazgo con propósito que potencie el compromiso, la innovación y la sostenibilidad
Iratxe Las Hayas, Managing Partner en Smart Jidoka y Consejera No Ejecutiva

47 PRODUCTIVIDAD LABORAL: CUESTIÓN [TAMBIÉN] DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA

- 54 "No incentivar el talento es asegurar una obsolescencia progresiva, tanto individual como colectiva"
Entrevista a Joan Clotet, Humanista Digital, Consultor en Talento y Miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà
- 56 "Si mi empresa defiende genuinamente valores alineados con los míos, me voy a sentir más inclinado a dar el 100% en cada proyecto"
Entrevista a Guillermo Sánchez, Senior VP Europe en Betterfly
- 60 "Cuando las empresas inviertan más en planes de adopción y en auditorías de uso de sus recursos tecnológicos verán cómo aumenta la productividad"
Entrevista a Javier Lozano, CEO de Nanfor
- 63 Cómo ChatGPT y la IA generativa cambiarán los negocios
Lasse Rouhiainen, Experto internacional de ChatGPT e Inteligencia Artificial Generativa

Reportaje Especial

064

- 64 INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y TURISMO
La revolución digital que está por venir en el sector turístico
Fernando Fuentes, Head of Arsyes Cloud Solutions Sales Enablement
Automatización de Edificios en el Sector Hotelero: tras la búsqueda de la optimización de la cadena de valor y la eficiencia energética
Emil Daoura, Director I+D de Robot
Una postura de ciberseguridad resiliente, vital también en el sector turístico
Derek Manky, Chief Security Strategist & Global VP Threat Intelligence en FortiGuard Labs de Fortinet

EDICIÓN ESPECIAL  10 ANIVERSARIO CANTABRIA

[NEO] CANTABRIA 2030

SODERCAN 
SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CANTABRIA

- 87 Por y para los empresarios y directivos cántabros
Manuel Iturbe, Presidente de APD Cantabria, y Director Territorial Cantabria y Asturias de Banco Santander
- 88 "Nuestra obsesión es hacer de Cantabria una tierra atractiva a la inversión"
Entrevista a María José Sáenz de Buruaga, Presidenta de Cantabria
- 90 "Estamos sentando las bases para los próximos 30 años y este camino pasa por la innovación y por proyectos estratégicos que nos sirvan de tractores para nuestras empresas"
Eduardo Arasti, Consejero de Industria, Empleo, Innovación y Comercio del Gobierno de Cantabria
- 92 "Santander acabará la década consolidada como una ciudad de referencia próspera, cómoda, amable, moderna, saludable y llena de energía y oportunidades"
Entrevista a Gema Igual Ortiz, Alcaldesa de Santander
- 94 "Nuestra ciudad tiene numerosas fortalezas que nos posicionan a la hora de hablar de industria"
Entrevista a Javier López Estrada, Alcalde de Torrelavega
- 96 Banco Santander: Un compromiso que va en aumento
- 98 "Queremos convertir Santander en el Puerto de referencia de las cadenas logísticas de los tráficos del Eje Atlántico"
Entrevista a César Díaz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Santander

- 102 "El plástico desempeña un papel fundamental para poder alcanzar el objetivo cero emisiones netas establecido por la UE para 2050"
Entrevista a Ana Álvarez, Vicepresidenta de Grupo Armando Álvarez
- 106 "Tenemos el foco puesto en desarrollar nuestros servicios multimodales, que es lo que nos diferencia"
Entrevista a Pedro López Muniesa, Director General Region South en Ewals Cargo Care
- 108 "La intervención de expertos independientes es la herramienta esencial para la supervivencia de la Empresa Familiar"
Entrevista a David González Pescador, Socio Director de Glezco Asesores y Consultores
- 110 "Me enorgullece ver cómo empresas cántabras que conozco bien prosperan en líneas de negocio pioneras. Algo inviable si no contamos con una cultura de riesgos totalmente integrada en la organización"
Entrevista a Lourdes Perlines González, Consejera de Riesgos-Siniestros y Seguros, y Fundadora y Directora de Perlines-Consulting Insurance
- 112 "La integración digital absoluta en tiempo real de todas las herramientas de producción es indispensable para la supervivencia de las empresas logísticas"
Entrevista a José Antonio Ortiz, Director General de ABC Logistic Group

Firma Invitada

080

- 80 "La sostenibilidad en tecnología va más allá de la simple reducción de residuos"
Esther Rey, CEO en Druktronics

Cultura & Empresa

116

- 116 Butaca CEO
The Bear. El sabor del liderazgo
- 120 Lecturas Recomendadas

RADAR TECNOLÓGICO



Con la leyenda gráfica de la Revista APD podrás identificar fácilmente el punto de evolución de tu modelo de negocio con respecto a las diferentes oleadas de innovación que engloban todas las tendencias tecnológicas de consumo.

Un radar de tendencias que encontrarás en algunos de los contenidos más destacados de esta Edición.

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Vicepresidentes

Eduardo Junkera, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • Jordi Morral, CEO de Europastry • Francisco Botas, Consejero Delegado de ABANCA y Presidente de APD en zona Noroeste • Germán Carlos Suárez, Presidente de Astican y Presidente de APD en zona Canarias • Íñigo Parra Campos, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • 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 del Banco Santander • Peio Belausteguigoitia, Country Manager Spain de BBVA • Inés Bermejo Vázquez, Directora General para Iberia de HP • Francisco Javier Campo García, Presidente de AECOC • José Casas Marín, Director General de Relaciones Institucionales y Regulación de ENDESA • Fuencisla Clemares, Directora General en España y Portugal de Google • Ángeles Delgado, Consejera Delegada de Fujitsu • Emilio Gayo, Presidente de Telefónica España • Alberto Granados, Presidente de Microsoft España • Jaime Guardiola, Presidente del Cercle d'Economia • Manuel Martín Espada, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC •

Jaime Montalvo, Vicepresidente de Mutua Madrileña • Concha Osácar Garaicoechea, Socia del Grupo Azora • Javier Parada, Socio de Deloitte • Alejandro Pociño, Presidente de Steelcase • Francisco Román, Presidente de Lyntia • Elena Sanz Isla, CEO de Mapfre Iberia • José Sevilla Álvarez • Juan Carlos Ureta, Presidente de RENTA 4 • Javier Vega de Seoane, Presidente de DKV Seguros

Vocales

Zona Norte: Emilio Titos,
Vicepresidente de APD zona Norte

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

Zona Noroeste: Jaime Borrás, Presidente del Consejo Asesor de HOWDEN IBERIA

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 AMP Energy

Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

CRECEMOS JUNTOS

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

PROTECTORES

- Cheque Dejeuner España
- Dynasoft Spain
- Greenkw
- Norvento Energía

GLOBALES

- Agora
- Algoritmia Business Application
- Alufasa Fabricados de Aluminio
- Anco Sistemas de Gestión
- Artizarra Fundazioa
- Asedir Gestión
- Ausape
- Auxiliar Laminadora Alavesa
- Binary Soul
- Black Oak Advisors
- Cementos la Unión
- CEOE CEPYME Cantabria

- Clínicas Cleardent
- Comercial Arrate
- Consultores Grupo Delta Pamplona
- Deasterra Partners
- Entidad Valenciana de Vivienda y Suelo
- Gelagri Ibérica
- Hermanos Hernández González
- Isprox Consulting
- Laboratorios Neum Spain
- Llorens Abogados
- Mentiona
- Premium Numbers Consulting
- Project Folder
- Sarkis SLK
- Seidor Consulting
- SGS Tecnos
- Sociedad Deportiva Eibar
- Tafame
- Transportes Hermanos Laredo
- Viamed Salud

apd N.º 373

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: Carlos Bueno, Aurora Laporta, Sergi Monroy y María Robert

Diseño y Maquetación: Cecilia Jos 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€

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

#SomosAPD



L'ÉCHIQUIER GÉOPOLITIQUE MONDIAL EN 2024

EL TABLERO GEOPOLÍTICO GLOBAL EN 2024

Par Mustapha Imrani
 Directeur Développement de l'APD Maroc

Por Mustapha Imrani
 Director de Desarrollo de APD Marruecos

D'un clivage West versus Est durant la guerre froide, le monde se trouve aujourd'hui face à une nouvelle fracture: The West vs The Rest. Tel est l'idée de fond qu'a exposé l'illustre géopolitologue Pascal Boniface lors de sa dernière conférence à l'APD Maroc en décembre dernier.

Desde la división entre Occidente y Oriente durante la Guerra Fría, el mundo se enfrenta ahora a una nueva división: Occidente contra el resto. Esta es la idea básica expuesta por el ilustre geopolítico Pascal Boniface durante su última conferencia en APD Marruecos el pasado mes de diciembre.

Cette conférence qui a fédéré plus d'une centaine de cadres dirigeants a été l'occasion pour l'APD Maroc de lancer officiellement son cycle de conférences spécialisées en géopolitique mondiale en partenariat avec le prestigieux Institut des Relations Internationales et Stratégiques, IRIS. Ce programme élitiste à distance qui s'étale sur six mois couvre tous les grands thèmes de l'actualité géopolitique décortiqué par des experts, anciens sénateurs et ambassadeurs ainsi que d'éminents directeurs de recherches. Plus de 40 dirigeants de haut

Esta conferencia, que reunió a más de un centenar de altos ejecutivos, fue una oportunidad para que APD Marruecos lanzara oficialmente su ciclo de encuentros especializados en geopolítica global, en colaboración con el prestigioso Instituto de Relaciones Internacionales y Estratégicas, IRIS. Este elitista programa de formación a distancia, de 6 meses de duración, abarca todos los grandes temas geopolíticos, analizados por expertos, ex Senadores y Embajadores, así como

vol composent cette nouvelle promotion et qui sont tous venus prendre part à la session inaugurale en présentiel avec le fondateur et directeur général de l'IRIS.

éminents directores de investigación. Más de 40 ejecutivos de alto nivel integran esta nueva promoción.

Connu pour son franc-parler et ses positions plutôt objectives, Pascal a expliqué que la crise en Ukraine puise ses racines dans l'ère de la guerre froide où la chute de l'URSS a fait croire aux États-Unis qu'un monde unipolaire succèdera à la bipolarité qui a régné depuis la fin de la seconde guerre mondiale. L'expansion de NATO même aux frontières de la Russie, l'intervention en Irak puis en Libye en dehors du cadre de l'ONU... ont provoqué, sans pour autant justifier, la réaction russe en Crimée puis en Ukraine. La récente position américaine et occidentale sur la guerre qui oppose Israël au Hamas contribue également à creuser davantage cette coupure West vs The Rest où de nombreux pays se rendent à l'évidence du double discours des occidentaux à l'égard des questions de souveraineté, d'occupation et de légalité internationale. Cette analyse géopolitique n'est pas passée sans attirer de grandes réactions de la part des dirigeants présents qui ont chacun exposé leurs opinions sur ces questions qui pèsent directement sur le quotidien des États et des entreprises partout dans le monde.

Conocido por su franqueza y sus posiciones bastante objetivas, Pascal explicó que la crisis en Ucrania tiene sus raíces en la época de la Guerra Fría, cuando la caída de la URSS hizo creer a Estados Unidos que un mundo unipolar sucedería a la bipolaridad reinante desde el final de la Segunda Guerra Mundial. La expansión de la OTAN incluso hasta las fronteras de Rusia, la intervención en Irak y en Libia fuera del marco de la ONU... provocaron, sin justificación, la reacción rusa en Crimea y en Ucrania. La reciente postura estadounidense y occidental sobre la guerra entre Israel y Hamas, también contribuye a ahondar esta división entre Occidente y el resto, con muchos países llegando a aceptar el doble rasero de Occidente en cuestiones de soberanía, ocupación y legalidad internacional. Este análisis geopolítico no dejó de suscitar grandes reacciones por parte de los dirigentes presentes, que expresaron su punto de vista sobre estas cuestiones, que tienen un impacto directo en la vida cotidiana de los Estados y de las empresas de todo el mundo. ■

“La crise en Ukraine puise ses racines dans l'ère de la guerre froide où la chute de l'URSS a fait croire aux États-Unis qu'un monde unipolaire succèdera à la bipolarité qui a régné depuis la fin de la seconde guerre mondiale”

“La crisis en Ucrania tiene sus raíces en la época de la Guerra Fría, donde la caída de la URSS hizo creer a Estados Unidos que un mundo unipolar sucedería a la bipolaridad que reina desde el final de la Segunda Guerra Mundial”



Pascal Boniface
 y Farida Jirari (APD)

RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

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

DESCUBRE MÁS



algoritmia 
powered by 

TONI TORRA ARQUÉ
CEO de Algoritmia

Como CEO de Algoritmia, donde trabajamos con Business Applications y AI, el reto más relevante consiste en ofrecer soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Para hacerle frente nos enfocamos, principalmente, en tres estrategias: invertir en la formación continua y en el I+D a través de nuestro equipo humano, para ser punteros en AI y en su implantación en empresas; trabajar junto con Microsoft para demostrar cómo el entorno holístico de aplicaciones es el más completo del mercado; y aplicar los principios de la AI responsable para garantizar el respeto a la privacidad, la seguridad y la transparencia en todos nuestros proyectos.



cbs 

DÍDAC PEÑA PÉREZ
Managing Director en CBS Transformation Consulting

En CBS ofrecemos una solución única que solo 4 empresas en el mundo pueden ofrecer con las mínimas garantías: Transiciones selectivas de datos (SDT) y procesos a S/4HANA.

Dar a conocer este hecho y explicar todos los detalles de la tipología de proyectos SDT a una comunidad SAP e IT aún inmadura en gestión de proyectos “Data Driven”, es el mayor reto que tenemos por delante.



EASYVISTA

AMAIA EGUIAZÁBAL
Responsable Comercial Zona Norte de EasyVista

El reto más relevante para nuestra organización en estos momentos es expandir el negocio en el norte de España. Somos una empresa consolidada en el mercado a nivel nacional, pero creemos que es el momento de llevar nuestra experiencia a esta zona, con un equipo dedicado.

Nuestra estrategia implica comprender las particularidades del mercado local, establecer relaciones sólidas con socios locales y adaptar nuestros servicios a las necesidades específicas de las organizaciones de esta zona, ofreciendo cercanía y confianza a nuestros clientes.



izo

JOSÉ SERRANO GALLEGO
CEO de Izo España

Ayudar a las compañías a mejorar sus resultados de negocio a través del diseño, innovación y transformación de la gestión de las Experiencias (de cliente y empleado), utilizando herramientas propias del Experience Management como el Journey Map, los Arquetipos o los programas Avanzados de Voz de Cliente y Empleado, y contando con la tecnología que nos permita escalar la generación de experiencias para crear personalización de forma masiva y entregarlas en el momento preciso.

Es la “Era de las HyperExperiencias” y necesitamos ofrecer una Experiencia a clientes y empleados que sea: Hyperpersonal, Hyperautomatizada, Hyperhumana, Hypermemorable e Hyperdinámica.



finReg360

JORGE ENCINAR ARROYO
Socio de Estrategia y Operaciones en finReg360

Los retos derivados del rápido crecimiento de cualquier organización no son pocos. De gestionarlos adecuadamente depende su futuro. Ser capaz de anticiparse y, llegado el momento, tener un plan para adaptarse, es la mejor fórmula para no morir de éxito. En finReg360 estamos convencidos de que la mejor respuesta comienza por mantener nuestra autenticidad. Nuestra cultura como elemento diferencial y ventaja competitiva.

Asimismo, debemos mantenernos cerca de nuestros clientes, cuidarlos, escucharlos y seguir aprendiendo de ellos; impulsar el crecimiento de nuestros profesionales e invertir en el mejor talento; continuar a la vanguardia técnica y mantener la excelencia; y, finalmente, mejorar cada día los mecanismos de gestión, con efectos medibles, porque lo que no se mide no se puede mejorar.



LLAMBRICH
beyond precision

GEMMA OLIACH
CEO de Llambrich

Nuestro reto más importante es ser capaces de seguir siendo los líderes del mercado como fabricantes de portabrocas para taladros quirúrgicos en el sector de la ortopedia y la traumatología, y continuar manteniendo nuestra cuota de mercado como fabricantes de portabrocas para el sector industrial. El reto en este caso es el cambio de tendencia tecnológica en el uso de máquinas-herramientas, donde otras herramientas están creciendo en su uso en lugar de los portabrocas.

Haremos frente a este reto, en primer lugar, desde el lado de la innovación, donde la empresa se ha destacado históricamente de su competencia directa, en forma de patentes o en mejora de la usabilidad de nuestros productos; y a través de la incorporación de la industria 4.0 a nuestra actividad operativa diaria, estando a la vanguardia de las empresas más avanzadas tecnológicamente del mundo, tanto en producto como en procesos.



Sácale el máximo partido a tus actividades APD



Te has parado a pensar si realmente estás aprovechando todos los *inputs* de conocimiento que te ofrecen las #experienciasAPD? Miles de directivos como tú ya lo hacen de la mano de APD Suite. No esperes más. Hazte con estas 5 claves y comienza a practicar el auténtico aprendizaje en *comunidad*:

1. Inscríbete al encuentro y accede al directo. Sin más complicaciones

A un solo *click* y desde cualquier lugar -en tu despacho, en el aeropuerto o mientras viajas en tren a una reunión en Barcelona-, todo el conocimiento y el *expertise* de los ponentes participantes a tu alcance.

2. Comparte tus dudas, inquietudes y reflexiones, y participa del debate a través del muro de la actividad

Conoce, además, el punto de vista del resto de asistentes en torno a los temas tratados durante la celebración del encuentro.



“Mi experiencia en el muro de actividad de APD Suite ha sido muy enriquecedora. Al interactuar con otros profesionales he obtenido nuevas perspectivas y me ha animado a buscar nuevas soluciones. Asimismo, la posibilidad de descargar estudios e informes me ha permitido acceder a información relevante para mi trabajo. En resumen, la plataforma de APD Suite no solo me ha facilitado la conexión con otros profesionales de distintos sectores, sino que también es una herramienta muy importante para mi desarrollo personal”

Lourdes Neira
Responsable de RRHH de Grupo Luis Caballero

3. Descarga los materiales didácticos relacionados con la temática del evento

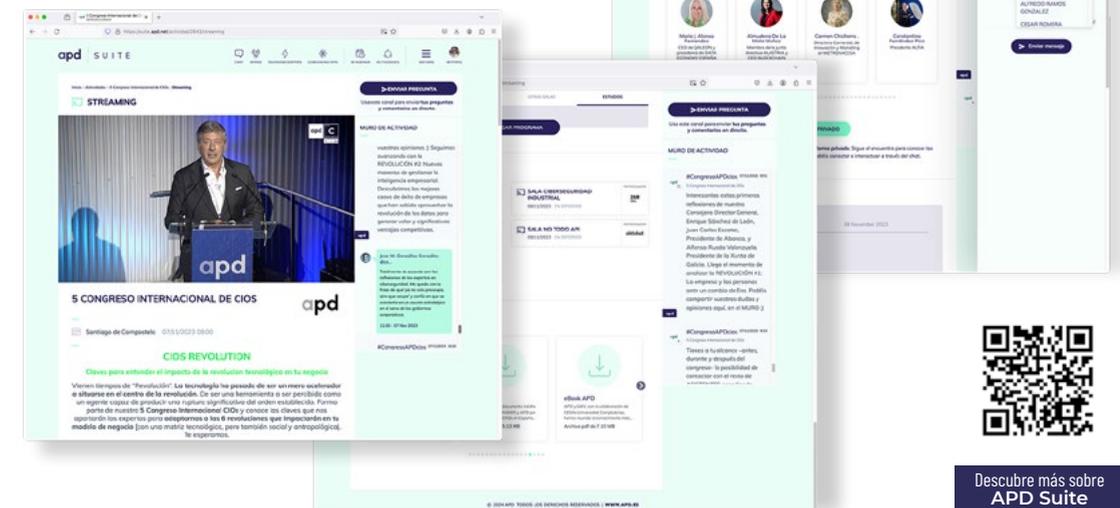
¿Quieres profundizar más? Estudios, informes, eBooks, White Papers... Un abanico de contenidos exclusivos, a tu entera disposición, que podrás consultar cuándo y dónde quieras.

5. Visualiza el evento en diferido siempre que quieras

Y, por supuesto, ¡no te pierdas nada! Sí, sabemos cómo son vuestras agendas, por lo que te alegrará saber que podrás acceder cuando quieras a todas las actividades en las que te hayas inscrito. ■

4. Ask Me Anything

O dicho de otro modo: pregunta directamente y en privado a los expertos participantes en el encuentro. Resuelve tus dudas y amplía tu conocimiento ‘cara a cara’ con los mejores.



Descubre más sobre APD Suite

Trabajo en equipo y liderazgo emocional, piezas clave para fidelizar y captar al mejor talento



El liderazgo emocional y el trabajo en equipo son dos factores clave para que las empresas obtengan buenos resultados. Y también lo es la capacidad de crear una cultura corporativa que retenga y capte al mejor talento. Sin buenos líderes, que desarrollen equipos de alto rendimiento, motivados y enfocados a los objetivos no se puede mantener la competitividad necesaria en un entorno en constante cambio.

Sobre todas estas cuestiones y muchas otras se reflexionó en la **jornada 'Historias de superación y management'**, organizada junto a Nacex, Kaizen

Institute y SH Medical Group el pasado 23 de enero en l'Antiga Fàbrica Estrella Damm de Barcelona. Porque, como señaló durante la presentación del encuentro Edgar González, Director de APD en Zona Catalunya, lo importante en las empresas son las personas que las conforman, sin las cuales no puede haber nunca buenos resultados.

Adaptación a los equipos, autoexigencia y superación

Precisamente de la importancia del equipo y de adaptarse a distintos roles habló Amaya Valdemoro, considerada la mejor jugadora de baloncesto española de la

“El equipo es compromiso, convivencia e involucración. Saber perder y saber ganar. Ser humilde y ayudar al que está al lado, saber escuchar y saber crear un diálogo efectivo”

Amaya Valdemoro

historia. Como señaló, en sus años de experiencia jugando en distintos equipos de España, Estados Unidos o Rusia, extrajo una importante conclusión: “trabajar en equipo divide el esfuerzo y multiplica los resultados”. Y para ella, el trabajo en equipo no es otra cosa que el compromiso, la humildad, el objetivo común y compartir los fracasos y el éxito. “No se puede triunfar sin la ayuda de los demás, ni en el deporte ni en la vida, aseguro”.

Durante el repaso a su trayectoria profesional, durante la cual tuvo que adaptarse a diferentes roles en función del equipo en el que jugaba, aseguró que cambió su concepción del trabajo en equipo. Porque, aseguró, “de joven tenía una concepción errónea del equipo. Al tener una gran ambición personal, ponía un listón de exigencia excesivo para todo el equipo”. Y, continuo, “eso generaba miedo al resto de jugadoras, y el miedo te frena y no sale tu mejor versión”. Con el tiempo, concluyó, aprendió que “el equipo es compromiso, convivencia e involucración. Saber perder y saber ganar. Ser humilde y ayudar al que está al lado, saber escuchar y saber crear un diálogo efectivo”. >



El liderazgo debe ser siempre emocional

Con esta afirmación comenzó su ponencia Xesco Espar, Experto en Alto Rendimiento, Coach y exEntrenador del Fútbol Club Barcelona de Balonmano. Coincidiendo con Valdemoro, Espar recordó que el trabajo en equipo es algo necesario en la vida y en las empresas, “y más cuando la vida y el entorno cambia constantemente”. Es por eso que, recordó, es importante **prepararnos para gestionar el cambio**, y no solo para saber adaptarnos a él, sino también saber anticiparnos al cambio “para no ser siempre los que vamos detrás”. Según Espar, **los equipos siempre necesitan líderes**, porque cuando un equipo tiene dudas busca respuestas, y es en ese momento en el que deben encontrar un líder.

Y ese líder, insistió, debe ser **siempre emocional**. Presentó lo que para él es la ecuación del rendimiento: talento x estado emocional o motivación. “El estado emocional es quién decide cuanto talento le damos a nuestro día”, aseguró, y el trabajo de los líderes no es otro que “incidir en el estado emocional para que la gente que sabe hacer las cosas quiera hacerlas”. Y, para concluir, recordó que **no es lo mismo liderar que dirigir**: “liderar es siempre emocional e influye en la forma de pensar de la gente. Lo otro no es liderar, es dirigir”.



“El liderazgo debe influir para que todo el mundo tenga un objetivo común”

Entrevista a **Manuel Orihuela**
Director General de **Nacex**



ACCEDE YA



“Las empresas modernas son aquellas que ofrecen un entorno dinámico y flexible y se escucha a los empleados”

Entrevista a **Sergi Bernà**
Director Región Cataluña en **Kaizen Institute Western Europe**



ACCEDE YA

>

El talento y la cultura en las empresas: determinantes para fidelizar

Ya en la mesa redonda sobre talento y cultura, el Director General de Nacex, Manuel Orihuela, destacó la importancia de reflexionar sobre cómo crear una cultura que permita captar y retener al mejor talento, porque “reflexionar y hablar con expertos nos enriquece a todos y nos permite afrontar mejor las situaciones que nos encontramos en el día a día en la gestión de los equipos humanos”. Y precisamente de la importancia de fidelizar al talento habló Diego Presa, Director Territorial en Catalunya y Aragón de Vodafone, quien aseguró que el mayor reto de los líderes es precisamente saber qué hacer para captarlo y fidelizarlo, y habló de algunas de los factores que para él son importantes: “talento llama a talento, el talento no tiene edad y la importancia de la misión y los valores, es decir, trabajar para que toda la gente de la empresa se sienta parte de lo que ocurre”.

Para crear una cultura organizacional que capte talento y permita desarrollar a las personas, hay que fomentar también la innovación y el crecimiento. En opinión de Sergi Bernà, Director Región Cataluña en Kaizen Institute Western Europe, “innovar es hacer las cosas distintas a cómo las hacemos hoy en día. Evolucionar, cambiar las cosas e innovar en cada uno de nuestros procesos lo que hace es que seamos más competitivos y es algo positivo para las empresas.” Y, para crear esta cultura organizacional basada en la innovación, que es algo clave para mantener la competitividad, aseguró que se necesita “un liderazgo abierto al cambio, unas dinámicas establecidas de análisis y ejecución de proyectos que facilite la innovación, y planes específicos para las personas que queremos que crezcan en la organización”. ■



¿TE LO PERDISTE?

¡Inscríbete y revive en diferido el encuentro ‘Historias de superación y management’



ACCEDE YA



Nace DFactory Barcelona, la fábrica del futuro.



Robótica



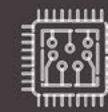
Sensórica



IA



Ciberseguridad



Impresión 3D



Manufactura avanzada



Impulsado por



www.dfactorybcn.com



5 Congreso Internacional de CIOs

El [verdadero] impacto de la Revolución Tecnológica, a debate entre más de 800 directivos

El impacto de la revolución tecnológica lo es también a nivel social y antropológico. Esta fue la premisa del 5 Congreso Internacional de CIOs de APD, celebrado los días 7 y 8 de noviembre en Santiago de Compostela. Un Congreso dedicado a la figura del CIO, el impacto de los nuevos entornos marcados por la IA, el *blockchain* y la computación cuántica, entre otros, además de su implicación con las diferentes áreas de las organizaciones.

Con la participación de más de 800 directivos, que participaron de forma presencial o en remoto a través de APD Suite, y la intervención de más de 60 expertos y expertas de alto nivel, durante el acto de inauguración del Congreso, el Presidente de la Xunta de Galicia, Alfonso Rueda, se refirió a este encuentro como “fundamental para que las empresas sigan avanzando”, y destacó la importancia de la tecnología “en todas las organizaciones, tanto públicas como privadas”.

El Presidente de Abanca, Juan Carlos Escotet Rodríguez, habló por su parte de la importancia real de la transformación digital, que “nos pone ante la posibilidad de crear realidades con potencia suficiente para cambiar los hechos más decisivos de la vida”.

Liderazgo humanista y tecnología

En el marco del nuevo entorno digital, las empresas deben apostar por el uso de la tecnología como herramienta clave para cambiar mentalidades. Si bien, no se debe perder de vista el talento como elemento diferencial, vinculado a la capacidad de anticipación y la construcción de estrategias por parte de las empresas. En la conversación entre Xavier Marcet, Presidente de Lead to Change, y Francisco Botas, Presidente de la Zona Noroeste de APD, ambos reflexionaron sobre el liderazgo humanista y el impacto de la revolución tecnológica. Marcet apuntó que “hemos aprendido de la transformación digital lo fácil que es inyectar tecnología y lo difícil que es cambiar las culturas”. Por su parte, Botas concluyó que “este reto únicamente puede ser

posible mediante el impulso de la innovación por parte de las organizaciones, más allá de la tecnología”.

Tras esta conversación inicial, continuó la mañana con una mesa redonda en torno a la geopolítica, la ciberseguridad y la revolución tecnológica junto a Gorka Sainz, Director Systems Engineer de Fortinet; Manuel de Arcocha, Director de Tecnología de Ecoembes; Fernando Vallejo, Director de IT, Innovación y Sostenibilidad de Globalvia; y Juan Salom, Coronel Jefe de la Unidad de Coordinación de Ciberseguridad de la Guardia Civil. Todos ellos coincidieron en la importancia de priorizar la ciberseguridad en las compañías, y de conseguir que se convierta también en un asunto fundamental para la administración.

El cliente en el centro y los datos como gasolina

Los datos también marcaron parte de la agenda de este Congreso y, para ello, se dedicó una mesa redonda moderada por Patricia Argerey, Presidenta del Centro de Supercomputación de Galicia (CESGA), en la que participaron Gonzalo Romeo, Director General de Infraestructuras para la Transformación Digital de Fujitsu; y José Manuel López Vilarriño, Responsable de I+D de Hijos de Rivera.

Desde el punto de vista del cliente reflexionaron Fernando Ordóñez, Chief Sales Officer de SG Tech; M^a Jesús Alonso, CEO de Qaleon, Presidenta de Data Economy España; Marta Ramos, CIO de Totalenergies; y Manuel Alejandro Vieira, Head of Ecommerce and Customer



El poder del Low Code, protagonista en el 5 Congreso Internacional de CIOs

Con el impulso de Infoavan, la Sala ‘El Poder de la Tecnología Low Code y por qué debería estar en la agenda de cualquier CIO’ analizó el papel del *Low Code* en un momento en el que ha pasado a convertirse en toda una revolucionaria metodología de desarrollo de aplicaciones que está transformando el panorama empresarial.

Un debate en el que participaron Javier Trigueros Director de Marketing de Infoavan, Santiago Oller Director de Desarrollo de Negocio de Microsoft, Germán Villar, CTO-Director de Desarrollo e Innovación de Cofares, y Alejandro Sierra Benítez, IT Manager de Terratest, bajo la moderación de Covadonga Toca Carús, Directora General del IGAPE, y en el que se destacó el potencial de desarrollo de sistemas que el *Low Code* proporciona a las organizaciones, convirtiéndose en un absoluto **sinónimo de agilidad, rapidez y ventaja competitiva**.

¡Accede ya al video resumen de la Sala!



ACCEDER YA



> Experience de Balearia, apuntando la importancia de conocer al cliente y el valor del dato para conseguirlo, pues mayor será la probabilidad de éxito.

“Tenemos que conseguir que la gente sienta que aporta valor en su trabajo. ¿Cómo hay que hacer estas cosas? Todas las tecnologías van evolucionando, pero estas cosas hay que aplicarlas en las empresas pensando. Primero, tenemos que repensar los procesos, ver el proceso desde el punto de vista de *Lean* (quitar el desperdicio) y, a partir de ahí, empezar a automatizar, a aplicar tecnologías”, afirmó Juan José Rodríguez, CIO de GAM, en la mesa de debate sobre hiperautomatización, excelencia operacional y eficiencia. Un tiempo en el que Xavier Molina, Responsable de Desarrollo de Negocio de Tickelia; Gonzalo Freire, Director de TI de Incoga; y Jorge J. González, CIO de Adolfo Domínguez, debatieron acerca de la importancia de automatizar los procesos para que las empresas sean rentables y humanas.

¡Accede ya a la crónica completa!



ACCEDER YA

El planteamiento de la aplicación de la IA en las corporaciones no busca prescindir del trabajo humano, sino poner a disposición de los profesionales una ayuda para que cada hora de trabajo se convierta en un impacto de dos o tres, según el Presidente de Microsoft España



Automatización de procesos y aumento de la productividad: el papel de la IA

Las posibilidades que la IA Generativa pone al servicio de las empresas tuvieron un papel protagonista en el encuentro. Alberto Granados, Presidente de Microsoft España, explicó la utilidad de este tipo de herramientas a través del concepto de “copiloto”: “No se trata de reemplazar a la gente, sino de hacer que sea más productiva”. El planteamiento de la aplicación de la IA en las corporaciones no busca prescindir del trabajo humano, sino poner a disposición de los profesionales “una ayuda para que cada hora de trabajo se convierta en un impacto de dos o tres”, detalló. ■

Texto: Laura Quiñoy

WHITE PAPER

5 Congreso Internacional de CIOs

Descárgate el WHITE PAPER con las conclusiones de los expertos y líderes empresariales protagonistas del 5 Congreso Internacional de CIOs



DESCÁRGATELO





2024: un [auténtico] año de novedades legales

por Sergi Monroy

El nuevo año entraba en escena hace solo un par de meses, y con él, toda una serie de desafíos legislativos y cambios normativos para los que las empresas deben estar preparadas. Con el nuevo Gobierno recién constituido, se prevé una agenda de reformas considerable, que se suma a las que se pausaron como consecuencia de la convocatoria de elecciones generales. Y todo ello, sin olvidar las normativas europeas que tienen prevista su aprobación en los próximos años.

Y para muestra... En el ámbito mercantil, habrá que prestar atención al Reglamento MiCA, relativo a los mercados de criptoactivos, pero también a posibles nuevas normativas en el ámbito del *Greenwashing*, el Reglamento de bonos verdes europeos o la nueva Directiva en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales. También se prevén cambios en la Ley del

Mercado de Valores, la aprobación de la Ley de Servicios de Atención al Cliente o la modificación prevista de la Ley de Defensa de la Competencia.

En el ámbito laboral, las empresas deberán adaptarse a nuevas medidas previstas relacionadas con la flexibilidad laboral o la contratación temporal, que tendrán un impacto directo en la gestión de recursos humanos. La previsible subida del Salario Mínimo Interprofesional, la reducción de la jornada laboral a 37,5 horas o la regulación pendiente sobre el incremento de los permisos de maternidad y paternidad, son algunas de las novedades previstas para 2024.

También en el ámbito tributario se prevén novedades importantes. En el ámbito del Impuesto sobre Sociedades, por ejemplo, está prevista la entrada en vigor de la modificación de la regla general de deductibilidad de gastos financieros, así como las nuevas obligaciones de información relativas al Impuesto sobre Sociedades.

La Ley de Movilidad Sostenible, la Directiva de la UE sobre Informes de Sostenibilidad y la obligación de comenzar a reportar información no financiera, o la Directiva sobre diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad, son otras normativas a las que las compañías deberán estar atentas, según los analistas. ■

Una iniciativa legislativa emblemática: el Reglamento de Inteligencia Artificial

El pasado mes de diciembre, la Presidencia del Consejo y los negociadores del Parlamento Europeo alcanzaban un **acuerdo provisional sobre la propuesta relativa a normas armonizadas en materia de IA**, el denominado Reglamento de Inteligencia Artificial, con un claro objetivo: garantizar que los sistemas de IA introducidos en el mercado europeo y utilizados en la UE sean **seguros y respeten los derechos fundamentales y los valores de la UE**.

Según el propio Consejo Europeo, en comparación con la propuesta inicial de la Comisión, los principales **nuevos elementos** del acuerdo se resumen en:

- **Normas sobre modelos de IA de uso general** de gran impacto que pueden causar un riesgo sistémico en el futuro, así como sobre los sistemas de IA de alto riesgo.
- Un **sistema revisado de gobernanza** con algunas competencias de ejecución a escala de la UE.
- **Ampliación de la lista de prohibiciones**, pero con la posibilidad de utilizar la identificación biométrica remota por parte de las autoridades policiales en espacios públicos, con sujeción a salvaguardias.
- Una **mejor protección de los derechos** mediante la obligación de que los implementadores de sistemas de IA de alto riesgo lleven a cabo una **evaluación del impacto en los derechos fundamentales** antes de poner en marcha un sistema de IA.

Panorama Laboral

“2024 y los próximos años auguran ser periodos de intensa actividad legislativa en el ámbito laboral”

Jordi Puigbó, Socio de Cuatrecasas



En el ámbito laboral, existen algunos temas candentes objeto de debate en este momento, tales como el despido -obligatoriedad de audiencia previa, despidos durante la baja o enfermedad, incremento de la indemnización, etc.- y otras controversias más recientes, como el cambio de criterio sobre el uso de datos biométricos en controles de acceso o registro de jornada.

Entre las novedades legales del último año destacan la entrada en vigor del Convenio 190 OIT, sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo que impone algunas obligaciones al respecto a las empresas; el Real Decreto-Ley 5/2023, que incluyó en nuestro ordenamiento nuevos permisos de conciliación y el denominado permiso parental; el Real Decreto-Ley 7/2023 (norma que no fue finalmente convalidada por el Congreso), que flexibilizó el permiso de lactancia y otorgó prioridad aplicativa a los convenios autonómicos; y la reciente normativa que flexibiliza el régimen de seguridad social de los teletrabajadores internacionales.

Por su parte, la jurisprudencia continúa pronunciándose sobre asuntos que, aunque no hayan sido objeto de regulación reciente, siguen generando controversia, tales como la sustancialidad de las modificaciones en la retribución variable, el despido colectivo -cómputo de umbrales y plazo de caducidad-, la licitud de acudir a detectives privados con fines disciplinarios, el derecho a solicitar turno fijo mediante reducción de jornada, el cálculo de la lactancia acumulada o,

más recientemente, la decisión del TJUE que obligará a la adecuación a la normativa europea de la regulación española de la extinción del contrato de trabajo por incapacidad permanente total.

Entre las novedades legales del último año destacan la entrada en vigor del Convenio 190 OIT, sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo que impone algunas obligaciones al respecto a las empresas

En este contexto, los años 2024 y siguientes auguran ser periodos de intensa actividad legislativa en el ámbito laboral. Esto incluirá, previsiblemente, la transposición de diversas directiva europeas, algunas dentro del plazo estipulado y otras ya vencidas; además de medidas contempladas en el programa electoral de la presente legislatura, enfocadas, entre otras, al estatuto del becario, fomento del empleo juvenil, a la reducción de la jornada laboral y a la ampliación del permiso por nacimiento. ■

En el ámbito del Impuesto sobre Sociedades se ha destacado el impacto de la sentencia del Tribunal Constitucional de 19 de enero de 2024 y que ha declarado la inconstitucionalidad del Real Decreto-Ley 3/2016. Este Real Decreto-Ley supuso un incremento considerable del coste para las empresas ya que introdujo limitaciones en la compensación de las bases imponibles negativas y deducciones por doble imposición, reversión automática por quintas partes cada año de los deterioros de cartera que fueron deducibles con independencia de la evolución de los fondos propios de las sociedades participadas y modificación significativa del tratamiento de las rentas negativas derivadas de la transmisión de participaciones. La expulsión del ordenamiento jurídico de las citadas medidas (la última está pendiente de recursos pendientes de resolución) motiva que las sociedades que hubieran impugnado sus propias declaraciones del Impuesto sobre Sociedades tengan derecho a que se les devuelva las cuotas indebidamente ingresadas. La inconstitucionalidad del Real Decreto Ley también tendrá un impacto favorable en la liquidación del Impuesto sobre Sociedades del año 2023.

Igualmente se ha expuesto que la limitación de la deducibilidad del gasto financiero y que se cuantifica en el 30% del resultado operativo, desde 1 de enero de 2024, excluye que los dividendos exentos puedan

formar parte del resultado operativo que sirve de base de cálculo. Por último, se comenta la última jurisprudencia del Tribunal Supremo sobre la deducibilidad de la retribución de los administradores que introduce cordura y que cuestiona los planteamientos restrictivos de la Inspección.

En el IRPF se ha expuesto la reciente aprobación del desarrollo reglamentario y los modelos que permiten acceder a los nuevos supuestos en los que se puede aplicar el régimen de impatriados y que posibilita a los contribuyentes tributar como un no residente durante cinco períodos siguientes a aquel en el que se obtiene la residencia fiscal. Igualmente se comenta la sentencia del Tribunal Supremo de 13 de enero de 2023 que modifica su criterio anterior y considera que los intereses de demora que cobra el contribuyente con motivo de una devolución de ingresos indebidos deben integrarse en la base general, frente al criterio anterior que consideraba que no se integraban.

Por último, y respecto de los impuestos patrimoniales, se expusieron las posibilidades de impugnar la declaración del Impuesto sobre el Patrimonio de los años 2021 y 2022, la validación por el Tribunal Constitucional del Impuesto sobre las Grandes Fortunas y la consiguiente reacción de algunas Comunidades Autónomas. ■

Panorama Fiscal

“En el ámbito del Impuesto sobre Sociedades destaca la sentencia del Tribunal Constitucional que ha declarado la inconstitucionalidad del Real Decreto-Ley 3/2016”

Javier Ragué, Socio de Cuatrecasas



Panorama Mercantil

“Especial mención merece el Proyecto de Ley Orgánica de Paridad para sociedades no cotizadas, que previsiblemente se aprobará en próximas fechas”

Víctor Xercavins, Socio de Cuatrecasas



En el año 2023 se ha aprobado diversa normativa a nivel mercantil con impacto en 2024. Especial mención merece la nueva Ley de Modificaciones Estructurales que regula las fusiones, escisiones, cesiones globales de activos y pasivos, etc. en que intervengan sociedades españolas tanto a nivel interno, como a nivel intracomunitario o extracomunitario. Las principales novedades afectan a nivel práctico a (i) la necesidad de proyecto en casos de transformaciones de sociedades, (ii) la necesidad de incluir en el proyecto un calendario de la operación referencia, menciones al posible impacto en los acreedores, y a las garantías que en su caso se ofrezcan a estos acreedores, (iii) la necesidad de solicitar un certificado de estar al corriente del pago de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social. La otra novedad es que el derecho de oposición de acreedores (que tradicionalmente consistía en la publicación de anuncio, mes de oposición y, en su caso, obligación de dar garantías) desaparece y se sustituye por un derecho a presentar observaciones al proyecto, así como de obtener garantías si se prueba que sus créditos estarán en peligro.

Otra novedad legislativa hace referencia a la autorización de Inversiones Extranjeras Directas en determinadas sociedades españolas. Este régimen de autorizaciones ya existía según el sector en el que opere la sociedad eventualmente adquirida, o la naturaleza del inversor. La nueva ley clarifica que:

1. Las reestructuraciones internas o los incrementos de participación que no vayan acompañados de cambios en el control no son “inversiones directas”.

2. En el caso de los fondos de inversión, el inversor que califica es la sociedad gestora.
3. Las inversiones extranjeras en sectores estratégicos en las que la cifra de negocios de las sociedades adquiridas no supere los 5.000.000 de euros en el último ejercicio está, salvo excepciones, exentas.
4. Las inversiones mediante las que se adquieran inmuebles no afectos a una infraestructura crítica están exentas.
5. Los fondos de naturaleza pública o fondos de pensiones de empleos públicos no estarán bajo control si su política de inversión es independiente.

La Ley de Vivienda es otra de las novedades recientes, e incluye restricciones al incremento de las rentas o determinadas prórrogas obligatorias en función de si el arrendador es gran tenedor o no, o si los inmuebles relevantes están en una zona declarada “zona de mercado residencial tensionado”.

Por último, especial mención merece el Proyecto de Ley Orgánica de Paridad para sociedades no cotizadas, que previsiblemente se aprobará en próximas fechas. Esta ley establece que en las Entidades de Interés Público (EPI) que tengan más de 250 trabajadores durante el ejercicio y una cifra anual de negocio superior a 50 millones o un activo superior a 43 millones de euros, deberán tener en el consejo de administración un porcentaje del sexo menos representado del 33% a 30 de junio de 2026 y del 40% a 30 de junio de 2028. ■



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

bienvenidos a la comunidad global de directivos



El nuevo servicio de coworking de APD en Zurbano, 90 - Madrid. Solo para empresas socias

VISÍTANOS





Perspectivas de inversión 2024

Incertidumbre política, posible recesión cíclica y desaceleración de China

A la hora de hablar de perspectivas de inversión 2024, la gran mayoría de analistas reconoce que estamos ante un año especialmente difícil para poder realizar pronósticos por los cambios extraordinarios en las economías y los mercados, así como por la incertidumbre política derivada, por ejemplo, del proceso electoral en curso en Estados Unidos.

“El mundo siempre es incierto, pero este es uno de esos periodos en los que no resulta exagerado utilizar el término ‘cambio de régimen’, por lo que los inversores tendrán que ser ágiles en 2024 y estar listos para lidiar con los vaivenes que precederán a la materialización del escenario real”, reconoce Andrew McCaffery, CIO Global del área de Gestión de Activos de Fidelity International.

2024: largo plazo en renta variable, ir a lo seguro en renta fija

Para Pilar García-Germán, Directora Asociada de Ventas de la firma especializada en fondos de inversión, “ante un escenario complicado de altas valoraciones y menos crecimiento económico, seguimos pensando que hay oportunidades en renta variable”. Y recurre a viejos consejos: diversificar, elegir bien los valores y pensar en el largo plazo. Eso sí, según Dan Roberts, Gestor Global de Renta Variable en Fidelity International, “la renta variable de Estados Unidos está definitivamente cara”, y, por lo tanto, cree que las buenas noticias están fuera del país de las barras y de las estrellas.

Por su parte, para Steve Ellis, Máximo Responsable de Renta Fija a nivel global de Fidelity International, “la era de los tipos de interés a cero ha terminado”. Añade que lo que le preocupa es la enorme cantidad de deuda

Probablemente se produzca una ‘recesión cíclica’, que se sustanciaría en una contracción económica moderada seguida de un regreso al crecimiento a finales de 2024 o comienzos de 2025

de la economía a nivel global. “Si continúa habiendo inflación en el sistema, la única manera de refinanciar es mantener los tipos nominales de interés muy bajos, así como los reales. Lo bueno de la renta fija ahora mismo es que puedes obtener potencialmente una rentabilidad similar a la de la renta variable, pero con la baja volatilidad de los bonos”.

Con todo, en estos momentos Ellis aconseja “solo ir a lo seguro y fijarse en aquellos activos con rendimientos decentes”. Algo en lo que coincide Óscar Esteban, Responsable de Ventas para Iberia de Fidelity International, quien afirma que “ante la volatilidad implícita que tendrán los mercados financieros por las incertidumbres macroeconómicas, desde Fidelity apostamos por el grado de inversión europeo a corto plazo”.

Las miradas puestas en una probable recesión cíclica

No obstante todo lo anterior, ante las serias dificultades para adelantarse a los acontecimientos, desde Fidelity International prefieren contemplar cuatro posibles escenarios, si bien confían en que finalmente se produzca, con un 60% de probabilidades, el calificado como ‘recesión cíclica’, que se sustanciaría en una contracción económica moderada seguida de un regreso al crecimiento a finales de 2024 o comienzos de 2025.

La inflación seguiría siendo elevada durante algún tiempo antes de regresar al objetivo, por lo que los tipos de interés se mantendrían más altos durante un periodo más prolongado. Una vez alcanzada la meta, los

bancos centrales virarían para recortar los tipos. Este escenario “traería consigo un crecimiento económico más bajo que podría ser motivo de preocupación para los valores de pequeña capitalización o las empresas con ventas discrecionales”, explica Henk-Jan Rikkersink, Director Global de Soluciones y Multiactivos en Fidelity International. ■

¡Accede al **Informe completo ‘Perspectivas para 2024’** de Fidelity International!

ACCEDER YA

Asimismo, “el último tramo de 2024, cuando esperamos recortes más rápidos de lo previsto por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, sería un buen periodo para los bonos nominales», explica Steve Ellis.

Renta variable en recesión cíclica

En opinión de Ilga Haubelt y Martin Dropkin, Responsables de Renta Variable para Europa y Asia-Pacífico, respectivamente, “las previsiones actuales del consenso sobre los beneficios parecen demasiado optimistas de cara a este escenario, por lo que cabe esperar que se revisen a la baja”. Añaden que convendría buscar valores baratos en mercados como Europa y Japón, donde las valoraciones están lejos de descontar cualquier tipo de recesión. ■

Accede al contenido completo y visualiza las píldoras audiovisuales de los expertos de Fidelity International



LEER MÁS

MONOGRÁFICO

Management, compromiso y tecnología: el otro *antídoto* contra la baja productividad



El bajo nivel de inversión en I+D, el gasto público inadecuado en Educación y Formación y un acervo insuficiente de capital TIC lastra el crecimiento de la productividad

Entre las razones, la mala asignación de los factores de producción, un stock insuficiente de capital y el predominio de las pymes

La productividad en España acumula una caída del 7,3% desde el año 2000

La economía española creció un 2,5% el pasado año, mientras se alcanzaban mínimos históricos de desempleo. Organismos internacionales como la OCDE reconocen que las medidas de calado adoptadas por el gobierno español para proteger a las empresas y a las familias “han ayudado al país a mitigar los efectos de la pandemia y del encarecimiento de la energía y los alimentos, derivado de la guerra de agresión de Rusia contra Ucrania”. De ahora en adelante, sin embargo, la OCDE considera que, especialmente, “las políticas deberían centrarse en elevar la productividad”. Nada extraño si tenemos en cuenta que nuestro país ha registrado la mayor caída de la productividad desde 2018, acumulando un descenso del 7,3% desde el año 2000. Pero, ¿cuáles son las causas? ¿Por qué somos incapaces de acortar la brecha con la UE? ¿Qué factores nos impiden acercarnos al nivel de los más eficientes?

>

Sin paños calientes. El nivel de productividad y eficiencia medio de la empresa española se sitúa, según el II Barómetro Adecco Outsourcing sobre productividad y eficiencia, en 54,40 puntos en una escala de 0 a 100; es decir, 4,38 puntos porcentuales menos que el año pasado, cuando tenía una puntuación de 58,78 puntos.

Javier Blasco, Director de The Adecco Group Institute, señala al respecto que “España sigue a la cola de los países de la UE en recuperación económica y pérdida de productividad. Y esto es un problema grave que se debe a la mayoritaria estructura de pymes, al poco peso de la industria, y al insuficiente nivel de digitalización y de cualificación profesional orientada al empleo”.

De hecho, España acumula un retroceso del 7,3% desde el año 2000, dejando al descubierto un preocupante gap con respecto a otros vecinos de la UE, pues, por

ejemplo, en 2022 el PIB nominal por hora trabajada en España fue un 76% del valor registrado en la eurozona, y solamente el 63% de Alemania.

Las causas tras la baja productividad

La OCDE lo atribuye al bajo nivel de inversión en I+D, al gasto público inadecuado en Educación y Formación y a un acervo insuficiente de capital TIC -a años luz de países como Corea del Sur, EEUU o Japón-. Por su parte, el informe ‘Productividad en España: mucho trecho por mejorar’ de CaixaBank Research señala el capital humano como una de las claves de la productividad, en tanto los trabajadores con un nivel educativo más alto y más cualificados “son más productivos”. Y según el Banco de España, un déficit en el nivel de formación de trabajadores y empresarios españoles en relación al promedio de la eurozona y una mala asignación de recursos serían también causas a tener en cuenta.

>



España acumula un retroceso del 7,3% desde el año 2000, dejando al descubierto un preocupante *gap* con respecto a otros vecinos de la UE, pues, por ejemplo, en 2022 el PIB nominal por hora trabajada en España fue un 76% del valor registrado en la eurozona, y solamente el 63% de Alemania

ENTREVISTA

“La falta de proporción de empresas grandes también penaliza nuestra productividad”



Oriol Amat

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la UNIVERSIDAD POMPEU FABRA y exConsejero de la CNMV

¿Qué factores están ampliando el *gap* con nuestros países homólogos en cuestión de productividad?

En las últimas décadas, España ha experimentado una pérdida de productividad importante. Este fenómeno tiene muchas causas. En primer lugar, la inversión en I+D en España ha quedado rezagada, marcando una diferencia con Europa. Además, el peso creciente de sectores de baja productividad, como turismo y comercio, ha desplazado al sector industrial. La falta de proporción de empresas grandes también penaliza la productividad, ya que son estas las que impulsan la productividad.

¿Se encuentra la dificultad para convertir los resultados de la investigación en innovación tangible o el exceso de cargas burocráticas entre los principales factores?

El menor esfuerzo dedicado a la investigación, comparado con otros países, es un obstáculo claro. A su vez, existe la dificultad para que los resultados de la investigación impacten en la sociedad y en la productividad empresarial. Destacamos en producción de artículos científicos, pero fallamos en la falta de incentivos a centros de investigación y al personal investigador para traducir esos resultados en innovación. En definitiva, la productividad se aumenta incrementando el valor añadido que generan las empresas, y para ello han de mejorar sus ventajas competitivas, lo que requiere de mucha innovación.

Alemania, Francia, Italia, Bélgica y Países Bajos...

¿Qué hacen que nosotros no hacemos?

En comparación con estos países, España se enfrenta a obstáculos específicos, como la escasa inversión en la transferencia de conocimiento. La burocracia asfixiante también se erige como una barrera significativa. Para poner un dato preocupante, la producción de normas estatales y autonómicas aumentó en España un 22% en 2022, y superó la cifra de 1,3 millones de páginas. Una empresa que quiera estar al día de la regulación ha de leer cada día más de 3.500 páginas de estos boletines. Y, a menudo, se trata de mala regulación, que no tiene en cuenta cómo funciona realmente la actividad económica.

¿Cuáles son, desde tu punto de vista, las actuaciones indispensables para revertir esta tendencia?

Para cambiar el rumbo, es imperativo destinar más recursos e incentivos a la transferencia de conocimiento. Eliminar obstáculos burocráticos y plazos excesivamente largos es crucial para fomentar la agilidad empresarial. Esto implica regular mejor. La creación de una Comisión Nacional de Productividad, siguiendo las recomendaciones de la UE, puede coordinar eficazmente los esfuerzos de diversos agentes para mejorar la situación económica. Asimismo, eliminar las barreras al crecimiento empresarial es esencial.

“Para cambiar el rumbo, es imperativo destinar más recursos e incentivos a la transferencia de conocimiento”

¿Es imperativo aprovechar los fondos de la UE?

Los fondos *Next Generation* y otros recursos europeos pueden ser catalizadores fundamentales para revitalizar la economía española. Sin embargo, su efectividad depende de la eliminación de trabas burocráticas y de garantizar que los fondos lleguen a proyectos de calidad.

¿Qué hay del tamaño empresarial? ¿Nos penaliza en exceso nuestra idiosincrasia empresarial?

La dimensión empresarial es una variable clave. Incrementar el número de empresas grandes es esencial para elevar la productividad nacional. La idiosincrasia empresarial española no debería ser un obstáculo insalvable; por el contrario, es una cuestión que puede abordarse mediante políticas que faciliten el crecimiento y expansión de las empresas. ■

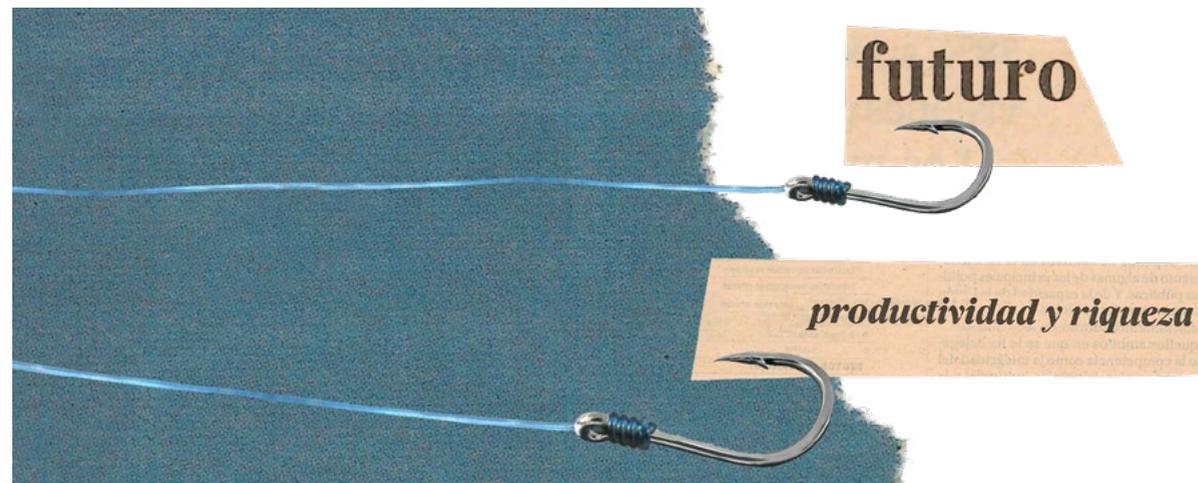
¡Atención CEOs!

Manifiesto del Auténtico Talento para la Mejora Radical de la Productividad

- El talento no es sinónimo de “personas” ni de “recursos humanos”. El talento es poner en valor lo que sabemos, podemos y queremos hacer.
- El talento no es fijo (se tiene o no se tiene) sino dinámico. El talento se libera. Porque se compone de capacidad (aptitud + actitud), compromiso y contexto.
- La empleabilidad depende de la “aprendibilidad”, que es la capacidad y voluntad de aprender constantemente, la gran ventaja competitiva
- En el talento, la actitud (nuestra postura ante la vida) es determinante.
- La pandemia debería habernos enseñado a reforzar nuestro sistema inmune a través del compromiso, que es la energía que ponemos al proyecto vital y empresarial.
- El liderazgo ya no es lo que era. Hoy, el liderazgo es el talento para influir decisivamente en los demás desde la autoridad moral, la credibilidad y el ejemplo.
- El liderazgo de cada un@ de nosotr@s se debe medir científicamente con las herramientas adecuadas.
- La tecnología sustituye al trabajo (de bajo valor añadido, porque se puede automatizar) y potencia el empleo (el empleo del talento)
- El reto del talento individual es convertirse en talento colectivo, generar sinergias.
- Los líderes-coaches deben ser “GeFes”, “Generadores de Felicidad”.

Fuente: Juan Carlos Cubeiro, ORH.

Las empresas con mejores resultados económicos se caracterizan por poseer directivos capaces de gestionar y liderar el talento presente en sus organizaciones, y de actuar según los valores y la cultura de la empresa



>

Pero las razones no acaban aquí, pues numerosos expertos también lo achacan a cuestiones como el tamaño de nuestro tejido empresarial -Alemania casi dobla el porcentaje de asalariados que trabajan en empresas de más de 50 empleados: el 35% frente al 66% del país germano- o a una escasa cultura empresarial poco dispuesta a innovar.

Para revertir esta tendencia e impulsar la productividad, expertos como el Economista y Catedrático de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) Oriol Amat, instan a actuar de manera urgente sobre cuestiones como reducir el déficit fiscal, mejorar la regulación y su aplicación, incrementar la inversión en I+D y en nuevas tecnologías, transformar sustancialmente la oferta educativa, y fomentar la colaboración público-privada.

La regla del 25%: el management tiene mucho que ver

Ahora bien, no hay que echar balones fuera. El Informe ‘Management as a technology?’, elaborado por N. Bloom, R. Sadun y J. V. Reenen, tras analizar datos referentes a 10.000 empresas de 30 países, ya evidenció en 2014 que un 25% de la productividad de una empresa depende de la calidad de sus directivos.

Algo que a día de hoy siguen respaldando numerosos expertos como Juan Carlos Cubeiro, Experto en Management, Liderazgo y Transformación del Talento, para quien “la calidad directiva es lo que realmente marca la diferencia entre las empresas ganadoras y las que desaparecen”. De hecho -sostiene Cubeiro-, “las empresas con mejores

La sinergia del éxito Liderazgo y Management = productividad y goles



Xesco Espar

Experto en Alto Rendimiento, Entrenador y Conferenciante

En los más de 10 años que llevo trabajando con centenares de empresas de todos los sectores, he podido darme cuenta del notable parecido entre el mundo de los entrenadores y directivos, cuando se toma el prisma adecuado.

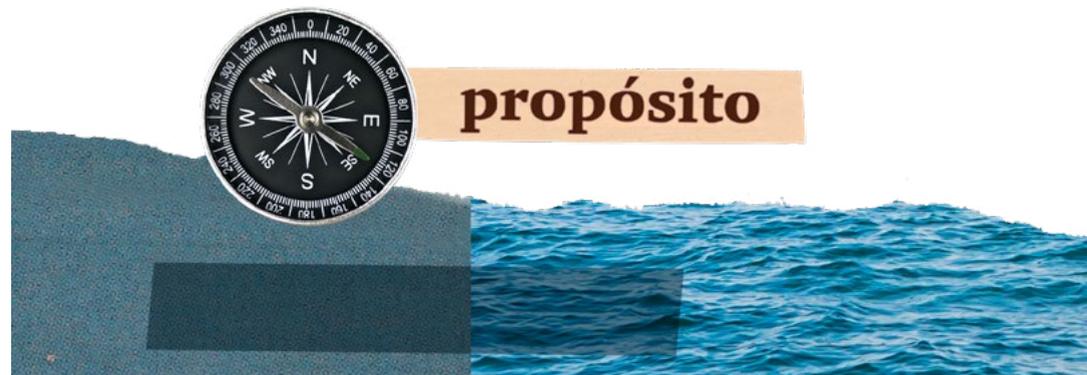
Tanto unos como otros deben asumir un doble rol: liderar y dirigir. Dirigir es hablar a la cabeza y habilidades de la gente y liderar es hablarle a su corazón.

La dirección o *management* tiene que ver con el modelo de juego, los entrenamientos, los protocolos de trabajo y la creación de oportunidades de gol, basados en la disciplina colectiva; es decir, todo aquello parecido a la productividad en una empresa: las estructuras, procesos, protocolos de trabajo y ventas. **Cada venta es como un gol.**

Esta “disciplina” tiene una doble finalidad sin la cual no existe empresa productiva ni equipo ganador: liberar la atención básica de aquellos procesos elementales, permitiendo aflorar la creatividad y optimización de la productividad. Cuando un jugador conoce de memoria el sistema de juego puede fijarse en lo que hace su adversario, cosa que no puede hacer aquel que está pendiente de lo que hace el compañero con balón porque no han acordado nada entre ellos. **Sin disciplina no hay libertad. Sin mecanización no hay creatividad.**

El liderazgo tiene la función de inspirar y aparecer, sobre todo, en los malos momentos. Estos están causados porque la atención de la gente se dirige hacia los elementos del entorno que le drenan su energía. Aquí debe aparecer la figura del líder re-enfocando a la gente en los aspectos positivos y optimistas que también acontecen y mantenerlos ahí para que su estado emocional sea elevado y hacer de la productividad y la excelencia, un hábito. ■

El 10% de las empresas más productivas lo son mucho más que el resto, hasta el doble, y su denominador común es que están guiadas por un propósito



>

resultados económicos se caracterizan por poseer directivos capaces de gestionar y liderar el talento presente en sus organizaciones, y de actuar según los valores y la cultura de la empresa; es decir, practicando lo que predicán, sin incoherencias entre el discurso y la acción”.

Porque los errores en la gestión penalizan, y mucho. Michael Beer, Profesor de Harvard Business School, ya lo comprobó científicamente, identificando seis errores clave en la gestión directiva que influyen negativamente en el rendimiento de los trabajadores y hundien la productividad en las empresas: valores y estrategia poco claros, falta de comunicación entre directivos, un liderazgo poco comprometido, poca colaboración entre equipos, escasas habilidades de gestión y desconfianza y falta de transparencia.

Igualmente, un condicionante esencial en torno a la productividad de una empresa lo plantea otra profesora de Harvard, Rebecca Henderson. Años de estudio han llevado a la investigadora a descubrir que las compañías impulsadas por un cierto tipo de propósito son más productivas, al margen la industria o el país. “Lo que está sucediendo es que hay algunas empresas que pueden realizar una mejora única continuada, que tratan a sus empleados con dignidad y respeto, que pueden dirigir equipos que trabajan bien juntos, que ascienden en función del desempeño no solo en base a métricas cuantitativas exclusivamente basadas en el rendimiento”, recalca Henderson, que asegura que el 10% de las empresas más productivas lo son mucho más que el resto, hasta el doble, y su denominador común es que están guiadas por un propósito. ■

Texto: María Robert

EL EXPERTO RESPONDE

“Lo que realmente motiva a las generaciones que vienen son aquellos desafíos que van más allá del micromanagement”

Pilar Llácer

Directora de Personas, Cultura y Talento en Llorente & Cuenca



La productividad laboral, ¿se encuentra en un punto de inflexión?

Completamente, pero no solo ahora en este momento por la llegada de la IA, sino que toda transformación tecnológica nos debe llevar a repensar los puestos de trabajo, aquellos cualificados como los menos cualificados. La tecnología nos hace trabajar de forma más rápida gracias a los automatismos y eso altera los modelos de productividad que conocemos hoy.

¿En qué medida la cultura y los modelos de liderazgo de las organizaciones son la clave para dibujar un nuevo concepto de productividad?

El liderazgo y la cultura son la base de cualquier transformación. Podemos incorporar toda la capa digital a las organizaciones, que si no cambiamos la cultura y el liderazgo nos quedaremos en la superficie. ¿Qué es lo que va a hacer cambiar esto? Mi respuesta es sencilla; una generación de jóvenes que demandan un estilo de liderazgo absolutamente distinto y que va a ser lo que haga reaccionar a las organizaciones y apostar por un nuevo modelo de liderazgo más ético.

Aseguran los expertos que la personalización para medir el desempeño de los trabajadores debe ser el primer punto de partida, ¿compartes esta opinión?

En ocasiones ponemos mucho procedimiento y muchas políticas, y nos olvidamos de lo más básico, que es el cuidado de las personas. No se puede hacer una adecuada gestión del talento sin datos, pero tampoco debemos olvidar aspectos sencillos como el compromiso de las personas, saber qué les apasiona hacer... Más allá de los datos y de medir su desempeño y su productividad.

Abandonar el “micromanagement” y apostar por una estructura “poco jerárquica”, ¿pueden ser factores decisivos? ¿Qué errores encuentras en torno al micromanagement?

Vivimos en un mundo global con organizaciones globales. La especialización, típica de los años 80, ahora mismo ya no es suficiente. Con lo cual, lo que realmente motiva a todas las generaciones, y al talento en general, son aquellos desafíos que van más allá del micromanagement. “Dame un punto y moveré el mundo”: saber cuáles son los retos que van a ayudar a lograr un liderazgo mucho más retador. ■

“La tecnología nos hace trabajar de forma más rápida gracias a los automatismos y eso altera los modelos de productividad que conocemos hoy”



Las empresas que no se tomen en serio su *management*, desaparecerán más pronto que tarde por improductivas

Juan Carlos Cubeiro

Experto en Management, Liderazgo y Transformación del Talento



La baja productividad es uno de los mayores problemas de las empresas españolas y, por tanto, de nuestra economía. Sufrimos la productividad más baja de los grandes países europeos. La productividad sigue cayendo después de la pandemia y no sabemos trasladar el desarrollo tecnológico a su mejora, principalmente por la desconfianza de los mandos intermedios, según recoge un interesante informe de Funcas. Sin embargo, la necesidad de elevar la productividad no está en el debate político, que se centra en propuestas como el Salario Mínimo Interprofesional o en la jornada laboral semanal, que poco sentido tienen si no conectan con la productividad.

¿De qué depende la productividad en nuestras empresas? Principalmente, de un elemento clave en el talento de nuestros profesionales como es el compromiso, entendido como la energía que una persona pone al proyecto del que forma parte. En realidad, el compromiso es la combinación de cuatro energías: la física, la mental, la emocional y la de valores. Cuando un empleado se siente exhausto, agotado emocionalmente, descentrado

y/o sin coherencia entre sus propios valores y los de su organización, le falta compromiso, y de ahí que la productividad (lo que produce por el tiempo que dedica a producirlo) es baja. La “renuncia silenciosa” (*quiet quitting*) no es más que la manifestación palpable de que las personas no han dimitido de su empleo, pero han bajado los brazos y hacen lo mínimo posible.

¿Qué tiene que ver el *management* con todo esto? El *management*, palabra creada por William Shakespeare en su obra ‘*Trabajos de Amor Perdidos*’ (inicialmente para domar un caballo, agarrando las riendas con las manos, que derivó cinco siglos después en “gestión empresarial”), busca la rentabilidad de una empresa (su facturación, su margen de beneficio) a través de la utilización más eficiente de los recursos, principalmente del capital humano. De ahí que se centre en la atracción y fidelización de sus clientes (Peter Drucker, padre científico del *management*, nos enseñó que las empresas existen porque cuentan con clientes) a través de procesos innovadores y eficientes. Procesos que necesitan de personas con talento, altamente productiva.

Según los informes de competitividad por países del Foro Económico Mundial, España ocupa el puesto nº 38 en calidad directiva, muy lejos de lo que corresponde a una de las 15 primeras economías del mundo. Nos falta *management*, principalmente en las pymes, pero no solo en ellas

¿Por qué contratar a los mejores es condición necesaria pero no suficiente, y requiere de un buen *management*?

Porque el talento no es fijo, sino dinámico. El talento que no se aprecia, se deprecia, y necesita de una buena gestión y de un liderazgo adecuado para seguir creciendo. Así, sabemos que el compromiso se eleva por 3 Es (Silvia Damiano, *‘Implicame’*) en inglés: “Enjoy”, disfrutar (a mayor disfrute, mayor compromiso), “Emotional connection”, vínculo emocional (generar al menos tres emociones positivas en los miembros del equipo por cada emoción negativa) y “Empowerment”, empoderamiento; la necesaria autonomía, tan motivadora, para que cada profesional lo haga lo mejor posible a partir de la claridad de lo que queremos servir al cliente.

Desgraciadamente, la calidad directiva en nuestro país deja mucho que desear. Según los informes de competitividad por países del Foro Económico Mundial, España ocupa el puesto nº 38 en calidad directiva, muy lejos de lo que corresponde a una de las 15 primeras economías del mundo. Nos falta *management*, principalmente en las pymes, pero no solo en ellas.

Si mejoráramos considerablemente nuestra calidad directiva a través del *management* que se complementa con un liderazgo consciente, la productividad se elevaría considerablemente y por tanto las ventas y la rentabilidad de las compañías. Con empleados poco productivos, por estar mal guiados, la baja productividad provoca escasos beneficios, salarios bajos y un país con tasas de desempleos muy superiores a las del entorno europeo.

Es incuestionable el impacto del *management* en la productividad de nuestras empresas y de nuestra economía. No hay ningún estudio que diga lo contrario. ¿Por qué, entonces, no invertimos seriamente en la calidad directiva, en la gestión y el liderazgo, para que los resultados sean mejores? ¿Por ignorancia, por falta de coraje? En cualquier caso, la selección natural hará que las empresas que no se tomen en serio su *management* desaparezcan más pronto que tarde por improductivas. ■



ENTREVISTA



“La mejor manera de abordar los problemas a los que nos enfrentamos es con el **Liderazgo Esencial**, un estilo que alimenta lo básico y mueve a las personas”

Pilar Jericó

Presidenta de beUp, Escritora y Conferenciante

Dejar de pedir informes innecesarios, centrarse en lo esencial, cuidar el optimismo de los equipos... son algunos de los *imprescindibles*, en opinión de Pilar Jericó, cuando de incrementar la productividad y competitividad de las plantillas se trata. ¿Por dónde comenzar? Por el liderazgo.

A todos nos gustaría ser más productivos: hacer más y mejor en menos tiempo. Pero no siempre es fácil. ¿Cuáles son, a tu juicio, los imprescindibles para una mejora radical de la productividad que todo líder ha de conocer?

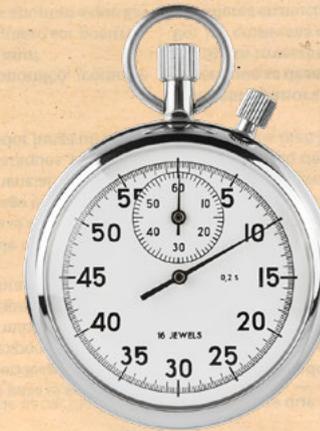
Destacaría dos aspectos, fundamentalmente. Primero, aprender a delegar. He conocido muchos problemas de agenda en directivos por querer hacer todo ellos, no saber dar juego a los colaboradores o no haberles formado lo suficiente. Contar con un buen equipo da mucho oxígeno en la agenda. Y segundo, aprender a crear prioridades y saber decir no. Tenemos tanto trabajo muchas veces, que es imposible abarcarlo. Por ello, es importante centrarse en lo esencial y en lo importante, aunque eso signifique decir no.

Cada vez más expertos confirman la regla del 25%, asegurando que un 25% de la productividad de una empresa depende de la calidad de sus directivos. ¿Compartes esta aseveración? ¿Sucede así en nuestro tejido empresarial?

Es posible que en alguna empresa sea superior. Destacaría dos temas a abordar. Por una parte, nuestra manera de trabajar nos hace invertir mucho tiempo en relaciones profesionales. Es bueno, por un lado, porque se logra más cercanía con clientes o profesionales. El problema surge cuando no queda tiempo para lo demás o cuando no lo incluimos en la agenda. Y por otra, el problema que observo más habitualmente en grandes empresas es la cantidad de informes que se solicitan internos, que justifican la existencia de determinados departamentos, pero que estrangulan al resto. Habría que simplificar al máximo la información requerida y volver a lo meramente esencial.

¿Qué errores en el management lastran la competitividad de sus equipos? En este sentido, ¿qué nuevos estilos de liderazgo se requieren?

La mejor manera de abordar los problemas a los que nos enfrentamos es con lo que denomino el Liderazgo



Decálogo de Productividad

1. Nómbralo

El cerebro funciona con palabras.

2. Visualiza

Antes de comenzar, visualiza las tareas y el punto en el que estás del proyecto.

3. Prioriza

Matriz del tiempo.

4. Programa

Elige y respeta momentos. Time boxing y pomodoros.

5. Apunta todo

Agenda, listas, calendario y mapas mentales.

6. Descarta

Focalízate y evita ladrones de tiempo. Lista de prohibiciones / 80-20.

7. Di no

Delega, descarta o externaliza.

8. Crea flujos de trabajo

Técnica batching. Agrupa tareas similares en cada sesión.

9. Crea objetivos operativos

Objetivos SMART, accionables.

10. Limpia tu cabeza

Muerte al overthinking multitasking.

Fuente: www.agilmente.es

“Los líderes informales son los que también cuidan el optimismo de los equipos. Hay que saber reconocerlos y cuidarlos para que ayuden al objetivo de la organización”

Esencial, es decir, un estilo que alimenta lo básico y mueve a las personas. Este consta de cuatro elementos: reta con objetivos, hace sentir importante a los equipos, los hace sentir útiles y cuida su seguridad psicológica. Cuando un líder pone foco en ello, es más fácil tomar decisiones y dejar de pedir informes innecesarios, como comentaba antes.

¿Cómo pueden fomentar las empresas el optimismo para alimentar la motivación, mejorar la productividad y desarrollar todo el potencial de los trabajadores?

Se ha de comenzar con el liderazgo, tanto formal como informal. Los líderes informales son los que también cuidan el optimismo de los equipos. Hay que saber reconocerlos y cuidarlos para que ayuden al objetivo de la organización. El desarrollo del liderazgo esencial, como comentaba arriba, también ayuda, sin duda.

Enfocarse en equipos de Alto Rendimiento, ¿aumenta la productividad de una compañía? ¿Cómo gestionar con éxito esos equipos High Performance?

Todos los equipos pueden convertirse en alto rendimiento, es decir, aquellos donde la inteligencia colectiva es superior a la de sus miembros. Para ello, una vez el liderazgo es importante, que ofrezca desafíos retadores. Pero también es importante que exista seguridad psicológica, es decir, que las personas se encuentren todas cómodas dando su opinión, sin que nadie acapare más que otro y que, además, exista una alta empatía. El éxito reside en que los miembros de los equipos se conozcan bien entre ellos y puedan confiar los unos en los otros. ■



ENTREVISTA

“Amo a mi equipo y soy capaz de notar cuándo no está bien. Y si no lo está, sé que no dará su mejor versión”

Norman Devaux

Area Leader – Southern Europe & Latam de LumApps

Los líderes que inspiran a sus equipos con una visión clara, valores sólidos y un comportamiento ético no solo motivan a sus empleados, sino que también establecen un estándar de excelencia. Estos líderes ejemplares son modelos a seguir, lo que fomenta un ambiente de confianza, compromiso y colaboración. De todo ello hablamos con Norman Devaux, Area Leader - Southern Europe & Latam de LumApps.

¿Cómo influye un liderazgo inspirador y motivador en la productividad de un equipo?

Directamente se traduce en compromiso. Cuando inspiras, las personas son capaces de hacer grandes esfuerzos para alcanzar resultados. Como líder, tienes que buscar la dirección hacia la cual quieres que el equipo fluya y conseguir que este asuma la responsabilidad de ir en esa misma dirección.

¿Cuáles son las principales características de un líder que impactan positivamente en la calidad del trabajo y en la eficiencia empresarial?

Un líder es como un estudiante, ya que considero que el liderazgo es un arte donde no hay fin para mejorar y seguir aprendiendo. Considerar que el liderazgo es algo que debes practicar y ejercer cada día te permite gestionar mejor a las personas y alcanzar tus metas con el corazón y

no con el ego. Cuando el ego se apodera de tu liderazgo empieza el declive. Por ejemplo, hemos observado esto a través de figuras históricas, como Napoleón, que desde el momento en el que tuvo poder sobre Europa y quiso tener el control absoluto, comenzó su derrota.

¿Qué estrategias adoptas como líder para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y creativo que impulse la productividad en tu organización?

Yo amo a mi equipo, soy capaz de notar y ver cuando no está bien y si no lo está, sé que no va a dar su mejor versión. Por eso, trato de acompañarlos e impulsarlos hacia lugares donde se sientan cómodos, compartir con ellos lo que les pasa me ayuda a entenderles mejor. Si alguien de mi equipo tiene un problema, yo tengo un problema. Me hago cargo de la situación y busco la manera de ayudarles para resolver ese conflicto o ese malestar, intentando remar siempre hacia la dirección que permita la mejora. Por último, trato de crear un vínculo personal que me ayude a tener una mejor relación con ellos, fomentar la confianza mutua para que las relaciones en mi equipo fluyan de manera natural.

¿Cuál es el papel del liderazgo en la gestión del talento y el desarrollo profesional de los empleados, y cómo esto afecta a la productividad global a largo plazo?

Es fundamental. En mi empresa tenemos la suerte de contar con un gran líder, una persona capaz de inspirar a los demás y que además tiene el gran poder de adaptar su estilo de *management* a cada miembro de su equipo, ya que todos somos distintos y trabajamos de formas diferentes. Ver con mis propios ojos cómo se adapta a mi manera de trabajar me ha inspirado para hacerlo igual o mejor con mi propio equipo. Hay muchas cosas que tomo de su estilo y de sus lecciones, y las hago más según mis propias características.

¿Cuáles son algunos de los errores más comunes que cometen los líderes y que pueden obstaculizar la productividad de los equipos?

Cuando te desarrollas como líder tienes que tener cuidado con la gestión del poder. La consciencia es fundamental para saber manejar el poder y que no se vuelva en tu contra. Dejar atrás la perspectiva clásica del poder es fundamental para avanzar hacia nuevos liderazgos más inspiradores y retadores.

¿Qué medidas concretas tomáis desde LumApps para identificar y abordar los obstáculos que pueden estar afectando a la productividad, tanto a nivel individual como grupal?

A nivel individual creo que un líder debe ser el primero en sacrificarse y asumir la responsabilidad de los errores de su equipo. Desde mi posición, intento proteger al 100% a mi equipo y filtrar ciertas informaciones que pueden afectarles emocionalmente; gestionarlo yo directamente para que ellos puedan continuar en la dirección en la que hemos acordado, en la línea en la que se sienten bien y en la que están creciendo en su día a día. La carga emocional de un equipo debe ser gestionada en gran parte por su líder. ■

“En mi empresa tenemos la suerte de contar con un gran líder, una persona capaz de inspirar a los demás y que además tiene el gran poder de adaptar su estilo de *management* a cada miembro de su equipo, ya que todos somos distintos y trabajamos de formas diferentes”



Cuestión de Talent 360°

El pasado 8 de febrero LumApps, de la mano de Norman Devaux, participó en Madrid en la segunda edición de Talent 360°, un encuentro en el que se desgranaron temas sobre cómo situar a las personas en el corazón de la estrategia empresarial, convirtiéndolas en el verdadero motor del desarrollo, y donde se puso de manifiesto que ahora es el momento de apostar por un cambio significativo, donde el talento no solo sea reconocido, sino que se convierta en la clave principal del éxito empresarial.

La estrategia en el centro de la gobernanza corporativa

Impulsando los resultados a través de un liderazgo con propósito que potencie el compromiso, la innovación y la sostenibilidad

Iratxe Las Hayas

Managing Partner en Smart Jidoka y Consejera No Ejecutiva



A menudo las empresas se focalizan en resolver hechos concretos a medida que les van surgiendo: disminución de las ventas, caída de la productividad, incremento del absentismo, fuga de talento o problemas de calidad, entre otros. Reaccionan como si fueran incidentes aislados y, en respuesta, lanzan campañas de ventas agresivas y reducen precios para atraer clientes, automatizan procesos y adoptan nuevas tecnologías para incrementar la eficiencia, o implementan programas de *Team Building* para motivar a los empleados. Por la energía que se les pone y porque en ocasiones se les denomina “Proyectos Estratégicos”, parecen iniciativas proactivas y bien pensadas.

La realidad, sin embargo, es que suelen ser respuestas reactivas que solo alivian los síntomas de problemas más profundos y complejos. Son medidas apresuradas que pueden chocar con otras actividades en curso, complicando su entendimiento y adopción en la organización. Sin una visión compartida y sin alineamiento en los equipos, rara vez se consiguen los resultados. Se necesita mantener mucha coherencia y consistencia en la gestión para construir equipos alineados; actuar guiados por una estrategia meditada, diseñada por un equipo diverso y desplegada de forma clara y consistente.

Una estrategia clara: objetivo prioritario

La estrategia no es una visión, tampoco es un plan. Es un conjunto de decisiones y acciones que tomamos hoy para tratar de lograr nuestro objetivo estratégico y superar los retos a los que se enfrenta la empresa. Sin una estrategia clara:

- La empresa navega sin un rumbo definido.
- El consejo se centra en los resultados financieros (mirada al pasado) y los temas urgentes que plantea el CEO.
- Las decisiones son reactivas y no proactivas.
- Los equipos trabajan desalineados.
- Se generan ineficiencias y se pierden oportunidades.
- La tecnología se usa como solución y no como catalizador de innovaciones estratégicas
- Y el resultado: estrés, desánimo y pérdida de talento.

La estrategia es un conjunto integrado de decisiones que aspiran a crear una ventaja competitiva y un valor superior a la competencia, permitiendo así reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de lograr nuestra aspiración ganadora. El núcleo de la estrategia lo forman 4 elementos:

1. Reflexión y diagnóstico de la situación actual
 - Análisis Interno (Negocio y gestión).
 - Análisis Externo (PESTEL + 5 Fuerzas Competitivas).
 - DAFO.

2. Aspiración de empresa (propósito, visión y valores, es decir, el Para Qué)
3. Las 4 perspectivas de la estrategia que conforman los fundamentos clave del Concepto de Negocio:
 - Perspectiva de Negocio (Clientes, Mercados, Productos-el Qué).
 - Perspectiva de Gestión (Personas y Capacidades, Alianzas, Recursos y Procesos Clave-el Cómo).
 - Perspectiva de Sostenibilidad (Asuntos Materiales Prioritarios- Cómo Creamos Valor Compartido).
 - Una ventaja competitiva que aporte un valor diferencial a los clientes y resultados superiores para la empresa.
4. Plan Estratégico. Secuencia de acciones e hitos para avanzar en la consecución de la estrategia. Expresa la táctica: qué hacer, quién, cuándo y cómo.

Reflexión, diseño y despliegue

Tan importante como las decisiones estratégicas, es el proceso de reflexión que nos lleva a analizar la empresa con visión sistémica y a concluir sobre los factores críticos para el éxito. Es un proceso que debe ser realizado por un equipo diverso para enriquecer el diálogo y lograr

decisiones más acertadas. Al mismo tiempo, ese equipo, conocedor de los principios que han llevado a formular la estrategia, está preparado para liderar el despliegue y adaptar la estrategia si fuera necesario, para dar respuesta meditada, ágil y eficaz a los cambios del entorno.

Las empresas que realizan el proceso de diseño estratégico de esta manera, potencian la innovación para lograr ventajas competitivas evolutivas y convertirse en compañías adaptables. Compañías que redefinen de forma constante sus parámetros de negocio para mantenerse relevantes y seguir abriendo vías de crecimiento en valor.

Estas empresas dejan de reaccionar a los síntomas con acciones improvisadas. Analizan qué parte de la estrategia no está funcionando o qué ha cambiado en el entorno y en base a esa reflexión revisan la estrategia, toman nuevas decisiones y ponen en marcha nuevas acciones que les permitan superar los desafíos.

Por ello, siempre decimos que la Estrategia debe estar en el centro de todas las decisiones empresariales.

“Alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta la gestión”

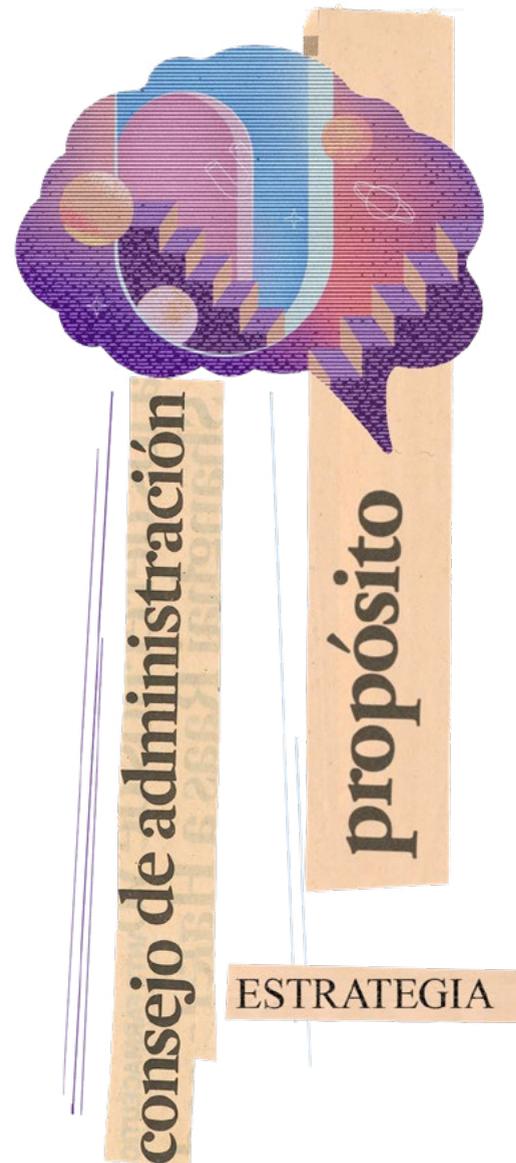
Peter Senge - “La quinta disciplina”

Las 4 perspectivas de la estrategia: fundamentos clave del Concepto de Negocio



“Tener una estrategia sugiere la capacidad de levantar la vista del corto plazo y lo trivial para contemplar el largo plazo y lo esencial, para abordar causas en lugar de síntomas, para ver el bosque y no solo los árboles”

Lawrence Freedman



>

Esencial la involucración del Consejo de Administración

Por esta razón, el Consejo de Administración, con su liderazgo y visión a largo, desempeña un papel fundamental en la estrategia de la empresa. Hasta hace poco, el Consejo solía limitarse a aprobar la estrategia propuesta por el CEO, pero este enfoque está cambiando. Ahora es esencial que el Consejo se involucre de manera activa en las etapas clave del diseño estratégico. Esto implica cuestionar las ideas presentadas, valiéndose de su amplia y diversa experiencia, comprender a fondo las decisiones estratégicas y asegurarse de que la empresa disponga de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

No se gobierna aquello que no se conoce. El consejo desempeña su rol de Gobernanza a partir de la definición del propósito, visión y valores, validando y garantizando la relevancia de la Estrategia de Negocio y de gestión e impulsando la innovación para mantener una ventaja competitiva relevante. En sus revisiones, el consejo supervisa avances, aprendizajes y acciones.

Debe tomar decisiones que impulsen el desempeño y protejan lo que de verdad importa para prosperar y seguir creando valor sostenible. Son 5 pilares fundamentales:

- Propósito y Valores Sólidos.
- Autogestión y Agilidad organizativa.
- Innovación.
- Aprendizaje Continuo.
- Adaptabilidad.

En conclusión, la estrategia representa el norte que guía cada decisión y acción empresarial. Promueve la respuesta ágil, coherente y consistente ante los complejos desafíos que enfrenta la empresa. A través de un propósito y valores sólidos, impulsa una cultura de innovación, aprendizaje, colaboración y adaptabilidad. Todos ellos, elementos cruciales para el éxito sostenible. ■



PRÓXIMOS CONGRESOS



6 Congreso Internacional de Marketing y Ventas
Madrid, 8 y 9 de mayo
Kinepolis Ciudad de la Imagen



3 Congreso Internacional de Innovación
Barcelona, 26 y 27 de septiembre
Palau de Congressos de Catalunya



7 Congreso Internacional de Directivos
Santiago de Compostela, 20 y 21 de noviembre
Palacio de Congressos y Exposiciones de Galicia



MÁS INFORMACIÓN





márgenes

expectativas

Productividad

La inteligencia artificial

Productividad laboral: cuestión [también] de compromiso organizacional y disponibilidad tecnológica

Cuando una empresa consigue que sus trabajadores estén felices y se sientan alineados con los objetivos de la compañía, estos son mucho más creativos y productivos y cuentan con una mayor predisposición a realizar esfuerzos adicionales. En la parte tecnológica, avances como la IA y la automatización son solo algunas de las soluciones que a día de hoy despuntan para ganar en eficiencia y obtener mejores resultados.

Algo está cambiando en las empresas para que sus máximos directivos consideren que la mejora de la productividad es su principal bandera. El último informe del *Institute for Business Value* así lo acredita y recuerda que, solo un año antes, ese objetivo se situaba en el sexto lugar entre sus preocupaciones. La buena noticia es que hay soluciones, y muchas, a disposición de las compañías, para mejorar los resultados, casi con independencia del sector al que pertenezcamos.

El compromiso y la motivación, tractores fundamentales de la productividad

Y para ello, no hace falta nada más que echar un vistazo a las firmas que lideran el ranking que todos los años publica la organización *Great Place to Work*. En España, lideran la lista la farmacéutica Lilly, la logística DHL, las aseguradoras Reale y Pelayo, y la financiera Banca March. “*Great place to work* significa sentir tu trabajo como algo más que un trabajo, confiar en tus líderes y compañeros y compañeras de equipo, ponerte en la piel de otra persona, encontrar un lugar al que perteneces, ser tratado/a equitativamente...”, explican sus autores. Defienden que si una empresa consigue que sus trabajadores estén felices y se sientan alineados con los objetivos de la compañía, estos aportarán mucho más, serán más creativos y productivos. Lo corrobora la consultora Gallup en uno de sus últimos informes: los profesionales que están comprometidos con su trabajo tienen un 27% más de posibilidades de realizar un trabajo excelente.



Un liderazgo mal ejercido puede ser la causa de la falta de motivación de los empleados en el 70% de los casos

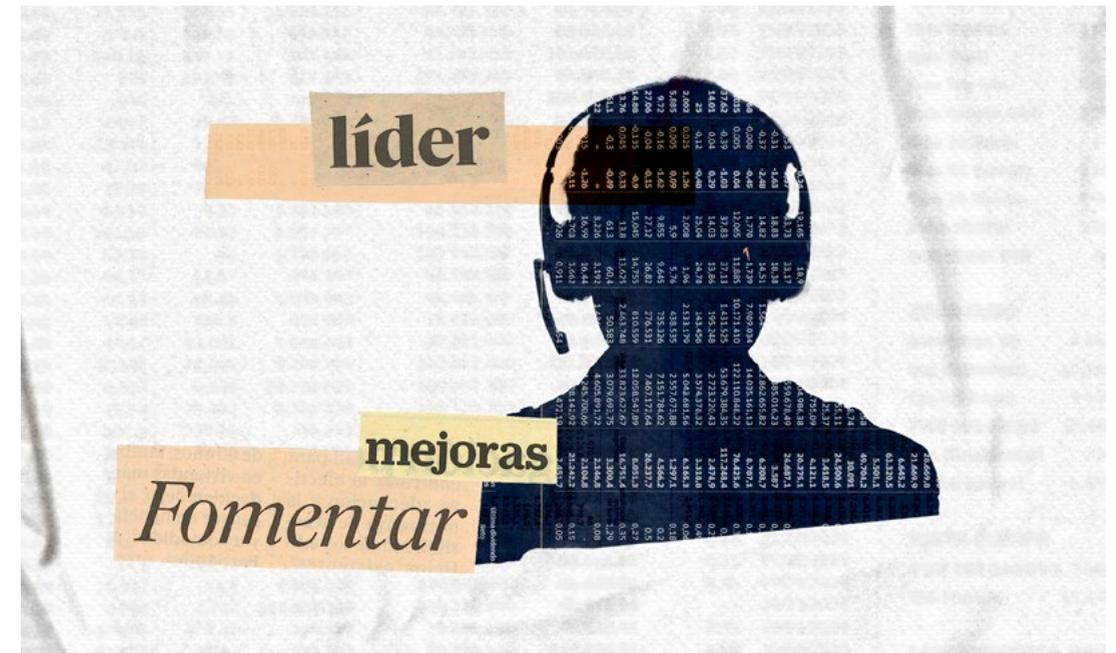
Ranking	desde	Ranking	en el año	Ranking	desde	Ranking	en el año
-2,21	2/5	63/158	171/238	2,71	78/8	182/18	6/1
-0,23	63/158	171/238	78/8	2,71	78/8	182/18	6/1
-1,32	171/238	78/8	182/18	2,71	78/8	182/18	6/1
-0,68	7/25	182/18	6/1	2,71	78/8	182/18	6/1
-1,81	213/238	6/1	153/158	12,80	-0,58	100/187	
0,51	3/9	153/158	100/187	22,13	-0,33	75/158	
-1,73	206/238	100/187	75/158	10,37	-1,14	150/238	
-0,90	127/238	75/158	150/238	16,97	-0,35	56/238	
-0,50	55/77	150/238	56/238	9,17	-0,48	92/158	
-1,01	137/238	56/238	92/158	10,36	-0,15	6/27	
0,35	13/238	92/158	6/27	10,15	0,03	8/139	
0,05	6/53	6/27	8/139	303,12	0,08	22/158	
-0,28	32/89	8/139	22/158	12,74	0,13	2/27	
-1,35	173/238	22/158	2/27	9,60	-0,43	4/15	
0,50	1/15	2/27	4/15	34,91	-1,31	152/158	
-1,17	18/22	4/15	152/158	1,17	-0,14	48/158	
-2,26	4/5	152/158	48/158	12,93	-0,12	85/139	
0,68	7/158	48/158	85/139	10,33	0,06	2/17	
-0,41	61/238	85/139	2/17	10,36	0,07	1/17	
-1,80	63/84	2/17	1/17	14,37	-2,10	222/238	
-0,60	105/187	1/17	222/238	11,21	-0,89	160/187	
-0,51	85/187	222/238	160/187	11,54	-0,18	55/158	
-1,85	68/84	160/187	55/158	28,54	0,63	2/187	
-0,19	18/77	55/158	2/187	12,45	-0,06	6/15	
0,01	4/16	2/187	6/15	71,74	0,84	5/158	
0,00	2/16	6/15	5/158	7,85	-0,37	84/158	
		5/158	84/158	40,88	-0,09	44/78	
		84/158	44/78	8,24	-2,19	5/5	
		44/78	5/5	10,36	-2,60	2/4	

➤ Esa motivación extra también está íntimamente ligada a la productividad, pues dichos empleados se muestran más dispuestos a realizar un esfuerzo adicional cuando es necesario, bien para cumplir plazos o acelerar algún proceso; aunque ello suponga dedicar unas horas fuera de la jornada laboral. Algo en lo que también coincide otro estudio de Move, Mould, Motivate, de Sodexo, el cual concluye que el 82% de los empleados comprometidos va ‘más allá’.

En países como Reino Unido, también se han llevado a cabo estudios para detectar ese nivel de compromiso. En uno de estos sondeos, más de un tercio de los trabajadores encuestados admitió que son productivos durante menos de 30 horas a la semana, estando detrás de esa falta de motivación incluso un liderazgo mal ejercido; de hecho, en concreto se calcula que es culpable del 70% de los casos de falta de motivación.

Tecnologías avanzadas detrás de la reinversión laboral: inteligencia y productividad

Son muchos los aspectos que puntúan para consolidar ese bienestar tan deseable de los profesionales en su empresa: confianza, flexibilidad, disponer de las mejores herramientas... En esto último entran en juego multitud de soluciones que ya están aquí para mejorar la productividad. Además -otro aspecto positivo-, la amplia mayoría de esas soluciones tecnológicas son aplicables a cualquier empresa, independientemente de su tamaño o del sector al que pertenezca. Gracias a la modalidad de *Software as a Service* (SaaS), cada compañía paga por esos servicios según el uso que vaya a hacer de ellos. Y cuando necesita ampliar su uso, basta con solicitarlo y desplegar nuevas aplicaciones...



9 consejos para mejorar el compromiso organizacional

- 1. Conoce el nivel de compromiso de tus empleados.** Herramientas de medición como el Modelo TEE y escalas validadas permiten cuantificar ese vínculo afectivo.
- 2. Reduce el sentimiento de deuda.** Hemos de eliminar en nuestros empleados esa sensación de deuda moral que pueden tener por recibir la retribución u otros beneficios.
- 3. Aumenta el grado de compromiso afectivo.** Que el empleado se sienta reconocido e identificado con los valores de la empresa, con sus metas y lo que aporta a la sociedad.
- 4. Deja atrás los prejuicios.** Es preciso dejar atrás los prejuicios que puedan tener los jefes de sus colaboradores, que interpretan que si siguen ahí es por su propio interés o necesidad.
- 5. Diferencia bien tus tres tipos de empleados:** ‘lovemarks’, realmente afines y comprometidos, y que son los que tiran de la empresa; ‘convertibles’, con menos compromiso, pero susceptibles de involucrarse más; y ‘desenganchados’, pasotas y difíciles de reenganchar.
- 6. Jerarquiza los principales motivadores del compromiso:** los propios valores corporativos, la sensación de disfrute al realizar las tareas y la propuesta de desafíos profesionales.
- 7. Interioriza que más compromiso conlleva mejores resultados.** Si conseguimos activar el compromiso, esto se traducirá en un aumento de ventas, en la prestación de mejores servicios, en optimizar la experiencia del cliente o incluso en una reducción de costes.
- 8. Atiende todas las necesidades generacionales.** Los profesionales de más de 55 años suelen estar más comprometidos con la empresa, pero las nuevas generaciones son más escépticas, prefieren liderazgos menos autoritarios, participación de equipos y conciliación. Además, no aguantan en un puesto en el que no disfruten, hacen caso a quien se gana la autoridad, prefieren relacionarse virtualmente y quieren una flexibilidad total.
- 9. Ayúdate de la tecnología.** Herramientas digitales que permitan conocer lo que piensan los empleados en todo momento y así anticiparnos a posibles pérdidas de compromiso.

Fuente: Barómetro del compromiso en España (Meta4 y Tatum).

El 50% de los CEOs admite que ya está utilizando en sus compañías la IA Generativa y un 43% indica que la usa para tomar mejores decisiones



> **Un progresivo convencimiento del CEO, con independencia del sector**

Si regresamos al informe del Institute for Business Value, descubrimos que el 50% de los CEOs entrevistados admite que ya está utilizando en sus compañías la IA Generativa en la actividad general y un 43% reconoce que ya usa esta tecnología para fundamentar mejor sus decisiones. Pero tras estas oportunidades también hay retos. “Los CEOs deben evaluar sus requisitos empresariales en torno a la privacidad de los datos, la protección a la propiedad intelectual, la seguridad, la responsabilidad algorítmica y la gobernabilidad para poder planificar el despliegue de casos prácticos emergentes de IA Generativa a escala”, explica Jesús Mantas, Global Managing Partner de IBM Consulting.

Pero, ¿cómo puede mejorarse la productividad con estas herramientas? Como siempre, lo más ilustrativo siempre es aportar ejemplos concretos de diferentes áreas. En el desarrollo de Productos, podemos acelerar tareas rutinarias como la tortuosa redacción de informes. Según otro estudio de Oliver Wyman y Morgan Stanley, la IA Generativa puede agilizar esos procesos entre un 25% y un 35%.

En el departamento de Ventas y Servicio al Cliente, la IA Generativa ayuda a que se realicen más compras, indicando -siempre según este informe- un aumento de la productividad de entre el 30 y el 40%. Estas soluciones nos ofrecen la posibilidad de crear materiales (no solo textos y mensajes, también imágenes y otros elementos creativos) más diversos y personalizados para el área de Marketing. Y si pasamos al área de innovación, también se ha comprobado que el beneficio puede crecer otro 30%. Por su parte, en funciones intermedias y administrativas, la aplicación de herramientas de IA generativa permitiría ahorrar entre un 25% y un 50% del tiempo a los empleados.

¿Preparado, pues, para desencadenar la próxima ola de productividad? ■

Texto: Carlos Bueno

EL EXPERTO RESPONDE

Silvia Leal

Experta internacional en Tecnología y Tendencias de Futuro

Cuestión de IA, tecnologías inmersivas, superprofesionales y líderes 'neotradicionales'



¿Cuál está siendo el potencial real de tecnologías como la IA en la productividad de las plantillas?

España tiene un grave problema de productividad. Recientemente se publicaron las estadísticas oficiales europeas que nos comparan con nuestros compañeros de la eurozona y el resultado arrojado es nefasto. Nuestra productividad ha bajado un 7,3% en los últimos años a pesar de la digitalización, y estamos a la cola de la UE. Por todo ello, ¿cuál podría ser el impacto o potencial real de este tipo de tecnologías? Dado que los empresarios lo tienen muy claro, yo creo que puede ser una herramienta fantástica para sacarles de esta situación tan compleja en la que están inmersas sus empresas.

¿Qué puestos de trabajo serán los más favorecidos de la mano de la IA en lo que a productividad y eficiencia se refiere?

Aquellos en los que harán falta muchas competencias digitales, fuerte conocimiento del negocio y, por supuesto, las competencias humanas que nos diferencian de las máquinas. Es lo que algunos han denominado los superprofesionales.

También las tecnologías inmersivas, la robótica o el IoT están incidiendo en la eficiencia de las organizaciones...

Lo primero que debemos tener claro al hablar de tecnologías como la robótica o el IoT es que ya no están de moda porque son una realidad. Hoy no encontraremos una fábrica sin sensores o robots que sea competitiva y, por ello, cada vez están menos presentes en los medios de comunicación, pero no en las empresas. Sin embargo, en lo relacionado con las experiencias inmersivas el estado es muy distinto. La OCDE ha marcado esta tecnología como una

de las que más afectarán al mundo de los negocios y la sociedad en los próximos años y estamos a tiempo de liderarlo. Espero que este tren no se nos escape también.

¿Qué decirles a aquellas pymes que siguen teniendo dudas a la hora de introducir en sus procesos IA?

Todos sabemos el momento tan complejo que les está tocando vivir; entre otras cuestiones, por la inestabilidad regulatoria del mercado laboral, y convencerles de sacar adelante proyectos de IA puede ser algo muy complicado. Por ello, en mi opinión, la clave está en animarles a hacer pequeñas cosas que vayan mostrando resultados, con lo que la entrada sería algo muy natural.

“Hoy no encontraremos una fábrica sin sensores o robots que sea competitiva, y por ello la robótica y el IoT están cada vez menos presentes en los medios de comunicación, pero no en las empresas”

¿Qué liderazgo se necesita para surfear la ola de la innovación tecnológica y ser más productivas?

Sin duda, líderes que respeten y manejen muy bien los valores de siempre, pero que sean capaces, a su vez, de entender cómo está cambiando el mundo y de conocer bien las tecnologías que rigen el universo de los negocios. Personalmente, me gusta llamarles “líderes neotradicionales”; que no se “pasan” -si me permitís la expresión- de tradicionales, ni tampoco de modernos. ■



ENTREVISTA

“No incentivar el talento es asegurar una obsolescencia progresiva, tanto individual como colectiva”

Joan Clotet

Humanista Digital, Consultor en Talento y Miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà

Invertir en las personas, lograr que la motivación y el compromiso sean bidireccionales entre trabajador y empresa, o combinar adecuadamente y a tiempo capacidad humana y tecnológica, son solo algunas de las interesantes claves que nos ofrece Joan Clotet, Humanista Digital, Consultor en Talento y Miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà, para combatir el germen de la baja productividad.

¿Hasta qué punto inciden en la baja productividad aspectos como la brecha entre la formación y la demanda empresarial, o la falta de alineación entre gestores y empleados?

De acelerar la realización de cursos a final de año para consumir recursos bonificados a tener una estrategia de aprendizaje integral y sostenida de crecimiento colectivo, hay una gran distancia que debemos tratar de reducir. Toda organización debería tener propósito y objetivos, y las personas también. Buscar una alineación entre ambos y estimular la necesidad de mejorar de forma constante tiene impacto positivo también en la productividad.

Damos por supuesto que la eficiencia se encuentra en el centro del debate de la productividad. Sin embargo, ¿se le da la misma importancia a la incentivación del talento y se ofrecen las herramientas necesarias para hacerlo posible?

Las personas no somos recursos. Las organizaciones que se orientan a sus personas invirtiendo en ellas y su talento, ayudándolas a tomar decisiones, aprender y evolucionar, crecen con ellas. El talento colectivo es un activo muy valioso que ayuda a diferenciar. Si la tecnología es cada vez más potente y asequible, las personas son las que permitirán diferenciarse de otros negocios. No incentivar el talento es asegurar una obsolescencia progresiva, tanto individual como colectiva.

Asegurabas recientemente que “hay que poner en valor lo que tienes en casa, darle los medios, también con tecnología”. De hecho, los expertos aseguran que las compañías tendrán que estar muy al tanto en los próximos años de su stock de capital tecnológico y, sobre todo, de los desarrollos que lleguen del ámbito de la IA...

Debemos poner más en valor a las personas que ya están en nuestro proyecto. Todas tienen más capacidad y motivación de la que demuestran a diario. Asimismo, la tecnología será también cada vez más capaz y las organizaciones seguirán invirtiendo en ella para mejorar. Las empresas que sepan combinar adecuadamente y a tiempo capacidad humana y tecnológica, pensando siempre en sus clientes, serán las que sobrevivirán.

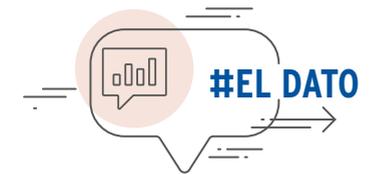
Pero, ¿dónde radica el equilibrio exacto? Y, sobre todo, ¿es ese equilibrio compatible con el crecimiento de la productividad?

En no olvidar que trabajamos con y para personas. Y es que si estas no son el punto de referencia en las decisiones que les impacta, hay un precio que se acaba pagando, internamente o en el mercado. Una empresa que cuida a sus personas y cultiva su talento tiene más opciones de tener una fuerza laboral motivada y productiva.

“Toda organización debería tener propósito y objetivos, y las personas también. Buscar una alineación entre ambos y estimular la necesidad de mejorar de forma constante tiene un impacto positivo en la productividad”

¿Cómo mejorar el compromiso, teniendo en cuenta que solo el 10% de los trabajadores españoles se sienten comprometidos con su trabajo?

Preguntando más y escuchando mejor a nuestras personas; compensando adecuadamente; invirtiendo y confiando en ellas; y ayudándolas a aprender y a cambiar. También concentrando presupuesto y energía en las que quieran. La motivación y el compromiso son bidireccionales. La empresa debe hacer su parte y las personas colaboradoras también. Quien reconoce un bajo compromiso sostenido en el tiempo tiene en mi opinión reflexiones y decisiones pendientes y está perdiendo valor y oportunidades de empleabilidad futura. ■



Según Gallup, los equipos con compromiso son un **21% más productivos** y, en contraste, la falta de comunicación empática por parte de los líderes representa **pérdidas de hasta 62,4 millones de dólares anuales**.



“Las organizaciones deben dar resultados. Cuando racionalizamos y traducimos a cifras las oportunidades de mejora en la gestión, conseguimos más apertura mental. Este tipo de análisis refuerzan el hecho de que **las personas queremos ser lideradas por personas que nos inspiren en proyectos que valgan la pena.** Si un líder no tiene suficiente empatía para trabajar con personas, tiene más posibilidades de acabar trabajando solo, lejos o con robots. Por el contrario, **un equipo bien liderado, colaborativo, comprometido y con baja rotación, siempre dará mejores resultados”**



ENTREVISTA

Guillermo Sánchez

Senior VP Europe en Betterfly

“Si mi empresa defiende genuinamente valores alineados con los míos, me voy a sentir más inclinado a dar el 100% en cada proyecto”

El propósito, la personalización de la retribución flexible, un liderazgo empático, un clima positivo... Todos son, a ojos de Guillermo Sánchez, Senior VP Europe en Betterfly, factores cruciales a la hora de incrementar el compromiso organizacional. Algo que, sin duda, influye -y mucho- en la productividad de cualquier compañía.

En base a vuestro reciente estudio ‘Betterwork’, realizado en el segundo semestre de 2023 a más de 600 trabajadores en activo solo en España y a más de 4.000 contando otros países, con el objetivo de medir el compromiso en las empresas españolas, ¿cómo

se encuentra el compromiso en la empresa española? El compromiso en España es, en general, bastante elevado. Se encuentra en 74 puntos sobre 100, y aunque varía ligeramente en función del tamaño de la empresa (hemos encontrado mejores resultados en las empresas de más de 1.000 empleados que en las de menos de 300), los datos también apuntan a que la modalidad de trabajo presencial consigue más compromiso que la remota o la híbrida.

Exactamente, ¿qué deberíamos entender por compromiso en el momento actual en el entorno empresarial? ¿Sobre qué factores se asienta, bajo la visión de Betterfly, el compromiso de los empleados?

Sin duda, para entender los datos del estudio primero tiene sentido conocer el cómo hemos medido un valor tan subjetivo e intangible como el compromiso en las organizaciones. El estudio realiza esta radiografía del compromiso por medio de seis dimensiones claves: la permanencia y disposición a crecer en tu organización, la recomendación a otros, el orgullo de pertenencia, el prestigio del lugar de trabajo, cuánto disfrutan haciendo su trabajo y cuánto creen que su trabajo influye en los resultados de la empresa. Estas dimensiones abarcan tanto reconocimiento social (orgullo, prestigio y recomendación), como sentido y significado (disfrute y legado). Estas cinco, junto a la permanencia, son los factores que contribuyen en mayor o menor a que una persona se sienta comprometida con su compañía.

¿Cuáles son los datos más sorprendentes o curiosos del estudio?

¡Si contestara a esa pregunta nadie leería el estudio! Aunque sí quiero dar una pincelada que considero importante, y es que los datos son interesantes para cualquier empresa, independientemente de su tamaño, pues te ayudan a entender tus fortalezas a la hora de conseguir aumentar el compromiso de tus empleados. Por ejemplo, el ‘Betterwork’ revela que los empleados de las empresas más grandes están más orgullosos de trabajar en sus empresas y las recomiendan más. Sin embargo, en las pequeñas y medianas las personas disfrutan más de su trabajo y sienten que lo que hacen influye realmente en los resultados generales de sus empresas. Por lo tanto, es ahí donde está la oportunidad para aumentar en *engagement* de sus equipos.

>



El compromiso organizacional, en datos

- La **permanencia** (46 %), la **recomendación** (36 %), el **legado** (30 %), el **disfrute** (27 %), el **orgullo** (27%) y el **prestigio** (25%) se encuentran entre los valores que generan mayor compromiso en la empresa española.
- El **tamaño de la compañía** tiene un impacto correlativo con el nivel de compromiso de los empleados.
- La **presencialidad es clave** a la hora de estimular el compromiso y reforzar el legado.
- Los **beneficios están muy bien valorados**, especialmente por parte de los jóvenes, trabajadores en remoto y los empleados de empresas grandes, aunque solo un 15% considera que se ajustan a sus necesidades.
- El **clima** y la **compensación monetaria** son los factores más determinantes a la hora de aumentar el compromiso.

¿Accede ya al resto de **conclusiones del Informe ‘Betterwork’**, la primera radiografía del compromiso organizacional elaborada por Betterfly!



LEER MÁS

> **¿Cuáles son los valores que más comprometidos mantienen a los empleados españoles con sus respectivas organizaciones?**

Hay varios. Algunos muy evidentes, como pueden ser un salario competitivo y un plan de beneficios que se adapte bien a las necesidades de cada persona. Pero hay otros que también cuentan con un papel fundamental a la hora de aumentar el compromiso, como pueden ser la cultura de la empresa y el clima, no solo con los compañeros de equipo, sino también con los líderes de la organización. Hay un quinto elemento que gana cada vez más peso a la hora de aumentar el *engagement*: los valores y el propósito de la empresa, más allá de la generación de ingresos.

¿Cómo es la radiografía con respecto a otros países?

En general, si comparamos España con el resto de los países de Latam las cifras son bastante similares, aunque el compromiso aumenta ligeramente en los países de Sudamérica. Es difícil analizar las causas de esta diferencia, ya que pueden influir muchos factores sociales o políticos que van más allá de las propias organizaciones.

Desde vuestro punto de vista experto, ¿en qué medida creéis que el compromiso organizacional afecta realmente a la productividad de una compañía?

Creo que no es casualidad que el tema del compromiso preocupe tanto a los departamentos de Personas. Tener equipos comprometidos afecta, y mucho, a la productividad de una organización. Un profesional comprometido está más dispuesto a dar más de lo que se le pide, a resolver imprevistos, a asumir nuevas

responsabilidades y a influir en una mejora en los resultados no solo de su departamento, sino de toda la empresa. Esto, junto con la atracción de talento, son los dos grandes objetivos que debe haber detrás de una buena estrategia de Recursos Humanos.

Algunas organizaciones continúan creyendo que una de las mejores formas de mejorar la productividad es simplemente recompensar económicamente a los empleados pero, ¿ha de tratarse de algo aislado o requiere de una estrategia 360?

Sin duda requiere de una estrategia 360. De poco sirve ganar mucho si luego pasamos tantas horas a la semana en un lugar con un clima negativo o con un líder poco empático. Las personas buscan una empresa a la que vincularse y para ello influyen muchos factores como el propósito. Si mi empresa, además de generar ingresos, defiende genuinamente valores alineados con los míos, me voy a sentir más inclinado a dar el 100% en cada proyecto.

Una de las claves para lograrlo con éxito es la personalización de los beneficios y de la retribución flexible. ¿Qué beneficios alberga?

Efectivamente, el “café para todos” hace tiempo que quedo atrás. Las compañías más productivas y exitosas suelen contar con equipos diversos, que tienen distintas inquietudes y necesidades. Por eso la retribución flexible ha ido evolucionando de un modelo manual y con poca flexibilidad a plataformas tecnológicas como Betterfly, donde los empleados pueden encontrar toda la oferta de beneficios de su empresa y pueden decidir desde su móvil, qué quieren y cuánto quieren cada mes. A nosotros nos gusta llamarlo nómina a la carta, porque te permite ir probando y personalizando tu compensación hasta llegar a sacarle el máximo partido. Para la empresa son todo ventajas, ya que sin aumentar la carga de trabajo y los costes salariales, consigue atraer más talento y aumentar el compromiso de las personas. ■



Betterfly, presente en Davos 2024

Recientemente finalizaba una **nueva edición del Foro de Davos celebrado en Suiza bajo el lema ‘Reconstruyendo la Confianza’**. Un encuentro que reunió a más de 100 gobiernos, las principales organizaciones internacionales, líderes de la sociedad civil y cerca de 1.000 empresas, entre las que destacó **Betterfly de la mano de Eduardo della Maggiora, Fundador y CEO de la Compañía**.

Formando parte del **Centro para la nueva economía y sociedad**, junto con líderes de tecnológicas como OpenAI y Microsoft, Della Maggiora pudo comprobar de primera mano que **el área donde se observa un mayor impacto de la IA es en el de la generación de recursos para mejorar la calidad de vida de millones de personas a través de la prevención y la hiperpersonalización de soluciones a medida**. Asimismo, y en palabras del Fundador y CEO de Betterfly, “durante el Foro de Davos se discutió ampliamente sobre el **futuro del trabajo y el papel esencial que juegan empleadores y organizaciones en fomentar una sociedad más saludable**, pues a través de sus **programas de beneficios**, las empresas son clave en desarrollar equipos más saludables, influyendo en las decisiones de estilo de vida y la prevención de enfermedades crónicas”.



ENTREVISTA

“Cuando las empresas inviertan más en planes de adopción y en auditorías de uso de sus recursos tecnológicos verán cómo aumenta la productividad”

Javier Lozano
CEO de Nanfor

Constatando el papel revolucionario de la IA Generativa sobre las formas de trabajo actuales, Javier Lozano, CEO de Nanfor, incide en la presente entrevista en la importancia no solo de invertir en tecnología, sino de activar planes de adopción, formación y *reskilling* que apuntalen su óptimo uso en *pro* de la productividad.

El 46% del nuevo código está escrito por IA y el 70% de las nuevas aplicaciones empresariales se desarrollarán con herramientas ‘low-code’ para 2025. ¿Se está estableciendo realmente una nueva frontera de rendimiento?

Efectivamente, estamos experimentando una revolución en la forma de trabajo con las herramientas de IA Generativa ya que afectan a todos los seres humanos, especialmente a los que generan productividad. Mejoras como automatización, eficiencia, accesibilidad, democratización, calidad, consistencia, creatividad para la resolución de problemas, incorporación de nuevos roles para los desarrolladores... son ventajas innegables. Incluso en determinadas organizaciones y personas se está yendo un paso más allá, como, por ejemplo, con la *AI-Augmented Development*, utilizando de forma intensiva la IA Generativa para asistir, acelerar y mejorar el proceso de desarrollo de *software*.

Por primera vez ha surgido una solución de soluciones que afecta a todas las profesiones y procesos tecnológicos. Además, tiene dos ventajas: la sencillez de la adopción en los primeros pasos y el rápido retorno al esfuerzo económico y de aprendizaje.

¿Qué tecnologías son las que, desde Nanfor, creéis que se encuentran en estos momentos tras la reinvención del trabajo y los procesos, y que podrían ser un auténtico revulsivo para la productividad empresarial?

Sin duda alguna, la IA Generativa aplicada a todos los procesos comentados: la automatización de procesos; la toma de decisiones con IA Generativa; la ciberseguridad aplicando técnicas avanzadas de IA; la gestión continua de exposición a amenazas (CTEM); la gestión de la confianza, riesgos y seguridad de la IA; la optimización de la tecnología sostenible; el desarrollo aumentado por IA; las aplicaciones inteligentes; el diseño, implementación y desarrollo de ingeniería de plataformas para facilitar la integración, interoperabilidad y rendimiento entre distintas soluciones y aplicaciones *cloud*... Ahora podemos disponer de distintas tecnologías en la *nube* y a través de conectores hacer que convivan tecnologías, que antes, eran incompatibles.



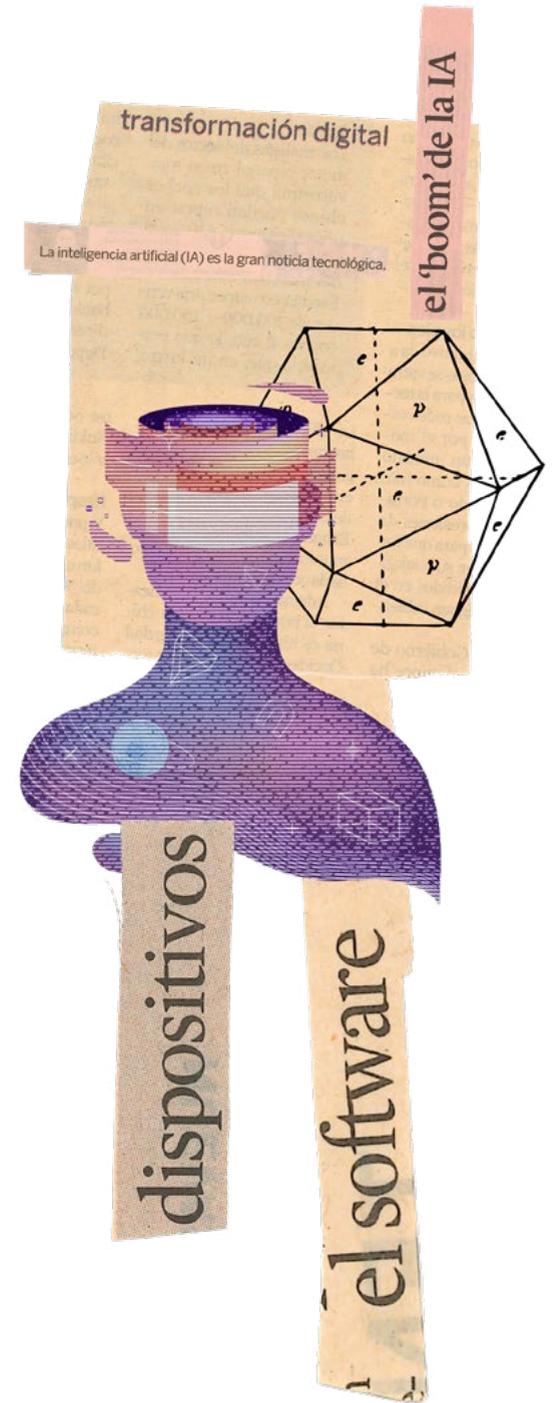
Además, se ampliarán y mejorarán aplicaciones inteligentes como los *chatbots*, la automatización de procesos industriales, la IA en los hogares para mejorar la eficiencia energética, la sostenibilidad, los asesores virtuales y la seguridad.

Con soluciones como Microsoft 365 Copilot, Github Copilot, Copilot Sales, Bing Copilot, Copilot para Power BI, Windows Copilot y otras aplicaciones de IA Generativa se democratiza el acceso a esta tecnología para todos los usuarios empresariales y particulares. Ahora el turno es del individuo y de las organizaciones para que den el paso hacia la mejora de sus servicios y demostrar que la IA Generativa puede ser un revulsivo para la productividad empresarial y la calidad de sus trabajos.

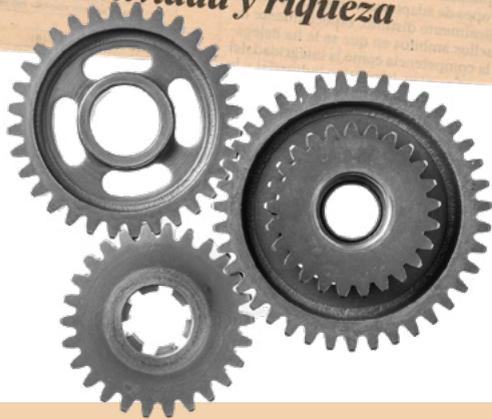
“Con soluciones como Microsoft 365 Copilot, Github Copilot, Copilot Sales, Bing Copilot, Copilot para Power BI, Windows Copilot y otras aplicaciones de IA Generativa se democratiza el acceso a esta tecnología para todos los usuarios empresariales y particulares”

¿Es distinta la radiografía por sectores?

Bajo mi punto de vista, el uso de la IA Generativa tiene que ver con los niveles de digitalización de los sectores. Aquellos que ya cuentan con un alto nivel de uso de tecnologías digitales son los que antes se van a beneficiar. Otros que tradicionalmente han tenido un nivel más bajo de digitalización, como agricultura, construcción, logística, hostelería o comercio minorista, podrían obtener más tarde resultados.



productividad y riqueza



Alta productividad, ¿será solo para aquellos que aprendan a usar mejor la tecnología?

Una vez que se han evaluado las necesidades tecnológicas en la empresa, en función de sus objetivos estratégicos, se han de investigar y seleccionar las opciones más adecuadas que, tras un proceso de planificación estratégica, dan lugar a los procesos de formación y *reskilling* de los empleados, coordinándose con la implementación y despliegue de las nuevas tecnologías.

Además, no solo basta con proveer de una formación adecuada, sino también se precisa de un servicio de soporte del funcionamiento de la tecnología, así como del nivel de conocimientos y control del uso tecnológico en cada puesto de trabajo. Hay que medir su nivel de adopción y ayudarles a conseguir el objetivo.

El proceso tiene que ser continuo, evaluándose el nivel de implantación y uso de las tecnologías por toda la organización y retroalimentándose para poder adaptarse a las diferentes situaciones cambiantes de la organización, de forma que se pueda aplicar con escalabilidad y generando políticas de gestión del cambio para facilitar la transición y minimizar la resistencia al cambio entre los empleados.

>

Recientemente, el CEO de JP Morgan aseguraba que “si las posibilidades que ofrece la IA se gestionan de manera adecuada, se podría llegar a una semana laboral de tres días”. ¿Reamente la IA Generativa está preparada para desencadenar la próxima ola de productividad?

Actualmente, la IA Generativa se aplica en un limitado número de aplicaciones que van a evolucionar en el tiempo. Este tipo de predicciones futuristas tienen, todavía, un largo camino por recorrer, pues para que la sociedad adopte por completo esta tecnología en todos sus procesos faltan varios ejercicios.

Aunque muy lejos de Corea del Sur, EEUU o Japón, ¿cuenta el tejido empresarial en España con unos niveles de formación e inversión tecnológica adecuados para avanzar en la mejora de la productividad, o la idiosincrasia de nuestro tamaño empresarial influye por completo?

Con la democratización de la tecnología en la *nube*, la IA Generativa puede entrar en cualquier empresa a un coste variable con sus ventajas de costes operacionales sobre los costes de capital. El tejido empresarial en España tiene un alto nivel de implicación a la hora de implantar nuevas tecnologías, aunque una vez implantadas es frecuente encontrar a empresas que priorizan otras iniciativas antes que las de formación, adopción y optimización de las soluciones de las que sus empleados disponen, bajando la productividad por este motivo.

Algunos investigadores sostienen que las últimas tendencias tecnológicas no están cumpliendo su promesa de hacer que los empleados sean más productivos. ¿Cuánto tiempo necesitaremos para comprobar el aumento de la productividad procedente de las últimas tecnologías emergentes como la IA Generativa?

Cuando las empresas inviertan más en planes de adopción y en auditorías de uso de sus recursos tecnológicos verán cómo aumenta la productividad. Es preciso aumentar las mediciones y la inversión en formación con controles semestrales de adopción e implicar a todos los *stakeholders* de la organización. Normalmente, si un plan de adopción es adecuado, de seis meses a un año se alcanzaría la velocidad de crucero. ■

Cómo ChatGPT y la IA generativa cambiarán los negocios

Lasse Rouhiainen

Experto internacional de ChatGPT e Inteligencia Artificial Generativa



¿Cómo evolucionarán tu empresa y tu sector en los próximos 6-12 meses debido al impacto que tiene la IA Generativa? ¿Qué estrategias emplearás para asegurarte de que tu empresa mantiene una ventaja competitiva a medida que la IA generativa empiece a influir significativamente en diversos procesos y actividades empresariales?

En el caso concreto de ChatGPT, esta herramienta ofrece asesoramiento experto en muchos temas empresariales, lo que es una gran ventaja, y puede mejorar significativamente la productividad y la innovación de las operaciones, al tiempo que reduce los costes en varias áreas.

Un estudio de Harvard a 750 consultores de Boston Consulting Group descubrió que las personas que utilizan GPT-4 trabajan mejor y más rápido. Concretamente, reveló que completaron un 12,2% más de tareas, las realizaron un 25,1% más rápido y su trabajo mejoró un 40% en comparación con los que no utilizaron la IA.

En este sentido, es recomendable analizar cómo ChatGPT afectará a tu negocio y hacer planes detallados para adaptarte bien a estos cambios. Estos dependen de la naturaleza y la dinámica de tu empresa. Sin embargo, para ayudarte a empezar, te sugiero que apliques la IA generativa en los siguientes procesos empresariales:

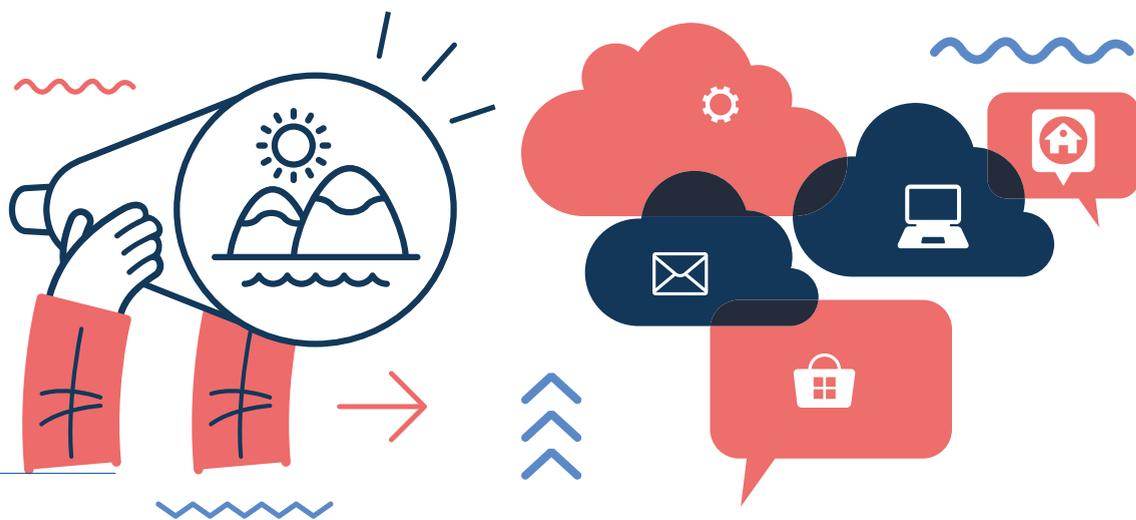
- **Atención al cliente.** Un ejemplo es usar un *chatbot* avanzado para responder preguntas comunes, ahorrando tiempo del equipo para tareas más difíciles.

- **Ventas y Marketing.** Estas áreas incluyen la creación de perfiles de clientes ideales, contenido de marketing personalizado y estrategias de ventas basadas en datos, todas las cuales son aplicaciones perfectas para ChatGPT. Por ejemplo, podrías usar ChatGPT para crear descripciones de productos que atraigan a distintos tipos de clientes.

- **Desarrollo de productos.** En el competitivo panorama empresarial actual, es crucial optimizar continuamente nuestros productos o servicios. La IA generativa ayuda analizando comentarios de clientes, tendencias y competencia para mejorar productos. La generación automática de ideas para nuevas características de productos, basada en el análisis del *feedback* de los clientes, es un ejemplo práctico.

- **Gestión de la innovación.** Una de las ventajas significativas que pueden ofrecer estas herramientas es la mejora de la innovación en todas las áreas empresariales al facilitar la generación de ideas, la creación rápida de prototipos, y la gestión eficiente de proyectos. Usar ChatGPT para prever cómo saldrán proyectos nuevos puede ayudarte a tomar decisiones importantes.

Es crucial evaluar regularmente cómo la IA generativa afecta a tu negocio y ajustar tu estrategia para obtener los mejores resultados. No se trata de un proceso puntual, sino de un ciclo continuo de mejora. Inicia hoy mismo el camino hacia la aplicación de inteligencia artificial en tu empresa, explorando las posibilidades que el ChatGPT tiene para ofrecer. ■



Innovación, crecimiento e IA, auténticos protagonistas en el nuevo tablero de juego del sector turístico

por María Robert

Si hubiese que hacer balance del sector turístico en 2023 resumiéndolo en un breve titular, sería ‘el turismo consolida su recuperación’. A nivel global, el turismo internacional alcanzó el 88% de los niveles registrados antes de la pandemia, con un número estimado de 1.300 millones de llegadas internacionales según el primer número del Barómetro OMT del Turismo Mundial del año, correspondiente a 2024. En esa línea, la Organización Mundial del Turismo prevé que la liberación de la demanda acumulada restante, el aumento de la conectividad aérea y una mayor recuperación de los mercados y destinos asiáticos favorezcan una plena recuperación y margen las tendencias del turismo para 2024.

Tal escenario global se extrapola también a España, donde tras un gran último trimestre del año el sector consolida su recuperación, cerrando 2023 con la generación de 186.596 millones de euros de actividad, tal como recoge Exceltur. Un montante que supone una contribución a la economía española del 12,8% del PIB, el mayor valor de la serie histórica

En este sentido, la Alianza para la Excelencia Turística señala que el turismo se erige como el principal motor del crecimiento económico real de España en 2023 frente a 2022, elevándose el PIB turístico un 13,1% en este periodo. Asimismo, este crecimiento se traduce en una intensa creación de un mayor (95.224 empleos más que

en 2022) y un mejor empleo (la tasa de temporalidad en las actividades turísticas baja al 8,0% y los salarios de sus trabajadores suben el 4,4%, las mayores subidas de todos los sectores de la economía española). Con ello, la creación de empleo turístico supone el 17% del total del empleo generado en España en 2023.

Perspectivas favorables... y algunas barreras

Partiendo de esa recuperación, la OMT prevé que el turismo internacional recupere totalmente en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia, y las estimaciones iniciales apuntan a un crecimiento del 2% en relación con los niveles alcanzados en 2019. Estas previsiones, no obstante, “siguen estando sujetas al ritmo de la recuperación en Asia, y a la evolución de la actual coyuntura económica y geopolítica desfavorable”, indican desde el organismo.

El panorama positivo se refleja en la última encuesta sobre el Índice de Confianza en el Turismo de la OMT, según la cual el 67% de los profesionales del turismo indican unas perspectivas mejores o mucho mejores para 2024 en comparación con 2023. Aproximadamente el 28% prevé resultados similares, mientras que solo el 6% creen que los resultados del turismo serán peores en 2024 que el año pasado.

En cuanto a las perspectivas en España, la estimación central de Exceltur anticipa un nuevo avance del PIB Turístico que superará por primera vez en la historia los 200 mil millones de euros (202.651 millones, concretamente). De cumplirse esta previsión, el turismo aportaría en 2024 el 41,4% del crecimiento real esperado de la economía española en 2024, gracias al aumento del +4,6%, muy por encima del del +1,6% previsto para el conjunto de la economía española por el Banco de España en su último dato de diciembre de 2023.

Tal y como aseguran los expertos de WAM Global, la correcta implementación de la IA promete llevar al sector Travel a alcanzar ingresos de hasta 400 billones de dólares

Pero, ¿qué factores condicionarán que se cumplan o no estas previsiones? Según las conclusiones obtenidas de la Encuesta de Confianza Empresarial, “los empresarios turísticos españoles identifican la preminencia de los viajes en las pautas de consumo de familias y la organización de eventos entre las empresas el principal factor impulsor de las favorables previsiones empresariales para el año turístico 2024, en un contexto de notables incertidumbres políticas y económicas, como el que apunta 2024”, remarcan los expertos de Exceltur.

En la otra cara de la moneda, los empresarios señalan “el crecimiento descontrolado de las viviendas turísticas” como el principal factor negativo para el sector turístico español en 2024, junto con la posibilidad de imponer la restricción a los vuelos de menos de 2 horas.

Una radiografía a las próximas tendencias turísticas

Por lo que se refiere a las tendencias futuras del sector turístico, tal y como asegura Alberto Mena, CEO & Founder de X-TRATEGIC, “el año 2024 promete ser un año de innovación y crecimiento para la industria turística. Con el avance tecnológico, la adopción de prácticas sostenibles, inversiones estratégicas y un cambio en los patrones de viaje, el sector parece estar bien posicionado para no solo recuperarse, sino también para prosperar en el nuevo paisaje global”.

Por su parte, los expertos de HBX Group revelaban recientemente las tendencias que, desde su punto de vista, darán forma a la industria turística en 2024. Entre ellas:

- **Viajes experienciales.** desde deportes hasta compras, las reservas de viajes relacionados con *hobbys* aumentarán en 2024. Con los Juegos Olímpicos de este verano, se espera un aumento en los viajes

>

a París, mientras que la Eurocopa 2024 verá a los fanáticos del fútbol acudir en masa a Alemania y los fanáticos del cricket se dirigirán a Alemania, a Estados Unidos y el Caribe para la Copa del Mundo T20. También se espera que el entretenimiento minorista alcance su punto máximo este año a medida que los consumidores reserven sus vacaciones en destinos de compras imprescindibles. Londres, particularmente para los viajeros chinos, y Estados Unidos siempre han sido populares, pero también podrían surgir nuevos destinos, incluida Italia, a medida que los consumidores inviertan en sus diseñadores locales.

- **Viajes de lujo.** Los viajes de lujo, incluido el sector del turismo de bienestar, están experimentando un aumento a medida que los viajeros priorizan cada vez más lograr un equilibrio interno y externo armonioso en sus vidas. Los viajeros buscarán experiencias más exclusivas este año, basadas en experiencias gastronómicas.
- **Rebote de Asia-Pacífico:** 2024 será el primer año completo para viajes a Asia-Pacífico desde 2019.

Esto significa que hay mucho que los turistas pueden explorar tanto dentro como fuera de la región. Si bien China liderará el camino, Vietnam experimentará un aumento significativo en su popularidad.

- **Personalización y automatización.** Hasta el 90% de los viajeros ahora busca soluciones personalizadas, atendiendo a una creciente demanda de viajes personalizados y sin interrupciones. Los clientes no solo buscan servicios esenciales, como seguros y provisiones financieras, sino que también buscan paquetes de viaje integrales que ofrezcan soporte al cliente y asistencia las 24 horas, los 7 días de la semana en los idiomas locales.
- **Aumento de los viajes sostenibles.** En 2024, más personas buscarán información tangible y procesable que les permita tomar decisiones más ecológicas al elegir un proveedor de viajes o un destino. Métricas como las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso y la composición de la energía, el uso de agua dulce, la contaminación del aire y el uso de recursos, son vitales para comprender el impacto de un viaje y comprender que los viajeros pueden reducirlo.

La respuesta del sector: innovación tecnológica

Algoritmos avanzados que analizan historiales de reservas y preferencias de viaje para proporcionar recomendaciones personalizadas, el auge de la Realidad Virtual que permite explorar digitalmente un destino antes de visitarlo... Sin duda, la tecnología se ha convertido en uno de los pilares clave sobre los que debe basarse el sector turístico del futuro. Así lo aseguran al unísono los principales actores que conforman el sector y, de hecho, expertos como los de Deloitte insisten en toda una serie de tendencias innovadoras hacia las que habría de tender la industria turística para seguir siendo competitiva:

- **Conectividad y Big Data.** Contar con información sobre el cliente (gustos, hábitos, preferencias...) es esencial en el camino hacia el éxito de un negocio. Gracias a los valiosos datos que nos proporcionan, es posible diferenciar el tipo de servicio que demanda cada cliente y cómo y cuándo lo prefiere.
- **Robotización.** La robotización permite la eliminación de procesos administrativos que generan los llamados "puntos de dolor" en el *customer journey*.
- **Realidad Virtual.** Con la incorporación de este tipo de herramientas en los procesos pre-booking o durante la estancia, el producto turístico puede ser capaz de influir en la decisión de un cliente cada vez más exigente.

Sin embargo, una tecnología brilla por encima de todas las demás: la IA. "Tenemos y debemos usar la Inteligencia Artificial en las fases previas, en el transcurso del viaje y posteriormente a este para mejorar la experiencia del usuario en su travesía", reconocía recientemente Lourdes Navarrete, Consultora Ejecutiva del Área de Inteligencia Turística de Turismo y Planificación Costa del Sol.

Así, desde EAE Business School identifican las principales aplicaciones de esta tecnología revolucionaria en una industria como la del Turismo, destacando, entre otros:

- **Personalización y recomendaciones de viaje basadas en IA.** Los algoritmos inteligentes analizan diversos factores, como el presupuesto, las preferencias y el historial de viajes, para sugerir itinerarios personalizados y recomendaciones adaptadas.
- **Asistentes virtuales y chatbots para atención al cliente.** Los hoteles y resorts ahora utilizan

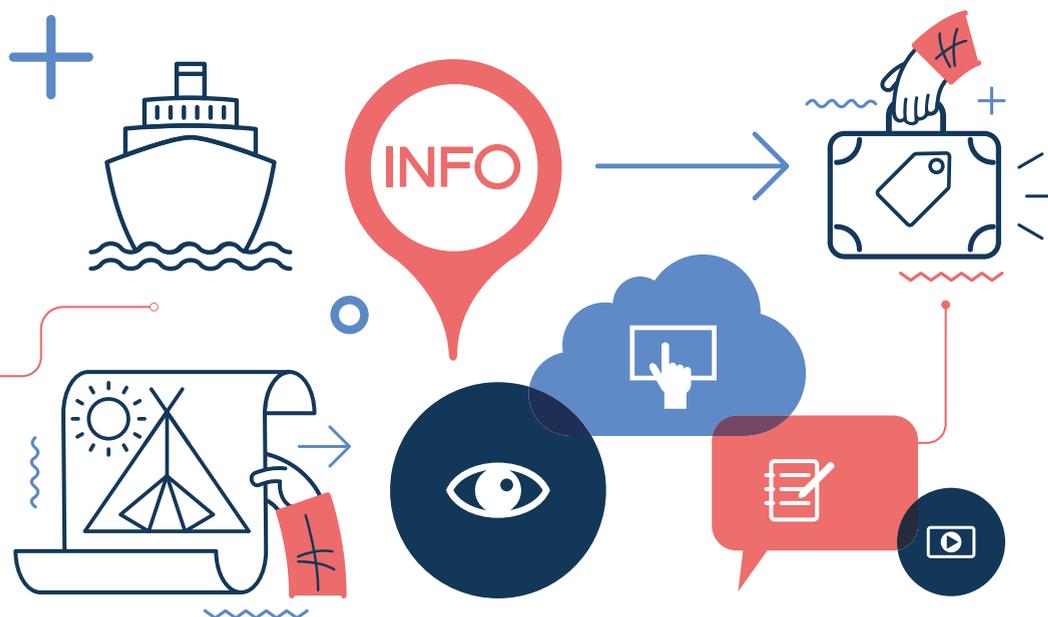


Desde HBX Group insisten en que, en 2024, más personas buscarán información tangible y procesable que les permita tomar decisiones más ecológicas al elegir un proveedor de viajes o un destino

chatbots impulsados por IA para ofrecer asistencia instantánea a los huéspedes, respondiendo a sus consultas y brindando recomendaciones. Estos *chatbots* aprenden y responden a las preferencias del cliente, mejorando su experiencia general durante su estancia.

- **Análisis predictivo para la demanda y planificación de viajes.** Al analizar grandes cantidades de datos, los algoritmos de IA pueden predecir patrones de demanda, optimizar estrategias de precios y agilizar la gestión de inventario.
- **Dinámica de precios y ofertas personalizadas con IA.** La IA analiza datos en tiempo real, como la demanda, la disponibilidad y las preferencias del cliente, para ajustar los precios y crear ofertas específicas para cada viajero. Esto garantiza una mayor satisfacción del cliente y una gestión de ingresos más eficiente.

Con todo, no es de extrañar que, tal y como aseguran los expertos de WAM Global en su informe 'IA en Travel: Tendencias y Desafíos en la Industria del Travel', la correcta implementación de la IA promete llevar al sector Travel a alcanzar ingresos de hasta 400 billones de dólares. ■



La revolución digital que está por venir en el sector turístico

Fernando Fuentes

Head of Arsys Cloud
Solutions Sales Enablement



Podría parecerse que la digitalización del turismo comenzó y finalizó con el auge de las ventas online de viajes o las reservas de hotel, billetes de avión y espectáculos. Nada más lejos de la realidad: la auténtica transformación digital para todas y cada una de las empresas del sector turístico apenas acaba de empezar. La gestión del dato, su optimización e incluso compartición, es el punto de partida de una revolución digital que impulsa la innovación y la competitividad para que el sector opere en un mercado altamente globalizado.

Para compartir esta visión, solo debemos comprender que la gestión del dato va más allá de la tecnología y abre la puerta a nuevas oportunidades de negocio, porque el dato está detrás de tendencias tecnológicas como la Inteligencia Artificial, los coches autónomos o las ciudades inteligentes. Al fin y al cabo, no podemos entender la tecnología como un fin en sí mismo; solo cobra sentido en las empresas, de cualquier sector y tamaño, si la entendemos como una herramienta al servicio de los resultados de negocio y de la optimización de nuestra cadena de valor.

Como turistas, nuestra huella digital define minuciosamente todas nuestras preferencias. Desde el medio

de transporte que elegimos, hasta las fechas más significativas de nuestra agenda personal y, por supuesto, qué comemos y cómo nos divertimos. La capacidad de recopilar, almacenar, analizar y darle utilidad a este ingente volumen de información mejora la eficiencia de las operaciones y abre la puerta al diseño de una oferta de experiencias personalizadas que potencien la fidelización y satisfacción del cliente. El análisis de datos en tiempo real proporciona información valiosa para comprender a los visitantes y anticiparse a sus necesidades, facilitando la toma de decisiones fundamentales que nos permitan asignar nuestros recursos y poder diseñar estrategias comerciales más eficientemente.

Además, por la propia interdependencia del turismo, también debemos tener en cuenta que esta es una oportunidad abierta a sus múltiples actores interrelacionados, como las administraciones locales y regionales, y otros sectores, como el cultural o el hostelero, fuertemente vinculados y con un gran peso en muchos destinos.

Preguntas con respuesta

Sin embargo, ¿cómo lidiamos correctamente toda la complejidad alrededor de la gestión del dato? Tecnológicamente, no debemos complicarnos. El *cloud computing* es el único modelo capaz de ofrecernos, a

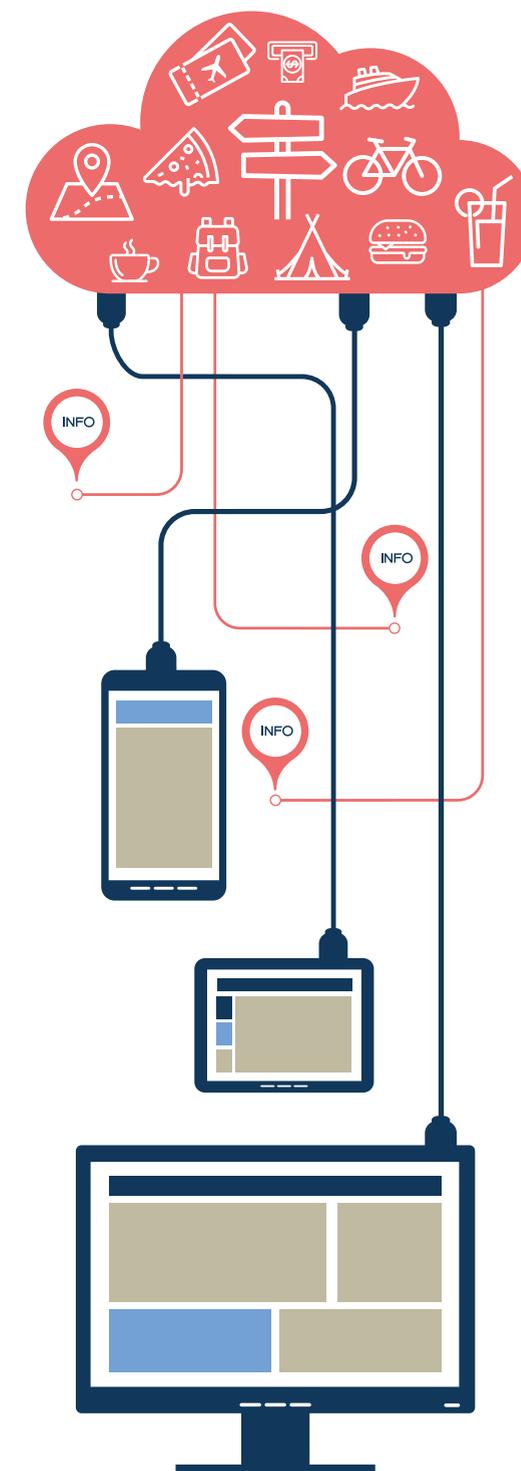
coste asequible, la capacidad de almacenamiento y computación que exige el inmenso volumen de datos que requiere la digitalización, además de permitirnos hacer frente a esa estacionalidad tan característica del sector, algo que siempre suma.

¿Y cómo llegamos al *cloud*? La respuesta es igualmente sencilla, a través de la externalización en empresas especializadas. Los proveedores *cloud* son la mejor y más eficiente manera de tener el equipamiento y el expertise necesario para que los equipos IT puedan acelerar la innovación, sin tener que asumir el desafío que supone la administración y seguridad tecnológica del dato.

Tecnológicamente ya tenemos las respuestas a muchas de las preguntas que nos surgen cuando queremos optimizar nuestra cadena de valor apoyándonos en el dato. Sin embargo, también debemos responder a una cuestión clave: ¿con quién? ¿En quién confío mis datos de negocio y la información de mis clientes?

El *cloud computing* es el único modelo capaz de ofrecernos, a coste asequible, la capacidad de almacenamiento y computación que exige el inmenso volumen de datos que requiere la digitalización, además de permitirnos hacer frente a esa estacionalidad tan característica del sector, algo que siempre suma

Y para responder a esta respuesta debemos tener en cuenta la complejidad legislativa detrás del ecosistema digital: normativas nacionales y supranacionales, propias y de otros entornos pero que nos influyen al poner en manos de un tercero el más valioso activo que tienen una empresa, sus datos... Y ahí, nuevamente, la opción más segura es recurrir a una empresa especializada que se encuentre exactamente bajo el mismo marco normativo en el que opera nuestro negocio. El dato es la materia prima de nuestra competitividad presente y futura y debemos plantearnos a quién se lo confiamos, dónde acaba y para qué se utiliza. ■





Automatización de Edificios en el Sector Hotelero

Tras la búsqueda de la **optimización de la cadena de valor y la eficiencia energética**

Emil Daoura
Director I+D de ROBOT

La evolución tecnológica en el sector hotelero, impulsada por la automatización de edificios, está redefiniendo la eficiencia operativa, la eficiencia energética y la cadena de valor, al ofrecer soluciones integrales y completas que abarcan diversos aspectos: desde el control de habitaciones que contempla el control de presencia, de iluminación, de climatización y de persianas y cortinas, hasta la gestión industrial, que incluye la generación de energía térmica para la climatización y agua caliente sanitaria.

Este enfoque integral no solo mejora el confort de los huéspedes, sino que también optimiza los procesos operativos. Todo ello tiene un impacto significativo en la gestión técnica del edificio, en la prevención de errores, en la eficiencia energética, en el alargamiento de la vida útil de la maquinaria usada en el proceso y en la sostenibilidad, reduciendo costes y generando beneficios tanto financieros como no financieros en cuanto a sostenibilidad ambiental, con un ahorro energético estimado que puede alcanzar el 50%.

Digitalización y acceso a la nube: alcance y ventajas para la automatización de edificios

La digitalización y las soluciones basadas en la *nube* transforman la gestión técnica en la automatización de

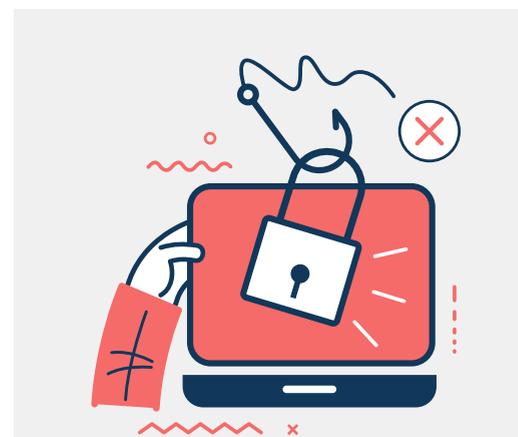
edificios y especialmente en el sector hotelero, ya que son grandes consumidores de energía. De hecho, se estima que, en Europa, el 40% de la energía se consume en los edificios.

La instalación de medidores eléctricos y térmicos, contadores (agua, gas, etc.) y diversos sensores (temperatura, presión, etc.), enlaza en la *nube* todos los datos de cualquier instalación, permitiendo el acceso a ellos mediante APIs desde cualquier lugar y a cualquier hora. Esto permite la detección de alarmas en tiempo real, facilita la reconfiguración remota, la comparación de instalaciones y la aplicación de algoritmos externos, como la IA, que ajustan parámetros y mejoran el proceso de control para llegar a una eficiencia aún mayor en el consumo de energía y de mejora en los procesos operativos. Por otra parte, la visualización de gráficos diarios, semanales, mensuales y anuales facilitan información que contribuye a mejorar la sostenibilidad, ahorrar energía y optimizar la cadena de valor.

Los datos como activo empresarial

La explosión de datos en la era digital ha convertido la información en un activo invaluable. Sin embargo, hay que resaltar la importancia de la calidad de los datos y no solamente la cantidad. La capacidad

La digitalización y las soluciones basadas en la *nube* transforman la gestión técnica en la automatización de edificios y especialmente en el sector hotelero, ya que son grandes consumidores de energía. Se estima que, en Europa, el 40% de la energía se consume en los edificios



Desafíos digitales: conciencia y prevención

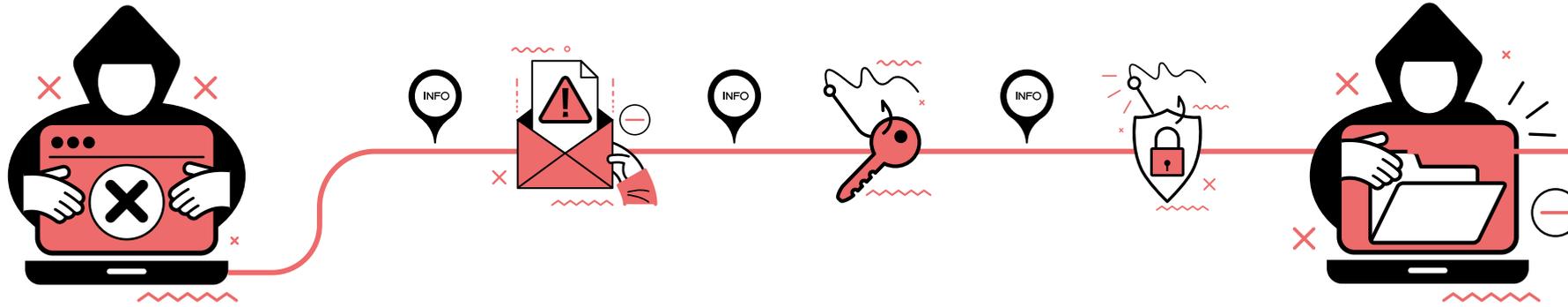
Aunque la digitalización aporta enormes beneficios, no está exenta de riesgos. La conciencia sobre los peligros digitales es fundamental. Hay que destacar la importancia de **prevenir errores comunes, como brechas de seguridad** que pueden dar lugar a un ciberataque, mediante **políticas integradas de seguridad**, que son esenciales para evitar comprometer la operatividad. A través de la **encriptación y autenticación robusta**, se pueden lograr comunicaciones seguras entre los diferentes equipos que manejan datos. Sin embargo, es crucial que **el factor humano** esté plenamente consciente, ya que la mayoría de los agujeros de seguridad provienen de fallos o descuidos humanos.

de enviar y almacenar datos de automatización en la *nube* no solo garantiza su disponibilidad, sino que también facilita su digestión y conversión en información útil mediante el uso de IA generativa, de la que se obtiene innovación continua y mejora de procesos internos.

Explorar nuevas tecnologías y explotar lo ya conocido

Mirando hacia el futuro, la innovación destaca como un elemento clave en las estrategias empresariales. La adopción de tecnologías emergentes, como la IA, es un componente esencial para estar al día en competitividad y afrontar los desafíos que plantea un entorno en constante cambio. En este contexto, hallar un equilibrio entre la exploración de nuevas tecnologías y la explotación eficiente de lo ya conocido se convierte en un desafío estratégico.

En conclusión, la automatización de edificios y la digitalización son catalizadores fundamentales para la transformación del sector hotelero y de edificios en general. En este entorno en constante evolución, Robot, con sus 40 años de experiencia, lidera estas innovaciones, proporcionando soluciones técnicas integrales de vanguardia que ayudan a aumentar la eficiencia y mejorar la sostenibilidad. ■



Una postura de ciberseguridad resiliente, vital también en el sector turístico

Derek Manky

Chief Security Strategist & Global VP Threat Intelligence en FortiGuard Labs de Fortinet



El sector turístico no es ajeno a las ciberamenazas que se ciernen sobre todo tipo de organizaciones. La cuestión ya no es si serán atacados, sino cuándo y cómo abordar esta situación.

Desde la experiencia y el conocimiento del sector de la ciberseguridad, identificamos y destacamos las medidas claves que toda organización debería adoptar para mejorar su resiliencia. Por un lado, hay que crear una cultura de concienciación sobre ciberseguridad con sesiones regulares de formación o implementación de simulaciones de *phishing*. También hay que fomentar la colaboración y la comunicación entre los distintos departamentos para garantizar un enfoque

unificado de la ciberseguridad y reducir los tiempos de respuesta. Otra iniciativa es colaborar y compartir información sobre amenazas con colegas de la industria, agencias reguladoras e instituciones de ciberseguridad. El Atlas de la Ciberdelincuencia, en el que colabora Fortinet, es un buen ejemplo del poder de la colaboración.

Asimismo, para mejorar la postura de seguridad, cabe destacar los siguientes pasos:

- **Desarrollar y probar un plan de respuesta a incidentes** probado y actualizado periódicamente para garantizar su eficacia.

- **Crear un plan de comunicación de incidentes de ciberseguridad** en el que se describa cómo se comunicarán los miembros de la organización con las partes interesadas internas y externas en caso de incidente de ciberseguridad.
- **Inversión en seguridad avanzada.** Los *firewalls* de última generación, los sistemas de detección y prevención de intrusiones, la protección de los *endpoints* y las soluciones de gestión de eventos e información de seguridad (SIEM) son esenciales, pero menos eficaces cuando funcionan en silos. Lo óptimo es implementar sistemas integrados que mejoren la capacidad de respuesta, reduzcan la proliferación de proveedores, y ofrezcan visibilidad, control y gestión centralizada. Además, deben ser compatibles con tecnología emergentes como SASE/SSE para proteger los entornos en expansión y el trabajo remoto. La IA y el aprendizaje automático también deben estar integrados para detectar, analizar y responder a amenazas en toda la red distribuida.
- **Implantar la autenticación multifactor (MFA) y el acceso a la red de confianza cero (ZTNA).** La MFA añade una capa adicional de seguridad al exigir a los usuarios que verifiquen su identidad por varios medios, como contraseñas, datos biométricos o tarjetas inteligentes. La adición de ZTNA mejora el acceso seguro a los recursos sensibles al proporcionar túneles cifrados, controles de acceso granulares, acceso por aplicación y supervisión continua de la conexión.
- **Actualizar y parchear periódicamente los sistemas** es una medida fundamental para evitar su explotación por parte de los ciberdelincuentes. Es impres-

Los *firewalls* de última generación, los sistemas de detección y prevención de intrusiones, la protección de los *endpoints* y las soluciones de gestión de eventos e información de seguridad (SIEM) son esenciales, pero menos eficaces cuando funcionan en silos

cindible mantener todo el software, los sistemas operativos y las aplicaciones actualizados.

- **Auditorías y evaluaciones de seguridad periódicas** para identificar vulnerabilidades y debilidades en la infraestructura de la organización. Este enfoque proactivo ayuda a abordar los problemas potenciales antes de que puedan ser explotados por las amenazas.
- **Segmentar la red y hacer copias de seguridad** de los datos con regularidad asegurándose de que éstas se almacenan en entornos seguros y aislados fuera de la red. Del mismo modo, una sólida segmentación de la red garantiza que el impacto de una brecha sea de alcance limitado, lo que mantiene la resiliencia de la organización.
- **Evaluar y supervisar las prácticas de ciberseguridad de terceros** para asegurarse de que se adhieren a las mismas normas de alta seguridad que la organización para evitar posibles brechas de seguridad a través de conexiones externas.

Un enfoque holístico y proactivo de la ciberseguridad es esencial para adelantarse al panorama actual de amenazas. La aplicación de estas medidas permite mejorar la resistencia de ciberseguridad, adaptarse fácilmente a las amenazas emergentes y minimizar el impacto de los incidentes cibernéticos. ■





Amaya Valdemoro es, con toda probabilidad, la mejor jugadora española de baloncesto de la historia. Y su currículum está lleno de premios: 3 anillos de la WNBA, 8 ligas españolas, 9 Copas de la Reina y un Campeonato de Europa con la selección española. Dos veces olímpica, fue la deportista española con más internacionalidades de la historia de España, hasta que en 2017 fue superada por otro mito del baloncesto español: Laia Palau. Actualmente comentarista de baloncesto en televisión, Valdemoro es un auténtico ejemplo de compromiso, superación y esfuerzo. Hablamos con ella sobre liderazgo, sobre cómo mantener la motivación, acerca de los diferentes conceptos de trabajo en equipo que se encontró en los diferentes países en los que compitió, y de la necesidad de asumir la derrota para conseguir el éxito.

A lo largo de una trayectoria tan larga como la tuya y habiendo conseguido tantos éxitos, ¿cómo conseguiste mantener la motivación? ¿Cómo manejaste posibles momentos de baja motivación?

El deportista tiene una suerte tremenda al poder dedicarse a lo que fue un día su sueño y su *hobby*. A mí me encantaba jugar, me parecía que era la persona que más suerte tenía en el mundo. Desde luego, en una carrera deportiva hay momentos en los que es muy duro ir a entrenar, las lesiones, la incertidumbre, y saber que dicha carrera es muy corta. Pero al ser un deporte en equipo siempre encuentras motivación, a nivel individual y sobre todo a nivel colectivo. Y siempre tienes a alguien que te está empujando, y eso es importantísimo.

Has jugado en países tan diferentes como España, Estados Unidos o Rusia. ¿Te encontraste diferentes formas de trabajar según las diferentes ligas en las que jugaste?

Sí, cada país es una historia totalmente diferente. Se nota muchísimo, sobre todo en el carácter de los países; la cultura se diferencia una auténtica barbaridad. Asimismo, la forma de trabajo es muy diferente, pero ganar y perder siempre es igual.

¿Es muy diferente el concepto de equipo que se tiene en Estados Unidos o en Europa, por ejemplo? ¿Quizá en Estados Unidos existe la percepción de que es más individualista?

Lo es, y me costó mucho. Por ejemplo, aquí cuando llegan las jugadoras americanas te desvives para que se adapten al país, al clima o a la ciudad. En Estados Unidos es un deporte de equipo, pero donde cada uno va a lo suyo. Sin embargo, pienso que, cuando vas a jugar a otro país, tienes que adaptarte e imitar lo que ves. Y, afortunadamente, el ser humano tiene una capacidad de aprendizaje espectacular.

¿Qué características crees que debe tener un buen líder para conseguir un equipo unido y lograr el éxito?

Cualquier deportista, sea líder o no, debe tener una ética de trabajo muy seria y muy constante, con muchísima capacidad de trabajo. Además, y de acuerdo a cómo he evolucionado, creo que un líder debe tener empatía, humildad y ser un ganador nato. Al final, para conseguir los objetivos tienes que tener ese espíritu ganador.



>

¿Qué aspectos o vivencias del mundo del deporte has podido trasladar al ámbito empresarial?

Los profesionales que venimos del deporte estamos acostumbrados a estar en una situación de estrés continua y con mucha presión, lo que hace que tengamos una capacidad resolutoria muy grande. Y más concretamente, los que venimos de deportes de equipo, no nos cuesta pedir ayuda y aceptamos el error. Asumimos que la derrota es parte de la victoria, y si nos equivocamos lo decimos y no pasa absolutamente nada. No nos da vergüenza decir: “me he equivocado”.

¿Crees que las personas que lideran un equipo lo hacen porque tienen un liderazgo natural o hay que trabajar ciertos aspectos con el tiempo? En tu caso, ¿cómo te adaptaste a los distintos roles que viviste en función del equipo en el que estabas?

El líder no lo eliges, y menos en un deporte de equipo. Generalmente te eligen. Y hay varios tipos de liderazgo: está el liderazgo dentro de la pista, que es por ejemplo a quien le va el balón en un momento decisivo, que quizás es la persona que tiene menos miedo a la resolución final; pero luego están también los líderes dentro del vestuario, que son más vocales, por ejemplo. Yo creo que no te preparas para ser líder, creo que es algo que va muy ligado al carisma y a la personalidad del individuo. Y por supuesto, hay líderes que son muy silenciosos y que quizá no se ven desde fuera, pero que son parte fundamental para un equipo.

Seguramente a día de hoy la presencia del deporte femenino en los medios es mayor y hay más repercusión. ¿Cómo percibes la evolución de la presencia y reconocimiento de las mujeres en el deporte desde tu

retirada? ¿Cuáles fueron los desafíos específicos que enfrentaste como mujer en el mundo del deporte?

Cuando empecé a hacer deporte, incluso las disciplinas en las que podíamos participar eran pocas; como mucho, baloncesto, voleibol y atletismo. Y si tenías mucho dinero podías hacer tenis, pero parecía incluso elitista. Por ejemplo, el fútbol femenino estaba mal visto.

Creo que el deporte femenino en España ha ido creciendo muchísimo a través del talento y de los éxitos que hemos logrado en diferentes disciplinas a través de la consistencia y del trabajo, pero también del quejarse poco. Ahora las nuevas generaciones, gracias a movimientos como el *Me Too* son mucho más vocales y tienen menos miedo a pedir la igualdad. Cuando veo a las nuevas generaciones admiro el poder que tienen de expresar todas las desigualdades, porque en mi época pedir era sinónimo de ser conflictiva.

Actualmente ejerces de comentarista en televisión. ¿Analizas las cosas de una forma diferente ahora que ves el juego desde fuera?

Los exjugadores aportamos algo diferente, que es el sentimiento de una persona que ha estado dentro de la cancha de baloncesto. Yo no puedo pretender hablar igual que un entrenador comentarista, pero sí he vivido muchas situaciones dentro de una pista, y he tenido la suerte de que me han entrenado los mejores entrenadores del mundo. En este sentido, intento explicar lo que veo siendo objetiva, aunque me pueda equivocar, e intentando defender al jugador, porque es muy difícil estar ahí dentro. No obstante, soy la primera que, si hay alguien que se equivoca en una acción, lo dice, porque creo que la crítica es lo más productivo que te puede pasar para seguir creciendo.



“A día de hoy sigue existiendo una brecha muy importante, pero lo cierto es que el deporte femenino avanza en la buena dirección y habrá un momento en el que se igualará la balanza, aunque creo que todavía falta mucho camino por hacer”

No obstante lo anterior, a día de hoy sigue existiendo una brecha muy importante, pero lo cierto es que el deporte femenino avanza en la buena dirección y habrá un momento en el que se igualará la balanza, aunque creo que todavía falta mucho camino por hacer. Lo más importante es el hecho de que ahora hay referentes, y me doy cuenta de que yo misma he podido ser referente para muchas niñas. A día de hoy hay referentes deportivos de muchas más disciplinas -fútbol, bádminton, sincronizada, natación, balonmano, waterpolo, atletismo...-. Y ese es uno de los secretos del éxito que está empezando a tener el deporte femenino en España. ■



QUERIDO CEO

una micronewsletter de **apd**

«Te invito a suscribirte a 'Querido CEO', una newsletter donde recibirás periódicamente alguna de las claves sobre el management actual».

Enrique Sánchez de León
CEO de APD



SUSCRÍBETE





Avanzar de manera efectiva hacia la igualdad en el entorno empresarial: objetivo prioritario

En el actual escenario empresarial, se está gestando una transformación positiva en el liderazgo, marcada por la creciente participación de mujeres en roles directivos que contribuyen de manera significativa al éxito de las empresas. A medida que España y otros países avanzan hacia un futuro más igualitario, el liderazgo femenino emerge como un componente crucial en la evolución tanto económica como social.

En este contexto, según un reciente informe del INE el porcentaje de mujeres ocupando cargos directivos en empresas en España ha experimentado un alentador aumento del 20% al 27% en los últimos cinco años. Este avance refleja un progreso palpable, aunque aún queda mucho camino por recorrer para lograr una representación verdaderamente equitativa. Y es que no podemos olvidar, tal como reflejan datos del informe Instantánea de Género 2023 de la ONU, que en lo que respecta al ODS 5, centrado en la igualdad de género, de los 18 indicadores marcados en su seguimiento, todavía ninguno ha alcanzado sus metas.



Tal como refleja una de las principales conclusiones de BAW 2023, ofrecer un buen sueldo, eliminar las brechas salariales y potenciar el talento independiente y flexible, son algunas de las claves para retener el talento femenino en las profesiones STEM, que experimentarán una creciente demanda en los próximos años.

Cabe destacar que múltiples estudios muestran que la paridad de género en las empresas contribuye a la mejora de los resultados económicos de las organizaciones, favorece la innovación y creatividad, e influye positivamente en la motivación de los empleados. De esta manera, la tercera edición del Índice *ClosingGap* de PwC, ha puesto de relieve que la desigualdad entre hombres y mujeres cuesta a España 212.000 millones de euros, lo que equivale al 17,6% del PIB de 2021. Según este índice, si se alcanzara la plena igualdad se crearían 2,5 millones de empleos a tiempo completo entre las mujeres, que constituyen el 47,3% de la población activa. Por tanto, las cifras evidencian la necesidad imperante de promover el talento femenino en el entorno empresarial.

“BWAW es un evento transformador, único, del que nos sentimos muy orgullosos. Desde el CZFB seguiremos impulsando el cambio hasta que se constate que hemos alcanzado la igualdad real”

Blanca Sorigué
Directora General del CZFB



BWAW 2024: Paridad de Género como protagonista

En un contexto marcado por importantes avances y desafíos se vuelve aún más relevante la celebración de la 4ª edición de la BWAW, que se llevará a cabo del 5 al 7 de marzo en el edificio DFactory Barcelona. El evento, surgido en el año 2021 y que cuenta con la colaboración de la Fundación Incyde de las Cámaras de Comercio de España, se está consolidando como una plataforma para acelerar la paridad de género en el entorno empresarial, proporcionando un espacio para el debate y la reflexión sobre el talento femenino en la sociedad y la economía.

Este año, como novedad, el evento se desarrollará durante tres días y el programa de contenido se distribuirá en 14 sesiones de debate en las que participarán más de 60 *speakers* de primer nivel. En los distintos paneles se abordarán temáticas como la igualdad de género en el ámbito jurídico, la presencia de mujeres en la industria 4.0, la figura de la mujer en el entorno audiovisual, la paridad en las grandes corporaciones y en el sector público o el reciclaje profesional a mediana edad. ■

“En la era de la nueva economía el mundo deberá afrontar grandes retos, por lo que si queremos tener éxito será imprescindible contar con el talento de toda la población, evitando cualquier sesgo de género”

Pere Navarro
Delegado Especial del Estado en el CZFB

“La sostenibilidad en tecnología va más allá de la simple reducción de residuos”



Esther Rey
CEO en Dukatronics

En la era actual, la tecnología avanza a pasos agigantados, transformando la forma en que vivimos y trabajamos. Sin embargo, este progreso no está exento de consecuencias para nuestro planeta. La sostenibilidad en tecnología se ha convertido en un tema crucial que demanda nuestra atención y acción inmediata.

La fabricación y disposición de dispositivos electrónicos generan una huella ambiental significativa. Desde la extracción de minerales hasta la gestión de residuos electrónicos, cada etapa del ciclo de vida de un producto tecnológico tiene impactos considerables en el medioambiente. La conciencia pública sobre estos problemas ha ido en aumento, llevando a una mayor demanda de tecnología sostenible.

Las empresas tecnológicas están respondiendo a esta llamada adoptando prácticas más ecológicas. Desde la reducción de emisiones de carbono hasta el diseño de productos con materiales reciclables, la industria está buscando soluciones para minimizar su impacto ambiental. Sin embargo, la sostenibilidad en tecnología va más allá de la simple reducción de residuos.

La innovación sostenible implica repensar la forma en que concebimos y utilizamos la tecnología. Esto incluye el fomento de la economía circular, donde los productos son diseñados para ser reparables y actualizables, prolongando así su vida útil, además de la promoción de modelos de negocio basados en servicios, en lugar de la mera venta de productos que puede reducir la producción innecesaria y el desperdicio.

La eficiencia energética es otro pilar fundamental de la sostenibilidad tecnológica. La transición hacia fuentes de energía renovable para la operación de centros de datos y la fabricación de dispositivos es esencial para mitigar el impacto ambiental de la tecnología. Al mismo tiempo, la concienciación sobre el consumo de energía por parte de los usuarios finales es crucial para fomentar un uso responsable de la tecnología.

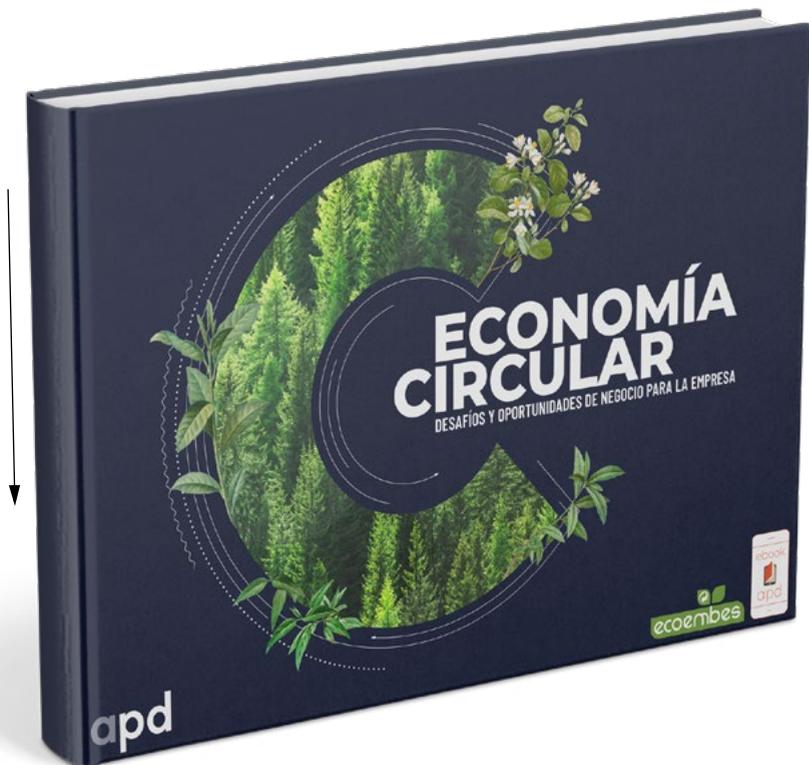
“La innovación sostenible implica repensar la forma en que concebimos y utilizamos la tecnología. Esto incluye el fomento de la economía circular y la promoción de modelos de negocio basados en servicios”

En última instancia, la sostenibilidad en tecnología no es solo responsabilidad de las empresas, sino también de los consumidores. Al elegir productos y servicios que prioricen la sostenibilidad, los usuarios pueden influir en las prácticas de la industria y contribuir a un futuro más verde.

En conclusión, la sostenibilidad en tecnología no es un lujo, sino una necesidad imperante. Debemos avanzar hacia una era en la que la innovación y el progreso tecnológico estén intrínsecamente ligados a la preservación de nuestro planeta. Adoptar prácticas sostenibles no solo es una elección ética, sino también una garantía para las generaciones futuras de disfrutar de un entorno saludable y próspero. ■

ECONOMÍA CIRCULAR

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA



DESCÁRGATELO



10 ANIVERSARIO
CANTABRIA

[NEO] CANTABRIA 2030

UNA ECONOMÍA
CON IDENTIDAD
PROPIA

Atractiva para el talento y la inversión, generadora de innovación, puntera en sectores como Agroindustria, Energía, Logística, Automoción, Salud o Nuevas Tecnologías, dinámica económicamente... Sobre la base de un alto número de fortalezas, Cantabria se postula en nuestro país como un claro ejemplo de prospectiva estratégica, compromiso compartido y visión de futuro en aras de alcanzar el Horizonte 2030 de forma [aún más] competitiva.

>



Sede de grandes compañías, una situación geográfica estratégica, un consolidado tejido empresarial familiar, una industria pujante, espíritu de emprendimiento, estrecha colaboración público-privada... Son muchos los aspectos que identifican a Cantabria en su vertiente más empresarial y socioeconómica

>

Sede de grandes compañías, una situación geográfica estratégica, un consolidado tejido empresarial familiar, una industria pujante, espíritu de emprendimiento, capacidad exportadora, un liderazgo comprometido, estrecha colaboración público-privada... Son muchos los aspectos que identifican a Cantabria en su vertiente más empresarial y socioeconómica. Aspectos que le confieren una identidad propia y que la posicionan en la casilla de salida de los aventajados a la hora de seguir avanzando en la carrera de la competitividad.

Abriendo paso a una nueva Cantabria: desafíos y oportunidades

Ante el contexto de transformación económica que estamos viviendo a nivel global, con importantes desafíos por delante, palancas como la digitalización, la innovación y la sostenibilidad han pasado a convertirse en bases indispensables del nuevo modelo productivo para cualquier economía. En el caso de Cantabria, la región viene realizando significativos esfuerzos con el fin de posicionar a su tejido empresarial en el entorno de la digitalización y de la mejora industrial e impulsar su internacionalización, cobrar más pulso y dinamismo económico o dar respuesta a los inminentes

retos energéticos y medioambientales para aumentar su competitividad, al tiempo que promueve la promoción de un ecosistema tecnológico e innovador a través de una decidida apuesta por la I+D+i.

El foco en la reindustrialización y la especialización inteligente

Precisamente, y con el fin de consolidar en el Horizonte 2030 el modelo productivo deseado de Cantabria, una de las estrategias más relevantes es, sin duda, la de la Hoja de Ruta para la Reindustrialización Sostenible de Cantabria, cuyo objetivo final no es otro que perseguir el fortalecimiento del sector industrial de Cantabria para que su peso económico alcance el 25% del PIB regional.

Abarcando todos los sectores -incluido el agroalimentario-, y a partir de la participación y el consenso de la Mesa Sectorial del Diálogo Social y la Alianza por la Industria, dicha hoja de ruta se desarrolla sobre la base de 6 ejes estratégicos:

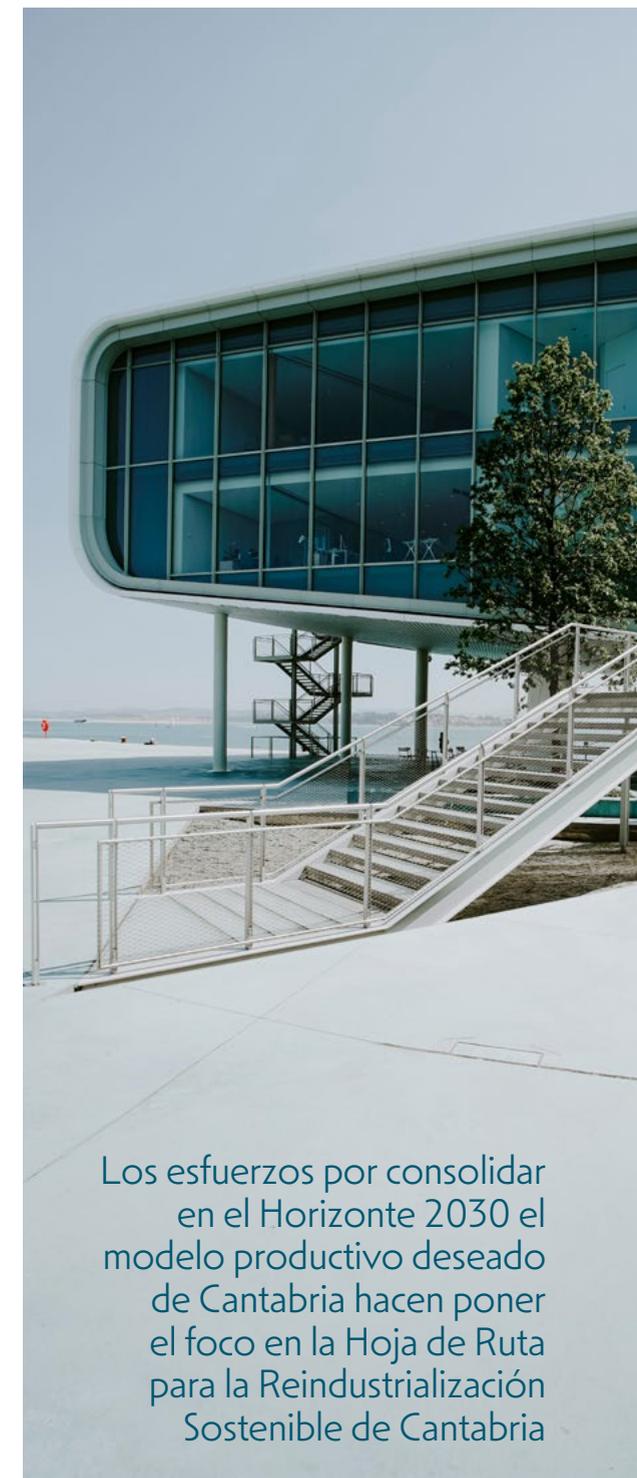
- Aumento de la proyección social de la Industria.
- Fortalecimiento de las condiciones de contorno para el desarrollo industrial en Cantabria.
- Modernización tecnológica y digitalización de procesos industriales.
- Apoyo a la transición energética y ecológica de la Industria de Cantabria.
- Impulso para un tejido industrial Innovador e Internacionalizado.
- Actuación específica en Comarcas de mayor sensibilidad industrial.

Por su parte, y en aras de seguir construyendo los mimbres de una Cantabria innovadora, sostenible, competitiva y emprendedora -también a partir de la voz, el conocimiento y la implicación de todos los agentes económicos y sociales de la región-, la Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 de Cantabria 2021-2027 -continuación a la RIS3 de 2014-2020- se postula como todo un referente en el ámbito de la innovación, con la vista puesta en cinco ecosistemas prioritarios y estratégicos para la Comunidad Autónoma -Salud y bienestar; Industria 4.0; Cultura y turismo; Economía azul y energía offshore, y sector agroalimentario, con la digitalización y la sostenibilidad de forma transversal a todos ellos- y en siete retos prioritarios -Cantabria innovadora, Cantabria competitiva y emprendedora, Cantabria sostenible, Cantabria con y por su talento, Cantabria participativa y transparente, Cantabria transformada digitalmente y Cantabria inclusiva, cohesionada, resiliente-.

Toda una iniciativa con mayúsculas que, a su vez, viene fortalecida por iniciativas como, por ejemplo, la impulsada por CEOE-CEPYME 'Cantabria Futura 2030', buscando un punto de encuentro entre las necesidades de hoy y los retos y oportunidades tecnológicas, medioambientales y sociales que ya se vislumbran, y que determinarán la competitividad del territorio en el escenario 2030 a través de cuatro palancas guía (Talento y personas; Innovación; Infraestructuras y suelo; y Emprendimiento y startups).

Talento, inversión y liderazgo

Para lograr todo lo anterior, poner en valor el talento cántabro -a través de su retención y su desarrollo-, apoyar los procesos de crecimiento empresarial y, por supuesto, promover la prospección de nuevos mercados y su internacionalización, serán apuestas cruciales. Al igual que lo será también una inversión constante y



Los esfuerzos por consolidar en el Horizonte 2030 el modelo productivo deseado de Cantabria hacen poner el foco en la Hoja de Ruta para la Reindustrialización Sostenible de Cantabria

>



Poner en valor el talento cántabro, apoyar los procesos de crecimiento empresarial y, por supuesto, promover la prospección de nuevos mercados y su internacionalización, serán apuestas cruciales

> un claro aprovechamiento de los recursos procedentes de los fondos NextGen con la vista puesta en el desarrollo de proyectos estratégicos para el avance digital, innovador y sostenible de la región.

Un objetivo que el conjunto de líderes empresariales cántabros ha interiorizado como una constante en sus planes estratégicos, y que sin embargo aún habrá de ser compaginado con la gestión de desafíos de la economía y el contexto global como la inflación, la incertidumbre geopolítica o la crisis energética.

Pero, ¿cómo alcanzarlo? Será fundamental desarrollar habilidades de liderazgo flexible y transformacional, que permitan inspirar a los equipos, desarrollar una cultura de innovación, y estar al frente en las últimas tendencias tecnológicas. Algo que, a su vez, implicará adoptar un enfoque masivamente ágil y audaz, para abrazar la disrupción como oportunidad de éxito y crecimiento. ■

Coincidiendo con el 10 Aniversario de APD Cantabria, Administración Pública y empresas referentes del panorama empresarial de la región nos ofrecen, en la presente Edición Especial, las claves y su visión sobre la competitividad futura de una economía con identidad propia que aspira a seguir manteniéndose a la vanguardia.

Por y para los empresarios y directivos cántabros

Manuel Iturbe

Presidente de APD Cantabria, Director Territorial Cantabria y Asturias de Banco Santander



Los empresarios y las empresas son el motor de crecimiento de la economía y de generación de empleo de la región. Gracias a su empuje, valentía, esfuerzo y determinación, contribuyen de forma activa, a través del empleo, a proteger a miles de familias, y al progreso y bienestar de Cantabria y, por ende, de España.

Emprender, crear y dirigir una empresa supone atreverse, innovar, experimentar, tomar las decisiones adecuadas (o no), esforzarse cada día, equivocarse también y, sobre todo, no rendirse nunca.

En la Asociación para el Progreso de la Dirección de Cantabria somos conscientes de ello. Como delegación de la asociación española de directivos con más trayectoria del país, queremos contribuir a construir una comunidad más preparada y unida, en donde los empresarios y directivos cántabros tengan un papel fundamental, un espacio de networking único en la Comunidad en el que puedan compartir sus experiencias con los principales representantes del tejido empresarial de Cantabria.

En los más de diez años de historia, APD Cantabria ha demostrado estar siempre al lado de los directivos y de los asociados cántabros. Más de 100 compañías de

la región están adheridas a la Asociación para el Progreso de la Dirección, a las que hay que sumar más de 120 empresas que, aunque no estén asociadas en Cantabria, cuentan con sede en esta Comunidad y, por tanto, también pertenecen a la familia APD, todas ellas participando en los cerca de 20 actos que celebra la delegación anualmente.

“Emprender, crear y dirigir una empresa supone atreverse, innovar, experimentar, tomar las decisiones adecuadas (o no), esforzarse cada día, equivocarse también y, sobre todo, no rendirse nunca”

Creemos que los directivos cántabros tienen una oportunidad única de hacerse visibles y de convertirse en referentes dentro de sus entornos de actuación. CONFIAMOS en la empresa y en los empresarios. CONFIAMOS en vosotros. ■



ENTREVISTA

“Nuestra obsesión es hacer de Cantabria una tierra atractiva a la inversión”

María José Sáenz de Buruaga
Presidenta de Cantabria



Tras más de medio año al frente del Gobierno de Cantabria, María José Sáenz de Buruaga analiza en la presente entrevista las líneas estratégicas a abordar por parte de su Ejecutivo para posicionar a Cantabria a la cabeza de España en crecimiento económico.

¿Cuál es la hoja de ruta de su Gobierno para situar a Cantabria a la cabeza del progreso y el bienestar en España?

Solo hay una receta: generar crecimiento económico y empleo, y para eso tenemos que ser capaces de mantener las empresas ya instaladas y atraer inversión nueva. Esa es nuestra obsesión, hacer de Cantabria una tierra atractiva a la inversión.

¿De qué manera enfrenta ese objetivo?

En los siete meses que llevamos gobernando, ya hemos adoptado medidas de gran calado. Hemos aprobado la reforma fiscal más ambiciosa de la historia de esta Comunidad, con una bajada de todos los impuestos sobre los que tenemos capacidad normativa (IRPF, Transmisiones, Sucesiones y Patrimonio) que va a suponer una inyección en la economía de 100 millones de euros anuales.

Hemos aprobado el Primer Plan de Apoyo al Empleo Autónomo, con cuota cero los dos primeros años, y trabajamos a contra reloj en una Ley de Simplificación Administrativa para reducir la excesiva burocracia, que es una queja universal. También hemos apostado por la energía renovable para abaratar el coste de la energía a las empresas con la autorización en tiempo récord de 238 megawattios y seis parques, e impulsado la vivienda social parada hace años y la flexibilización de la ley del suelo.

Asimismo, hemos incrementado de manera muy significativa la inversión pública y mejorado la ejecución del presupuesto.

¿Con qué fortalezas cuenta una región como Cantabria? ¿Qué factores son cruciales a la hora de alcanzar el dinamismo económico deseado para ser una región competitiva?

Cantabria tiene grandes fortalezas para ser una región líder. Tenemos un tejido empresarial fuerte y diversificado, un puerto y un aeropuerto que van como un tiro, unas universidades punteras, un hospital de referencia nacional como es Valdecilla y su instituto de investigación... Nuestro atractivo turístico es impresionante y, además, somos una región industrial. El 21% de nuestro

PIB es la industria frente al 15,9% de España. Somos la quinta región con mayor peso industrial por detrás de Navarra, La Rioja, País Vasco y Aragón. Tenemos unas enormes fortalezas y hemos marcado un rumbo claro: promover la inversión pública y privada con mejores infraestructuras y equipamientos; incentivar el desarrollo industrial con estímulos económicos y facilidades administrativas; y apostar por el capital humano apoyando la formación, la investigación y la innovación.

Pero nos hace falta que el Gobierno de la nación cumpla con sus compromisos y ejecute infraestructuras estratégicas para poder competir en igualdad de condiciones con las demás regiones. Es prioritario que acometa las inversiones necesarias para solucionar nuestras carencias históricas en comunicaciones y urge también un cambio en la política energética, porque la actual pone en riesgo la viabilidad de nuestras industrias electrointensivas, que tienen un peso fundamental en la economía de Cantabria.

¿Qué políticas tiene planteadas para acometer un desarrollo integral de las potencialidades del tejido productivo cántabro?

Nuestra obligación como gobierno es crear las condiciones para que los empresarios, que son los que arriesgan y crean riqueza y empleo, lleguen tan lejos como se propongan. Tenemos que ser un facilitador y no un freno. En esto se resume nuestra política, en eliminar obstáculos como los excesivos impuestos y cargas burocráticas, y poner a disposición de nuestro tejido productivo infraestructuras energéticas y de comunicación, suelo y espacios industriales en condiciones ventajosas desde el punto de vista económico y logístico e incentivos a la inversión y la innovación.

Reconstruir la sanidad pública, reducir las insostenibles listas de espera y avanzar hacia una educación de excelencia y un sistema puntero en investigación e innovación son algunos de los retos prioritarios a juicio de su gobierno. ¿No es así?

Recuperar los servicios públicos que sustentan el Estado de Bienestar es el eje nuclear de nuestro gobierno, muy especialmente la Sanidad, que en los últimos ocho años ha

“Nuestra obligación como gobierno es crear las condiciones para que los empresarios, que son los que arriesgan y crean riqueza y empleo, lleguen tan lejos como se propongan”

sufrido un deterioro sin precedentes. No podemos consentir que, en una región como Cantabria, de apenas 600.000 habitantes, haya 18.000 personas esperando una intervención quirúrgica. Por eso hemos aprobado un plan integral de reducción de las listas de espera, con una inversión de 65 millones de euros en tres años. Planificación estratégica y hacer equipo con sus profesionales. Esa es la receta.

Lo mismo ocurre con la educación, que es clave para el futuro de nuestros jóvenes. Hemos incrementado el presupuesto educativo y nos acercamos ya al objetivo que nos hemos marcado de alcanzar el 5% del PIB.

Y, por supuesto, no podemos mirar con optimismo al futuro si no hay innovación. Hemos heredado un diferencial de 18 puntos con la media nacional que hay que revertir.

¿Cómo se imagina -haciendo alusión al título de este Especial de la Revista APD- la [NEO] Cantabria del mañana?

Una Cantabria a la cabeza de España en crecimiento económico, en empleo, en calidad de los servicios públicos fundamentales y en oportunidades para los cántabros; una región a la vanguardia del progreso económico y el bienestar social. Nos estamos volcando para hacer de Cantabria un lugar cada día mejor para vivir, para trabajar y para visitar. ■



“Estamos sentando las bases para los próximos 30 años y este camino pasa por la innovación y por proyectos estratégicos que nos sirvan de tractores para nuestras empresas”

Eduardo Arasti

Consejero de Industria, Empleo, Innovación y Comercio del Gobierno de Cantabria

Cantabria está estratégicamente situada en el centro del Norte de España. Somos una región amigable que ofrece seguridad jurídica, estabilidad institucional y una Administración previsible. Somos una región donde hay mucho por hacer, mucho tiempo perdido que recuperar, y con muchas fortalezas por exprimir al máximo para ponerlas al servicio de la creación de riqueza y empleo en la región.

Cantabria es un excelente lugar para desarrollar un proyecto de vida saludable. No en vano, nos situamos entre las regiones españolas con mayor calidad de vida y esa es una fortaleza que debe jugar a nuestro favor a la hora de atraer inversiones, talento y riqueza. Nuestra tierra ofrece una combinación perfecta entre paisajes, mar, montaña, gastronomía, la práctica de deportes como vela, surf, golf y esquí, y un entorno empresarial y laboral atractivo para quienes apuestan por invertir, trabajar y desarrollar su proyecto de vida en nuestra comunidad.

Como Gobierno nos toca trazar unas líneas estratégicas claras que marquen el camino en el que debemos posicionar a Cantabria en los próximos años y trabajar todos en esa dirección. Las administraciones, las

pymes, pero también los altos directivos de las empresas consolidadas de Cantabria.

Nos hemos comprometido como Gobierno a ser un instrumento al servicio de las empresas y sus directivos, poniendo a su disposición infraestructuras para el desarrollo industrial e incentivos que estimulen la inversión y la innovación; generando confianza para atraer nuevos proyectos; agilizando trámites y eliminando trabas burocráticas; y bajando los impuestos, el instrumento más transversal para atraer e impulsar la inversión. Todo ello desde el absoluto convencimiento de que Cantabria no avanzará si no avanzan nuestras empresas.

Implementando cambios estructurales

Con esa hoja de ruta, desde el minuto uno nos hemos puesto manos a la obra para implementar cambios estructurales en nuestra economía como la transición hacia un modelo productivo basado en la Innovación como eje vertebrador de todas nuestras políticas. Estamos sentando las bases para los próximos 30 años y este camino pasa por apostar por la innovación y por proyectos estratégicos que nos sirvan de tractores para nuestras empresas.

Acabamos de aprobar el Primer Plan de Apoyo al Empleo Autónomo en Cantabria, que consta de 50 medidas, entre ellas la cuota cero durante dos años.

Nos estamos reuniendo con empresas y agentes del ecosistema innovador de la Comunidad Autónoma para diseñar la Agenda Digital de Cantabria e iniciar el camino hacia ese deseado cambio de modelo productivo basado en la revolución tecnológica. Agenda Digital que ya han desarrollado prácticamente la totalidad de las Comunidades Autónomas, excepto Cantabria. También trabajamos en un Plan de Internacionalización de las empresas cántabras, necesario para que crezcan nuestras empresas.

Vamos a hacer de Cantabria una tierra favorable a la inversión. Nuestro principal objetivo es la atracción de nuevos proyectos empresariales.

Hemos aumentado en un 32% el presupuesto de SODERCAN, nuestra Sociedad de Desarrollo Regional, que con el nuevo Gobierno ha pasado de ser un mero agente administrativo de gestión de subvenciones a ser el instrumento que articule proyectos estratégicos y tractores. Además, está asumiendo un protagonismo activo en materia de captación de inversiones, actuando como agencia facilitadora de apoyo integral en las inversiones, con incentivos a la inversión y financiación.

Trabajamos intensamente para atraer empresas de sectores punteros y estratégicos para Cantabria, empresas de tecnología, salud, agroalimentarias y de la llamada industria azul, tan importante para nosotros.

En seis meses hemos dado un impulso radical a los parques eólicos en tramitación y esperamos que esta legislatura, si todo va bien y no surgen imprevistos, Cantabria comenzará a producir energía limpia, renovable, dando así un gran paso en la descarbonización y sostenibilidad de la región.

Cantabria ha entrado a formar parte del corredor del hidrógeno verde, sin duda una gran oportunidad para atraer inversión. Además, disponemos del importantísimo activo del Puerto de Santander, clave para la exportación de todo tipo de productos.

Trabajamos intensamente para atraer empresas de sectores punteros y estratégicos para Cantabria, empresas de tecnología, salud, agroalimentarias y de la llamada industria azul



Tenemos un tejido empresarial y un sector industrial fuerte, pero con grandes retos por delante que encontrará siempre en este Gobierno a un aliado estratégico. El 80% de las empresas de Cantabria tienen menos de 10 empleados. Las grandes empresas han de hacer de tractoras y el Gobierno las apoya al 100% para poder apalancarnos en sus éxitos.

Entre nuestros retos está impulsar el suelo industrial con la ampliación del Parque Científico y Tecnológico (PCTCAN), así como como el PSIR de Parque empresarial y tecnológico BISALIA en Torrelavega, entre otros. Sin olvidarnos de la Estación Intermodal para La Pasiega, donde esperamos que el Gobierno de España cumpla con sus compromisos. ■



ENTREVISTA

“Santander acabará la década consolidada como una ciudad de referencia próspera, cómoda, amable, moderna, saludable y llena de energía y oportunidades”

Gema Igual Ortiz

Alcaldesa de Santander



Con la vista puesta en las oportunidades de futuro de Santander, su Alcaldesa, Gema Igual Ortiz, destaca en la presente entrevista su carácter moderno e innovador y su capacidad para seguir siendo una ciudad competitiva y dinámica.

Aseguraba recientemente que “Santander tiene el viento a favor. Es la ciudad ideal para vivir y también para invertir”. ¿Qué encontrarán las empresas en la ciudad? Santander ofrece el ecosistema ideal para que las empresas puedan desarrollar su modelo de negocio, generar riqueza y crear empleo. Somos una ciudad facilitadora que, en los últimos meses, ha dado la bienvenida a firmas de referencia nacional e internacional, así como franquicias de diferentes sectores que han apostado por desplegar su actividad en Santander.

Disponemos de un Parque Científico y Tecnológico que ofrece las condiciones idóneas como nicho de empresas de vanguardia y, en breve, inauguraremos el Centro de Iniciativas Empresariales, cuyo objetivo es proporcionar a proyectos empresariales la infraestructura y el espacio

necesario para iniciar el desarrollo de su actividad, así como promover el emprendimiento y empleo vinculado al mundo digital y las nuevas tecnologías.

Motor de Cantabria y lugar estratégico en el centro de la cornisa cantábrica, Santander forma parte, además, de más de 40 redes que permiten al municipio defender y proyectar sus ideas, ¿no es así?

El posicionamiento institucional es clave para el avance de las ciudades. En ello trabajamos en Santander, de modo que nuestra ciudad se encuentra representada en las principales redes nacionales y en muchas internacionales. Ostentamos la vicepresidencia de la Federación Española de Municipios (FEMP) y formamos parte de entidades como la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) o la Red de Destinos Turísticos Inteligentes.

En esta nueva legislatura, Santander ha sido designada por la FEMP como miembro del Consejo Mundial y del Buró Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, y del comité director del Consejo de Municipios y Regiones de Europa.

También formamos parte de la Comisión Nacional de la Administración Local y participamos en la Red de Ciudades por el Clima, la Red de Ciudades Saludables, la Red de Gobiernos Locales + Biodiversidad, la Red de Ciudades por la Bicicleta, la Red de Transparencia o el Spain Convention Bureau.

¿Qué fortalezas alberga Santander de cara a sus ciudadanos y a todos sus visitantes?

Santander ha sido elegida recientemente como la segunda pequeña ciudad del mundo para vivir en un prestigioso ranking internacional que, como baremos, tiene en cuenta aspectos como el poder adquisitivo y el coste de la vida, la sanidad, el medioambiente, el tráfico y la seguridad. Estamos hablando de datos objetivos que nos acreditan como un lugar privilegiado y como una ciudad en plena forma.

Con el objetivo de seguir manteniendo su carácter moderno e innovador, ¿cuáles han de ser las políticas a potenciar en el caso de Santander?

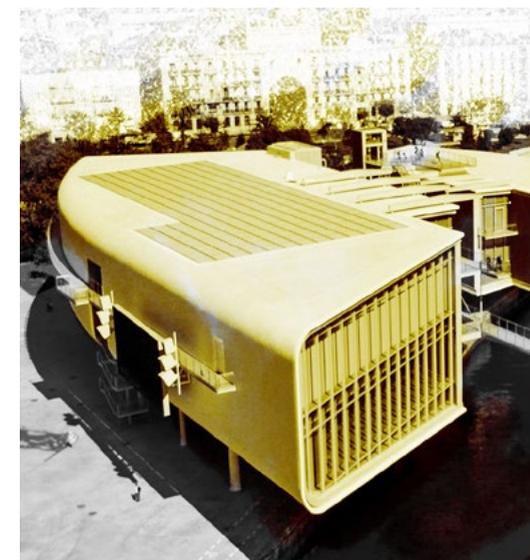
Somos una ciudad pionera y emblemática en materia de innovación, y continuaremos apoyando y promoviendo todas aquellas iniciativas y proyectos en los cuales la aplicación de la tecnología mejora la gestión de la ciudad y redundará en una mayor calidad de vida de nuestros vecinos.

¿Qué proyectos estratégicos tienen previsto desarrollar desde el Ayuntamiento?

Santander trabaja en una ambiciosa batería de proyectos transformadores, ya madurados, que cambiarán el espacio urbano de la ciudad y la aportarán un impulso sin precedentes. Esas obras del Centro Asociado Reina Sofía-Archivo Lafuente, la redacción del nuevo Plan General de Ordenación Urbana, el avance en la integración del frente marítimo y las iniciativas medioambientales del Plan Santander Capital Natural son ejemplos de esa hoja de ruta tan ambiciosa como ilusionante.

Santander en 2030, bajo el prisma de Gema Igual Ortiz

Teniendo en cuenta que esta legislatura se extiende hasta 2027, y todo lo que queremos culminar en ella, estoy convencida de que Santander acabará la década consolidada como una ciudad de referencia próspera, cómoda, amable, moderna, saludable y llena de energía y oportunidades. Una ciudad para no perdérsela. ■



“Somos una ciudad pionera y emblemática en materia de innovación, y continuaremos promoviendo todas aquellas iniciativas en las cuales la aplicación de la tecnología mejora la gestión de la ciudad”

El inicio de la construcción de la futura sede del Museo Reina Sofía en Santander. ¿Qué supondrá culturalmente para la ciudad?

Elevará a Santander al nivel más alto del escenario cultural de la mano de la segunda marca más importante del país en el ámbito de la cultura, una referencia artística nacional e internacional. Además, el centro asociado al Museo Centro de Arte Reina Sofía - Archivo Lafuente permitirá a la capital cántabra completar el recorrido de dotaciones culturales desde la prehistoria hasta el arte contemporáneo, convirtiéndose en ciudad de referencia mundial donde hacer una lectura completa de la historia del arte, con especial atención a las vanguardias.



ENTREVISTA

“Nuestra ciudad tiene numerosas fortalezas que nos posicionan a la hora de hablar de industria”

Javier López Estrada
Alcalde de Torrelavega

Bajo la filosofía de que “una ciudad es más fuerte cuanto más fuerte es su industria”, Javier López Estrada, Alcalde de Torrelavega, desgrana algunas de las cualidades que ya hacen de Torrelavega una ciudad industrial.

¿Es un objetivo prioritario atraer industria a Torrelavega? La industria ha sido, es y será una de nuestras prioridades. Estamos trabajando para reforzar ese carácter industrial que tradicionalmente ha tenido Torrelavega y que queremos potenciar. El futuro de Torrelavega es industrial. El proyecto de hidrógeno en los terrenos de Sniace, la puesta a disposición de suelo industrial a los empresarios en el Polígono de La Hilería y de Las Excavadas, será una realidad que permitirá la generación de empleo de calidad y que reforzará a nuestra ciudad en todos los ámbitos. Sin olvidar que Torrelavega tendrá una sede del PCTCAN en el Campus Universitario.

Nuestra ciudad tiene numerosas fortalezas que nos posicionan a la hora de hablar de industria. Tenemos una situación logística privilegiada que permite a las empresas disponer de infraestructuras viarias, ferroviarias y portuarias. Nuestra trayectoria industrial, con varias grandes empresas tractoras, dinamizadoras del tejido

industrial, y un polígono industrial con más de 50 pymes, son otras de esas cualidades que hacen de Torrelavega una ciudad industrial. Sin olvidar esos más de 700.000 m² que vamos a poner a disposición de aquellas empresas que quieran asentarse en nuestro municipio.

Proyectos en marcha como el soterramiento de las vías ferroviarias, La Pasiega, La Lechera... ¿están detrás de la transformación que necesita Torrelavega? Torrelavega acaba de comenzar una de las legislaturas más ilusionantes de su historia, me atrevería a decir que tiene que ser la legislatura del cambio, de la transformación de la ciudad, en la que construiremos la Torrelavega del futuro. Tenemos en marcha más inversiones que en cualquier otro momento. Proyectos llamados a ser claves para nuestro futuro que vendrán a reforzar el carácter comarcal de Torrelavega, su vocación industrial, comercial... y de referencia en ámbitos como el educativo o el turístico.

Hablamos del inicio de las obras del soterramiento, con los trabajos de construcción de la vía auxiliar; de la carretera Torrelavega-Viveda que avanza a buen ritmo; o de la construcción de nuevos equipamientos como la Tecnoteca (centro de ocio para jóvenes) y el Centro de Las Artes de La Lechera. Sin olvidar otros proyectos que están a

punto de comenzar y que, sin duda, supondrán un antes y un después para la ciudad, como el Conservatorio de Música, Danza y Arte (Torrelavega será sede del primer conservatorio de danza de Cantabria); la transformación del Mercado Nacional de Ganados con la ejecución del proyecto ‘Espacio Vacante’; o los aparcamientos en altura de La Carmencita y del exterior del Mercado Nacional de Ganados, con cerca de 800 plazas de aparcamiento.

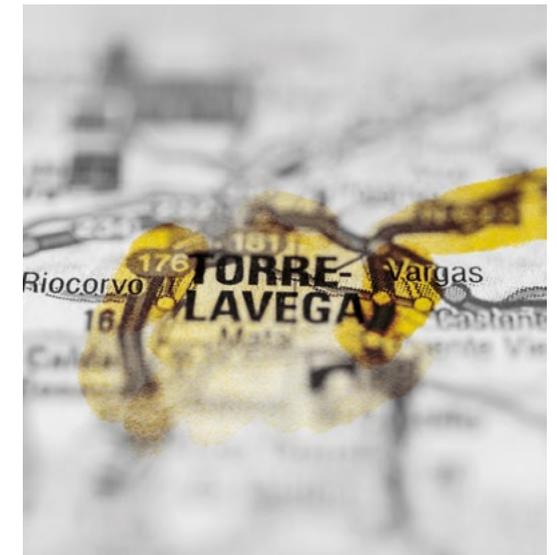
Dentro del ámbito del hidrógeno verde, ¿qué va a suponer para Torrelavega y para Cantabria Besaya H2? Sin duda, la puesta en marcha de este proyecto va a suponer un antes y un después para Torrelavega y para Cantabria, pero especialmente para nuestra ciudad. Hablar del Besaya H2 es hablar de futuro, de riqueza, de empleo de calidad. Estamos hablando de una inversión de 850 millones de euros, de 250 empleos directos, de posicionar a Torrelavega en una de las tecnologías de vanguardia de más posibilidades de futuro, de situarnos a la cabeza de la producción de hidrógeno verde y derivados. Un proyecto industrial ilusionante, una grandísima oportunidad en un espacio industrial clave para nuestra ciudad.

¿De qué manera afrontáis desde Torrelavega el desafío de la despoblación?

Llevamos tiempo trabajando para afrontar este reto que no es exclusivo de nuestra ciudad. Y lo venimos haciendo con la implementación de diferentes acciones que buscan favorecer el crecimiento poblacional del municipio y que, por tanto, nos sitúen por encima de los 50.000 habitantes. Las viviendas para jóvenes son un compromiso, queremos ampliar el Parque Público de Vivienda y desarrollar suelo urbanizable como el Plan Parcial El Valle-Polígono II, cuyas obras de urbanización comenzarán próximamente y donde está prevista la construcción de más de 400 viviendas.

Para nuestros mayores, queremos poner a su disposición apartamentos tutelados que les permitan mantener su independencia sin renunciar a su calidad de vida. La Tarjeta Ciudadana ha puesto en valor el estar empadronado. Y consideramos una prioridad desarrollar políticas que favorezcan la conciliación familiar y laboral, con este fin hemos creado, por ejemplo, las becas de guardería.

Somos conscientes que tenemos mucho trabajo por delante para intentar cambiar esta tendencia, pero soy optimista. Estamos trabajando por conseguir una ciudad atractiva para vivir y creo que lo conseguiremos. ■



Torrelavega 2030, según Javier López Estrada

“Me imagino la Torrelavega de 2030 como una **ciudad moderna, rica, dinámica, cómoda, atractiva para vivir, para trabajar**. Una ciudad referente en la que **conviven una rica industria, un sector comercial y de la restauración fuerte**, donde la cultura y el deporte continúen siendo elementos dinamizadores de nuestra economía. Una ciudad en la que **el turismo se posiciona como un activo económico** aprovechando su ubicación estratégica y sus recursos naturales y arquitectónicos. Una ciudad que **ya no estará dividida por las vías del tren, con un Campus Universitario consolidado, con un nuevo Plan General de Ordenación Urbana**... En definitiva, en 2030 Torrelavega será una ciudad que habrá abordado sus retos y habrá aprovechado sus posibilidades”.



Banco Santander

Un compromiso que va en aumento



En 2023, la economía se ha mostrado resistente y el empleo ha dado señales de fortaleza, pese a que los factores geopolíticos han sido y son una fuente de riesgo e incertidumbre. En este contexto, ha sido y es fundamental el papel de las empresas. Ellas son las protagonistas, las generadoras de empleo y de riqueza.

En vista de una situación que ofrece grandes oportunidades, Manuel Iturbe, Director Territorial de Banco Santander en Cantabria y Asturias, destaca que “nuestro equipo afronta este ejercicio con el ánimo de que Banco Santander sea un impulsor de la economía cántabra, apoyando todos aquellos proyectos viables que nos presenten. Queremos inyectar confianza en la economía cántabra, porque la confianza trae inversión y la inversión, empleo”.

Una solución integral para las empresas

La oferta de Santander dirigida a empresas abarca todo tipo de fases, ofreciendo una solución integral que permite el acompañamiento en todos los momentos del ciclo, desde su concepción como una mera idea (capital semilla), hasta las grandes multinacionales que demandan soluciones más complejas (banca corporativa). Para ello, Banco Santander dispone de una amplia gama de productos y servicios dirigidos al tejido empresarial. Un ejemplo es la oferta de servicios y productos dirigida a las *startups* y empresas innovadoras con potencial de escalabilidad y crecimiento que lanzó hace unos meses.

Además de soluciones financieras específicas y adaptadas a cada etapa en el ciclo de crecimiento de estas empresas, el banco pone a su disposición toda una batería de medidas para acompañarlas y facilitarles el camino en su

“Banco Santander estará, como siempre, al lado de las familias y las empresas de Cantabria, para poder crecer más y mejor, aprovechando los recursos y las oportunidades que surjan, como es el caso de la ejecución de los fondos europeos, la transición ecológica o la digitalización”

Manuel Iturbe

Director Territorial de Banco Santander en Cantabria y Asturias



Manuel Iturbe en la recién inaugurada sede territorial en Cantabria.

desarrollo, lo que contribuirá a impulsar el ecosistema de innovación y emprendimiento en España. Entre las iniciativas más relevantes se incluye la constitución de un fondo de 100 millones para financiar a las startups en etapas tempranas, en alianza con Inveready, una de las mayores gestoras independientes especializadas en activos alternativos y líder en *venture debt* en España.

El principal objetivo del banco es ayudar a las empresas de todos los tamaños, concediendo préstamos y ofreciendo apoyo no financiero, como formación y acceso a sus redes. “No aspiramos únicamente a ser un banco para pymes,

sino el socio que acompaña vuestro crecimiento. Por eso, utilizamos nuestra escala para ayudar a encontrar nuevos clientes y acceder a nuevos mercados”, insiste Iturbe.

De hecho, con una cuota de mercado en España del 25% en pymes, Santander es el banco de referencia para las empresas españolas. En 2023, uno de los principales objetivos del banco ha sido respaldar a las empresas españolas para que hayan podido hacer crecer sus negocios, así como ofrecerles el mejor servicio. Cabe destacar que Santander recibió en 2023 el premio al Mejor Banco del mundo para Pymes por parte de Euromoney. ■

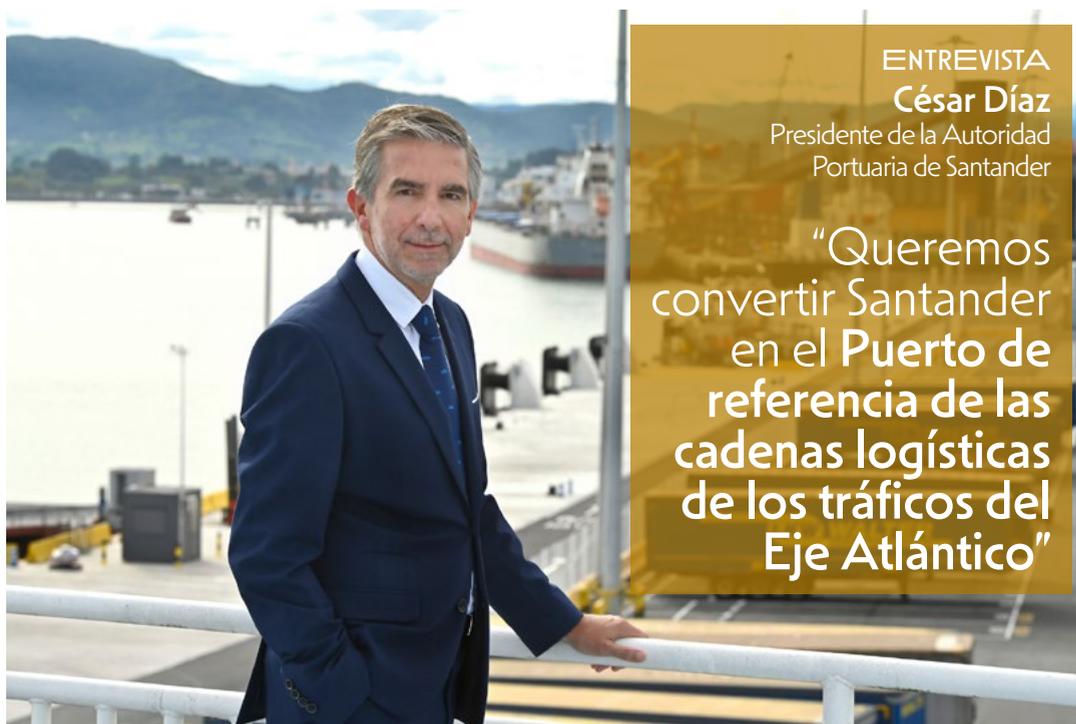
El compromiso de Banco Santander con la economía cántabra, en cifras

En 2023, Banco Santander financió con **320 millones de euros el negocio internacional de las empresas cántabras**, un 22% más que el año anterior. La financiación de las importaciones, los anticipos de exportaciones y las soluciones de *factoring*, *confirming* o *forfeiting* han sido las modalidades de financiación más demandadas por las más de 2.900 empresas cántabras que **han canalizado sus pagos internacionales con el apoyo de Santander**.

Con 32 millones de euros de financiación de préstamos ICO y una cuota del 70%, Santander se ha situado como **entidad líder en Préstamos ICO en Cantabria en 2023**. La mayoría de esta

financiación se destinó a las Líneas ICO Empresas y Emprendedores y a la Línea ICO Internacional.

Además, el pasado año, **la entidad apoyó al sector agroalimentario de la región con 31 millones**. La contratación de préstamos focalizados en la inversión en digitalización e innovación para hacer las explotaciones más eficientes y competitivas y los préstamos para la transformación de fincas a cultivos más rentables, junto con las líneas de financiación a corto plazo como los anticipos PAC, créditos campaña o compra de insumos, han sido algunos de los productos más demandados por los 8.500 clientes con los que el banco cuenta en este sector en Cantabria



ENTREVISTA

César Díaz

Presidente de la Autoridad
Portuaria de Santander

“Queremos
convertir Santander
en el Puerto de
referencia de las
cadenas logísticas
de los tráficos del
Eje Atlántico”

Durante su reciente toma de posesión como Presidente del Puerto de Santander, César Díaz anunció una actualización del Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria con el horizonte puesto en 2030. Una completa visión de futuro que refleja en la siguiente entrevista, destacando todo un programa de inversiones que desde el Puerto están desarrollando con el fin de adaptar sus infraestructuras y servicios a las necesidades de sus clientes.

¿Qué principales medidas os planteáis en el marco de la actualización del Plan Estratégico del Puerto de Santander y cuál es el principal objetivo para 2030?

Tenemos previsto continuar, durante los próximos años, con el proceso de transformación e inversiones que tiene el Puerto, optimizando y diversificando sus infraestructuras para mejorar la competitividad y el servicio a nuestros clientes, así como abordar con garantías un crecimiento sostenible en coordinación con el futuro económico e industrial de Cantabria.

Esta es la filosofía fundamental que contiene el Plan Estratégico que estamos elaborando y que se centra en una serie de retos prioritarios, entre los que podemos destacar:

- Convertir Santander en el Puerto de referencia de las cadenas logísticas de los tráficos del Eje Atlántico.
- Aumentar el Impacto económico que produce el Puerto en su entorno.
- Reforzar la excelencia en la gestión económica, social y medioambiental, manteniendo una actitud constante de anticipación a los cambios del entorno.
- Impulsar la integración Puerto-Ciudad.

¿Y de qué manera tenéis pensado afrontar otros retos estratégicos como el incremento de los tráficos o la intermodalidad?

Fundamentalmente, haciendo frente a uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el Puerto, que es la falta de espacio. Para ello, estamos aumentando nuestra capacidad y los servicios que ofrecemos a nuestros clientes con la puesta en funcionamiento de Raos 9 y con el inicio de obras como Raos 6 o la ampliación del silo de automóviles.

Además, es fundamental potenciar el uso del ferrocarril y nuestra conectividad ferroviaria, no solo para ser más competitivos, sino también para reducir las emisiones de CO₂, en consonancia con las directrices de la UE.

Sin embargo, este punto no depende solo de nosotros, ya que, aunque estamos invirtiendo en la renovación de las vías de ferrocarril interportuarias, necesitamos que el Gobierno Central agilice las conexiones con la meseta y con Madrid, por una parte, y con Bilbao por otra, ya que seguimos sin competir en igualdad de condiciones con otros puertos en lo que se refiere al transporte ferroviario de mercancías.

Mientras que nuestros vecinos están conectados con el corredor ferroviario atlántico dentro de la Red Básica y, por lo tanto, con un horizonte 2030, la conexión ferroviaria de Santander con Palencia se encuentra enmarcada dentro de la Red Básica Ampliada con un horizonte 2040, lo que nos sitúa en una posición de clara desventaja.

A esto hay que sumar que ni siquiera se contempla la conexión ferroviaria con Bilbao como forma de conectar con el corredor atlántico, lo que nos resta todavía mayor competitividad y, sobre todo, no arroja certezas ni plazos para su ejecución.

No obstante, el Puerto cuenta también con algunos puntos fuertes que son muy valorados por nuestros clientes y que seguiremos potenciando para conseguir un incremento de nuestros tráficos. Así, no solo contamos con una extraordinaria comunidad portuaria que demuestra a diario que es capaz de ofrecer servicios de altísima calidad y que se reflejan en estudios como el de ANFAC, sino que gozamos de una extraordinaria paz social que nos permite trabajar sin conflictos.



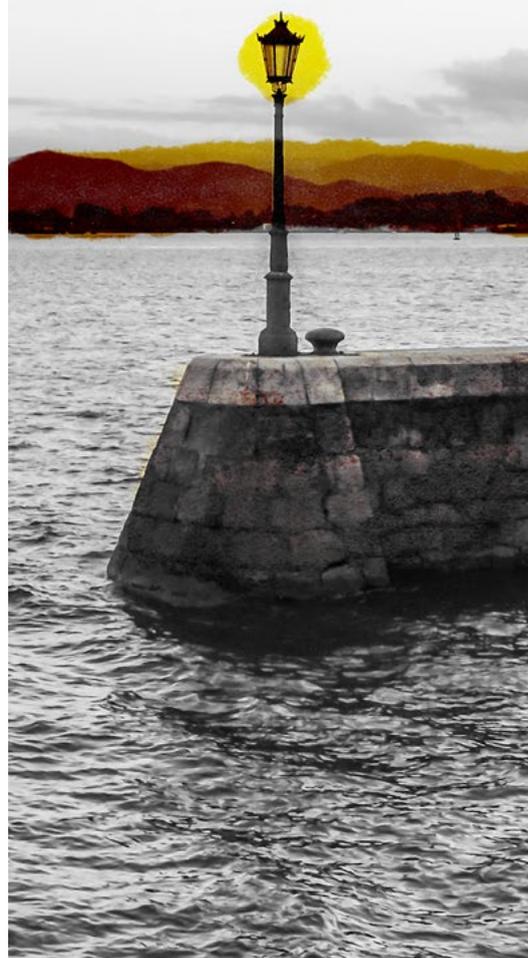
¿Cómo conjugar la actividad del Puerto de Santander con el entorno y la sostenibilidad del mismo?

Entendemos que **una gestión del suelo de uso no portuario, que contribuya al desarrollo económico, urbanístico y social de la ciudad, es fundamental** para mejorar la vida de los ciudadanos. Por eso, hemos reactivado el Grupo de Trabajo que conforman la Autoridad Portuaria y el Ayuntamiento, y que llevaba tres años paralizado, con el objetivo de **seguir dotando de uso ciudadano a los terrenos que aún tiene el Puerto** a lo largo del frente marítimo y que ya no son adecuados para la actividad portuaria.

En este sentido, acabamos de firmar un convenio para la **prolongación del paseo marítimo hasta Los Peligros** y, en breve, tendremos noticias sobre la **regeneración del malecón de la dársena de Molnedo (Puerto Chico) y la prolongación del paseo de Antonio López hacia el Barrio Pesquero**. Por otro lado, dentro de esta integración Puerto-Ciudad, estamos trabajando para **posicionar al Puerto como una institución relevante en el ámbito social, cultural y docente**, manteniendo y mejorando sus programas de publicaciones portuarias, exposiciones y cursos de formación de profesionales de ámbito internacional.



“Uno de los retos más prioritarios que alberga nuestro Plan Estratégico es reforzar la excelencia en la gestión económica, social y medioambiental”



> **La Pasiega será la principal plataforma logística de Cantabria. ¿Por qué es fundamental para el desarrollo del Puerto de Santander? ¿Qué cualidades y ventajas competitivas alberga?**

Siendo el nuestro un Puerto que no puede crecer a costa de la bahía, tenemos la necesidad y la obligación de ser creativos en la consecución de nuevos espacios para nuestros proyectos actuales y futuros. Entre las posibilidades de crecimiento que se nos presentan está, efectivamente, la de La Pasiega, un polígono a 12 kilómetros del Puerto de Santander que nos ofrece el espacio que nos falta y podría convertirse, por lo tanto, en una extensión del Puerto. Sin embargo, seguimos sin recibir una respuesta por parte del Estado sobre la construcción de una terminal ferroviaria en esta área industrial que nos conecte con las empresas que puedan instalarse allí y que tengan intereses en el Puerto. Sin ella, no tendrá ningún sentido para el Puerto.

Recientemente afirmabas que alcanzar los 8 millones de toneladas para 2027 será la mejor manera de contribuir al crecimiento de Cantabria y a la generación de empleo. ¿Qué peso tiene la actividad del Puerto de Santander en la economía cántabra?

En estos momentos, representa el 12,72% del PIB y el 11,16% del empleo de Cantabria. De momento, hemos cerrado este 2023 con 7 millones de toneladas, el récord histórico de movimiento de mercancías en el Puerto. Nuestro objetivo es consolidar esta cifra en 2024 y, efectivamente, dejar sentadas las bases para obtener los 8 millones en 2027.

El Puerto de Santander cerró un 2023 «histórico». ¿Qué factores de éxito fueron los que lograron este buen resultado?

Son muchos los factores que influyen en la consecución de buenos o malos resultados en lo que se refiere al tráfico de mercancías. En este caso, creo que el ambicioso programa de inversiones que estamos desarrollando para adaptar nuestras infraestructuras y servicios a las necesidades de nuestros clientes ha sido fundamental para alcanzar esta cifra récord. Pero, además, tratamos de contribuir a mejorar la competitividad del tejido industrial y comercial de nuestra área de influencia, ofreciendo la más alta calidad en la amplia diversidad de operaciones y terminales especializadas que ofrecemos, así como el máximo nivel de integración y aportación de valor en la cadena logística. ■

10 Aniversario de APD Cantabria

10 años y más de 100 socios

APD Cantabria celebró su 10 Aniversario con una jornada formativa del tenor José Manuel Zapata y un cóctel que contó con más de dos centenares de directivos.

El encuentro, patrocinado por el Banco Santander, EY y Uvesco, comenzó con la intervención del Presidente de APD Cantabria, Manuel Iturbe, quien destacó la importancia de las empresas, los empresarios y los directivos, porque son los que generan riqueza, y la historia de éxito de APD en la Comunidad, cuyo crecimiento no ha cesado desde sus inicios y ha llegado en la actualidad a 100 empresas socias a las que hay que sumar otras 120 compañías que se han asociado en otras Comunidades, pero tienen sede en Cantabria.

En el acto también intervinieron el Consejero General de APD, Enrique Sánchez de León; el Director de RRHH de UVESCO, Alberto Mediavilla; el Socio de EY, Pablo Sanz; y la Directora de APD Cantabria, Cristina Solar, quien aseguró que el verdadero éxito de APD son sus socios y su lealtad a la mayor comunidad



de directivos de España, y agradeció al Consejo Rector de APD, a sus exConsejeros, al Presidente de Honor, Miguel Antoñanzas, y al Presidente, Manuel Iturbe, su implicación y trabajo altruista en APD, que han sido claves en la historia de la delegación cántabra.

El cóctel ofreció un menú netamente cántabro que contó con sobadoras de anchoas, abridor de ostras, mesa de quesos regionales y "mucho magia" de la mano de César Bueno. ■





ENTREVISTA

Ana Álvarez

Vicepresidenta
de Grupo Armando Álvarez

“El plástico desempeña un papel fundamental para poder alcanzar el objetivo cero emisiones netas establecido por la UE para 2050”



Bajo un claro convencimiento del papel de la innovación, el talento y la tecnología, Ana Álvarez, Vicepresidenta de Grupo Armando Álvarez, analiza en la presente entrevista el potencial de la circularidad, desvela las bondades de su herramienta EcoCycle e identifica algunas de las tendencias de futuro más destacadas en materia de embalaje.

¿Qué significa para Grupo Armando Álvarez apostar por la innovación como motor del crecimiento sostenible? ¿Qué imprescindibles ha de reunir la innovación para consolidarse como una práctica de éxito?

La innovación como parte de la cultura empresarial es esencial para el éxito a largo plazo de una compañía en un entorno dinámico y competitivo. En nuestro caso la innovación, junto con el compromiso, la confianza y la responsabilidad, forman parte de los valores de la empresa.

Respecto a los imprescindibles, diría que fomentar un ambiente donde los equipos de trabajo compartan ideas, la predisposición a adaptarse de manera constante a los

cambios y, por supuesto, la inversión en recursos financieros y humanos.

¿De qué manera abanderáis -tal y como reza uno de vuestros claims- la R-evolución del plástico?

Nosotros somos líderes en gran parte de los mercados en los que operamos gracias a nuestra filosofía de invertir constantemente en innovación y en tecnología para aportar soluciones novedosas a nuestros clientes. Dentro de este contexto y, operando en un sector tan crucial como es el de los plásticos, hemos impulsado la transición hacia un modelo circular. Este modelo comienza con el ecodiseño, que nos permite, desde el inicio, idear soluciones con menor cantidad de plástico (Reducir), soluciones que puedan ser reutilizables (Reutilizar) y soluciones pensadas para que puedan ser recicladas al final de su vida útil (Reciclar). Si además incorporamos la educación responsable en esta visión (Reeducar), tenemos nuestro modelo de las 4R's, liderando un sistema donde los plásticos aportan un valor real.

Uno de vuestros factores más diferenciales en el mercado es el cálculo del impacto ambiental de los

“Hemos desarrollado, junto con un grupo de expertos, la herramienta EcoCycle que nos permite conocer cuáles son los impactos ambientales que generan nuestros productos en las diferentes etapas de su ciclo de vida”

productos, ¿no es así? ¿En qué consiste la herramienta EcoCycle y qué permite a las empresas?

Eso es. Gracias al estudio del ciclo de vida, que permite calcular el impacto ambiental de los productos, sabemos que el plástico desempeña un papel fundamental para poder alcanzar el objetivo cero emisiones netas establecido por la UE para 2050. Dada su naturaleza ligera y versátil, el plástico reduce las emisiones de carbono en muchas aplicaciones, en comparación con otras alternativas que consumen mayores recursos energéticos.

Para reforzar estas ventajas, desde Grupo Armando Álvarez hemos desarrollado, junto con un grupo de expertos, la herramienta EcoCycle que nos permite conocer cuáles son los impactos ambientales que generan nuestros productos en las diferentes etapas de su ciclo de vida. Gracias a ello, podemos identificar oportunidades de mejora que contribuyan a perfeccionar el ecodiseño de los productos, disminuyendo dichos impactos. Esta herramienta ayuda a nuestros clientes a tomar mejores decisiones de manera objetiva y basada en datos científicos, para poder elegir embalajes más sostenibles.

¿Qué tendencias de futuro identificáis en lo que a packaging sostenible se refiere?

Para poder identificar las tendencias de embalaje, tendríamos que hablar de sectores concretos, ya que no son las mismas para el sector Alimentación o Higiene que para el sector logístico o agrícola, pero hay algunas comunes. La primera, un adecuado diseño del producto que favorezca la circularidad. Independientemente del material que estemos usando es crucial que sea 100% reciclable y que esté gestionado adecuadamente en su fin de vida. La segunda, como señalaba antes, es hacer llegar al mercado productos que contribuyan a la reducción de emisiones de CO2, bien porque incorporan materiales reciclados o bien porque se mejoran sus rendimientos.



Grupo Armando Álvarez es una empresa familiar cántabra con **100% capital privado fundada en 1954**. Las 18 compañías que forman el Grupo dan respuesta a sectores muy diversos pero complementarios entre sí. Su actividad principal es ofrecer **soluciones de plástico para el sector del envase y el embalaje, la agricultura y los geosintéticos**, al tiempo que opera en los sectores de la **madera, la logística, las energías renovables y la hostelería**.



Tras un año de rodaje del nuevo impuesto sobre los envases plásticos no reutilizables, ¿cuál creéis que está siendo el verdadero impacto en las empresas? ¿Cuáles son, a vuestro juicio, las claves para abordarlo de manera exitosa?

El impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables ha afectado de manera desigual al sector del embalaje, perjudicando especialmente a los transformadores de plástico españoles que, aparte de soportar el impuesto, se han enfrentado a dificultades administrativas y a una mayor exposición a la competencia internacional, con la consecuente pérdida de mercado e, incluso, en algunos casos, a una mayor necesidad de financiación.

Si bien este tributo se diseñó con el objetivo de fomentar la reutilización y el uso de material reciclado, las repercusiones han ido más allá al tratarse de un impuesto inflacionista que ha terminado afectando al coste de la cesta de la compra.

“El impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables ha afectado de manera desigual al sector del embalaje, perjudicando especialmente a los transformadores de plástico españoles”

Creo que la mejor manera de abordar este reto ha sido haber adoptado una postura proactiva para promover la circularidad, ofreciendo productos que incorporen un mayor porcentaje de materias recicladas. Esto permite a los clientes contar con soluciones más sostenibles y a su vez les ayuda a una reducción del impuesto.

Recientemente fuisteis galardonados con el Premio CEOE-CEPYME 2023 a la Política de Compromiso Social más destacada. ¿Qué supone este reconocimiento para el Grupo?

Este premio es un recordatorio de la importancia que tienen las personas para el Grupo y nuestro compromiso por contribuir al bienestar no sólo de los empleados, sino también de la sociedad. Es un reflejo de nuestros valores que se traducen en la dedicación y el esfuerzo de todo nuestro equipo para crear un impacto positivo. ■



GoCircularPlastics es el plan de sostenibilidad del Grupo Armando Álvarez con el firme compromiso de adoptar procesos de fabricación que ofrezcan soluciones sostenibles. ¿Cuáles son sus pilares estratégicos?

GoCircularPlastics es el plan de sostenibilidad medioambiental de nuestra división de plásticos. Desde hace años apostamos por un modelo de circularidad de los recursos invirtiendo, entre otros proyectos, en plantas de reciclado propias. Esto nos permite dar una nueva vida a los residuos plásticos que se generan en nuestros centros productivos, reduciendo así el uso de materias primas vírgenes. Asimismo, por tercer año consecutivo, nos hemos certificado como Neutros en Carbono, aunque vamos un paso más allá, no solo buscando la compensación, sino también la reducción de nuestra huella de carbono con proyectos, por ejemplo, de optimización de eficiencia energética.





ENTREVISTA

“Tenemos el foco puesto en desarrollar nuestros servicios multimodales, que es lo que nos diferencia”

Pedro López Muniesa

Director General Región South en Ewals Cargo Care



Consciente de los tiempos de cambio que atraviesa el sector, Pedro López Muniesa, Director General Región South en Ewals Cargo Care, analiza el futuro del transporte, defendiendo la multimodalidad para hacer frente a uno de los mayores desafíos: la falta de conductores.

¿En qué proyectos de expansión e innovación estáis inmersos en estos momentos?

Cada año tratamos de crecer y seguir incrementando nuestra cifra de negocio. ¿Proyectos concretos? Tenemos un plan estratégico a nivel de Grupo que definimos hace un par de años y que también abarca la región Sur. Tenemos el foco puesto en desarrollar nuestros servicios multimodales, que es lo que nos diferencia respecto a otros actores del mercado de transporte; en seguir expandiendo nuestros corredores hacia Inglaterra, Irlanda, Países Nórdicos y Alemania; y en aplicar toda la normativa relativa a criterios ESG.

En el último trimestre de 2023 Ewals Cargo Care reforzaba su posición en el sector de automoción tras hacerse con un contrato del Grupo Volkswagen. ¿Qué supone este hito para la compañía?

Este contrato nos da el balance adecuado, la masa crítica y la presencia de manera más relevante. Además,

lo hemos considerado como un primer paso para establecer una colaboración a largo plazo con el Grupo Volkswagen en Portugal, por lo que ha sido un hito muy importante de consolidación.

Dicen los expertos que la industria del transporte internacional de mercancías en Europa atraviesa un momento de transformación. ¿Cuál es tu opinión al respecto?

Diversos acontecimientos como la COVID-19, el Brexit o la Guerra de Ucrania han impactado de manera importante en el sector del transporte internacional. Pero una de las cosas que más está influyendo, es la falta de conductores. Esta es una opinión muy personal, pero creo que el sector está cambiando y no va a volver a ser como era antes. Porque independientemente de que compañías como Ewals u otras en el futuro abracen el modelo multimodal y traten de derivar mercancía de la carretera al ferrocarril o al barco, al final, siempre hay un tramo que tiene que hacer un conductor... Y no hay conductores. Esta es una profesión muy poco atractiva para la gente joven, y eso es un problema que se sucede en toda Europa. Además, en España se estima que en el 2027 se van a jubilar 50.000 conductores... ¿Estamos en un momento de transición? La respuesta es sí.

“Hay que conseguir que la profesión resulte más atractiva en Europa, y eso pasa por una mayor formación, mejores sueldos y porque la etapa operativa sea diferente, evitando viajes largos y permitiendo conciliar vida personal y profesional”

¿Podríamos decir que el modelo clásico de transporte por carretera comienza a presentar síntomas de agotamiento? ¿Por dónde ha de pasar su futuro?

Tenemos que conseguir que en Europa la profesión resulte más atractiva, y eso pasa por una mayor formación, mejores sueldos y por que la etapa operativa sea diferente, pues a nadie le gusta estar largas temporadas fuera de casa. Nosotros en España ‘troceamos’ el viaje y, además, los conductores hacen siempre la misma ruta. De esta manera, evitamos los desplazamientos largos y permitimos conciliar su vida personal con la profesional. Si somos capaces de encontrar un *set up* así, tendremos menos problemas para retener conductores, que no para captarlos. Implantamos este modelo hace algo más de 2 años, y nos ha permitido que la rotación sea prácticamente inexistente. Lógicamente, el modelo social también está cambiando y está impactando en el sector.

Reducir la huella de carbono es una de vuestras prioridades. ¿De qué manera estáis trabajando en el cumplimiento de los ODS?

El propio sistema multimodal evita emisiones, ya que, si viajas con el semirremolque en un barco o en un tren, el tractor no está viajando. A los clientes que nos piden el certificado les decimos que calculen, más o menos, que 1.000 km que evitas hacer por carretera es como 1Tn de CO₂ que estás ahorrando. Asimismo, este mismo año también hemos empezado a repostar biocombustible en toda Europa, que no tiene un impacto 0, pero sí un impacto mucho menor.

¿Qué retos o prioridades identificáis de cara a mejorar el transporte internacional de mercancías?

Además de hacer frente a la falta de conductores que hemos comentado antes, claramente la existencia de una legislación europea común. ¿Por qué un vehículo dúo tráiler está autorizado en España y en Francia, pero no puede cruzar la frontera? ¿Por qué en Portugal, en Inglaterra o en Benelux se pueden transportar 28Tns y aquí no? Esto nos limita mucho, nos pone muchas trabas.

Con la vista puesta en el Horizonte 2030, ¿qué retos os planteáis como compañía y que desafíos identificáis para seguir siendo competitivos?

Además de todo lo anterior, nuestro reto como compañía es diversificar nuestro producto. Nuestro producto principal es el camión completo, internacional y multimodal, pero vamos a empezar a desarrollar la parte de las cargas parciales (LTL) a nivel europeo. No vamos a competir con DHL, TNT o con UPS porque no es nuestro *core*, pero sí sabemos que hay clientes muy importantes que requieren una cobertura más completa.

¿Qué aporta Ewals Cargo Care a una región como Cantabria?

Trabajamos con empresas de transporte locales y cargamos en empresas locales, realizamos servicio de transportes para empresas cántabras... Creo que aportamos riqueza a la Comunidad generando negocio en el Puerto de Santander, porque si no hubiese volumen de Ewals o de otros, las navieras no considerarían Santander como un puerto estratégico para el tema del multimodal, por ejemplo. Y a nivel local, participamos de la economía de la región gastando, produciendo y trabajando con gente local. ■



ENTREVISTA

"La intervención de expertos independientes es la herramienta esencial para la supervivencia de la Empresa Familiar"



David González Pescador

Socio Director de Glezco Asesores y Consultores

Las empresas familiares suponen más del 80% del total de empresas privadas españolas. Un tejido empresarial con idiosincrasia propia para el que la consultoría enfocada en la gestión del gobierno corporativo se vuelve esencial, tal y como analiza en la presente entrevista David González Pescador, Socio Director de Glezco Asesores y Consultores.

¿Qué fortalezas albergan las empresas familiares para la economía nacional?

Las empresas familiares, por ese carácter de tener la propiedad concentrada en una familia y su propia esencia, tienen una visión a largo plazo y son el pilar del tejido productivo. Son anticíclicas y aúnan los principios y valores que son necesarios en estos momentos, donde el propósito de las empresas y la sostenibilidad tiene que ser la prioridad para desenvolverse en el mundo del siglo XXI.

Construir y gestionar la gobernanza en la Empresa Familiar, ¿qué supone para la solidez de un proyecto empresarial de estas características?

Contar con una buena estructura de Gobierno Corporativo es una de las grandes fortalezas que deben contemplar las empresas para su crecimiento. De manera

añadida, en el caso de las empresas familiares es fundamental que diseñen e implanten una estructura de gobernanza corporativa en el plano familiar. Esta estructura debe ser la adecuada y estar dimensionada a las necesidades de la familia y la empresa. Aplicar estas buenas prácticas ayuda a definir qué rol se debe adoptar y qué cuestiones deben contemplarse en cada órgano de gobierno. Organizar la transición familiar es esencial.

El buen gobierno de una empresa familiar, ¿puede ser más complicado que el de una sociedad anónima?

La Empresa Familiar lleva consigo una complejidad adicional, que es gestionar las relaciones familia - empresa, sobre todo en el plano emocional. Nuestra experiencia de acompañamiento durante estos 40 años nos indica que es básico, para su buen desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, contar con una buena planificación estratégica familiar en el ámbito corporativo además de herramientas de transición generacional. Es importante que las familias empresarias sean conocedoras de que existen herramientas que puedan salvar estas complejidades, estructurando los roles de cada miembro de la familia en su relación con la sociedad o establecer cómo será la incorporación de nuevas generaciones a la Empresa Familiar.

¿Cuáles son las claves en torno a la planificación estratégica familiar y el protocolo familiar?

Para proteger el legado del fundador y aumentar las posibilidades de éxito en un proceso tan crítico como es el relevo generacional, es fundamental realizar una buena planificación de la sucesión que permita realizar una trasmisión ordenada a la siguiente generación. Una de las herramientas más utilizadas en materia de planificación estratégica familiar es el protocolo familiar, un traje a medida en el que se recogen distintos aspectos como los valores que identifican a la familia y a la empresa, el papel que van a tener las siguientes generaciones y en qué condiciones, o la gestión de la propiedad de las acciones u otros aspectos legales.

Con nuestra experiencia en estos procesos sabemos que lo importante es el camino, es decir, el diálogo que se genera por parte de los miembros de la familia, tratando cuestiones familiares y empresariales, conociendo su sentir y las expectativas reales que les permitan llegar a acuerdos y asentar unas reglas del juego con las que afrontar las distintas situaciones que se produzcan en el seno de las relaciones familia - empresa, incluidos los posibles conflictos que se puedan generar.

¿Qué factores afectan en mayor grado a la continuidad de las empresas familiares?

Las empresas familiares, como cualquier otra sociedad, se ven afectadas por los cambios normativos y políticos, pero un peso importante que afecta a su supervivencia es una buena gestión de las relaciones familia - empresa. Aunque bien es cierto que las familias empresarias cada vez ponen más el foco en estas cuestiones, la estadística es cierta y a lo largo de nuestra trayectoria hemos visto algunos casos que han sido muy mediáticos incluso, cuando grandes empresas familiares no han superado un cambio de generación por una falta de planificación en materia de consultoría de Empresa Familiar.

Es fundamental que este tipo de compañías cuenten, en su día a día, con consultores expertos en esta materia que aporten una visión externa y objetiva, y que los acompañen en estos procesos. La consultoría es la herramienta esencial para la supervivencia de la Empresa Familiar. ■



¿Cuál es vuestra visión en torno a las generaciones futuras que seguirán manteniendo a la empresa familiar a la vanguardia de la competitividad?

Las nuevas generaciones juegan un papel fundamental en estos procesos y cuentan con una gran ventaja: son **perfiles muy preparados a nivel académico y de idiomas**. En GLEZCO diseñamos e implantamos **procesos de mentoring específicos para las siguientes generaciones porque es fundamental realizar un trabajo planificado de vínculo con la Empresa Familiar desde edades tempranas** y contar con un itinerario específico formativo centrado en ser **accionistas responsables**, que les permita **conocer la realidad y el funcionamiento de la empresa, entendiendo bien su papel y adoptando las mejores decisiones desde su rol de accionistas**, independientemente de si en un futuro trabajan o no en la compañía.



ENTREVISTA

“Me enorgullece ver cómo empresas cántabras que conozco bien prosperan en líneas de negocio pioneras. Algo inviable si no contaran con una cultura de riesgos totalmente integrada en la organización”

Lourdes Perlines González

Consejera de Riesgos-Siniestros y Seguros,
Fundadora y Directora
de Perlines-Consulting Insurance

Con más de 20 años de experiencia en el análisis, valoración y resolución de crisis en todo tipo de riesgos empresariales/industriales, Lourdes Perlines analiza para APD el papel estratégico de la gestión de riesgos y el valor de la figura del *Risk Manager*.

¿Qué coste de oportunidad puede llegar a tener la falta de una correcta gerencia de riesgos? ¿Qué importancia tiene el desarrollo de la Gestión Integral de Riesgos dentro de la cultura empresarial?

Asentándonos en la propia Ciencia Económica para definir el Coste de Oportunidad como la diferencia entre el valor de la alternativa seleccionada frente a la desechada, una correcta Gestión de Riesgos posibilita que la decisión se adopte de una manera íntegramente informada, transformando el segundo término de la ecuación en cero. Es decir, que el Coste de Oportunidad se traduzca en la capitalización del Valor de la Opción Elegida. Qué duda cabe, además, de que el ecosistema de mercado actual, gravemente afectado por los desequilibrios,

supedita de forma *vital* la necesidad de implementación de la Gestión Integral de Riesgos en las Organizaciones.

Es el empresario, dentro de su natural idiosincrasia, el erudito en la gestión de riesgos, sin duda. Es quien ha de gestionarlo, parametrizarlo mediante técnicas de análisis, control y medida en la totalidad de su extensión, y permearlo no solo en la infraestructura de la organización, sino en los agentes externos que inciden en la consecución de los objetivos propios.

Riesgos estratégicos, operacionales, financieros... ¿Qué inestabilidades puede llegar a producir la materialización de una crisis en cada uno de estos riesgos? Una precisa Gestión Integral de Riesgos condiciona el establecer una perfecta coexistencia de todos los procesos y, en consecuencia, las familias de riesgo a las que pertenecen. En este sentido, prefiero esquematizar en tres grandes familias -Estratégicos, Operativos y Financieros- y, a partir de ahí, desarrollar subfamilias y segmentar en una jerarquía de análisis y concreción el resto de riesgos. Indudablemente, la

selección prioritaria la designará el propio sector y su operativa, tanto de mercado como de proceso.

¿Podemos aislar un departamento dentro de la unidad de empresa como un ente único? De igual modo sucede con los riesgos; todos están obligados a madurar entre sí un acople perfecto, conexiones como un sistema de engranaje, donde efectivamente existen ruedas motrices, ruedas conducidas, coronas, piñones...

Todos los componentes forman parte de un mecanismo que debe de erigirse impecable, con lo que mi respuesta es que los impactos son globales. La inestabilidad motivada por la materialización de una crisis, indudablemente en una escala de grados, afecta directa e indirectamente a todas las familias de riesgos.

¿Por qué, hoy más que nunca, la figura de un *Risk Manager* es tendencia y qué cualidades ha de reunir?

En mi opinión, se debe a la agilidad en el direccionamiento estratégico, habida cuenta que el saber cómo afrontar una adversidad u oportunidad en un mundo tan cambiante como el presente determinará la posibilidad de respuesta, abarcando tanto el corto como el largo plazo. Asimismo, no podemos olvidar la confianza frente a los *stakeholders*, cada vez más exigentes ante la transparencia y gestión proactiva de riesgos, lo que a la vez refuerza la reputación de la organización, tan vulnerable a día de hoy.

Como cualidades intrínsecas a un *Risk Manager*, destacaría la honestidad, el rigor, la competencia profesional, una alta capacidad de análisis, visión estratégica y por supuesto, comunicación-liderazgo.

Has asegurado que “existe una carencia en la conexión entre el sector industrial/empresarial y el asegurador”...

Buena parte de mi *know-how* está sintetizado en el contrato MyBusinessExpert® que comercializo para la mediana-gran empresa a partir de 6M€ de volumen de negocio, que comprende, entre otras actuaciones, el diseño específico del Programa de Seguros propio de cada organización. Mi actuación actual es exclusiva para la Empresa/Industria. De igual modo, realizo intervenciones de Gestión de Crisis y la consecuente redacción de Informes Periciales Concluyentes en 13 especializaciones, donde asimismo tiene, en ocasiones, representación el sector asegurador. Así pues, mi conocimiento del sector asegurador es muy profundo y siempre desde un prisma técnico, desvinculado en cualquier extremo de la distribución y/o comercialización de los diferentes contratos de seguro.

Con todo ello, puedo concluir que al sector asegurador se lo debo todo, en esencia la confianza depositada; de ahí mi consideración al respecto, que pretendo sirva a la vez de recapitación, puesto que ambos sectores están obligados a establecer una inquebrantable alianza. La aseguradora participará mediante sus productos en mercado, en esa mutualización de la transferencia realizada de alguno de los riesgos, pero en ningún caso es quién debe de gestionar el riesgo de origen, resultando esta, una NECESIDAD exclusiva del empresario.

Mirando a Cantabria y teniendo en cuenta que aquellas empresas que gestionen correctamente sus riesgos y posibles crisis serán más resilientes a futuro, ¿es el tejido empresarial cántabro consciente de ello?

El tejido empresarial cántabro posee una estructura actual absolutamente innovadora, acompañada de un desarrollo vertiginoso, contrastado principalmente por su potencial en la expansión que lleva a efecto. Me enorgullece ver como empresas que conozco bien, prosperan en líneas de negocio pioneras. Esto sería del todo inviable sin una cultura de riesgos totalmente implementada e integrada en la organización. Permítame que desde aquí les felicite. ■

¿Es imprescindible la figura de un *Risk Manager* en un Consejo de Administración?

“De origen, el *Risk Manager* se posiciona en el *staff* directivo, motivado precisamente por el hecho de que el pionero en la Gestión de Riesgos no es otro que el propio empresario. Sin embargo, personalizando y aglutinando funciones no exclusivas en la figura del *Risk Manager*; y categorizando el órgano de gobierno a un Consejo de Administración, efectivamente, **no cabe otra posibilidad que la presencia de un Consejero de Riesgos en el Órgano de Gobierno** de toda organización, constituido o no, como Consejo de Administración”.



ENTREVISTA

“La integración digital absoluta en tiempo real de todas las herramientas de producción es indispensable para la supervivencia de las empresas logísticas”

José Antonio Ortiz

Director General
de ABC Logistic Group



Nombrado recientemente Director General de ABC Logistic Group, José Antonio Ortiz destaca el papel clave de la intermodalidad, el potencial de la IA, y nos revela las principales medidas que componen la sólida apuesta del Grupo por la descarbonización.

¿Cómo afronta ABC Logistic el Horizonte 2030 para seguir a la vanguardia de la competitividad?

Como es obvio, el desafío principal al que se enfrentan todas las compañías en el mundo, sean del sector y tamaño que sean, en este interesante e incierto momento que vivimos, no es otro que la digitalización, pues la IA ha irrumpido con fuerza para, en mi opinión, rematar, completar e integrar los grandes avances tecnológicos incorporados a nuestros procesos en este primer cuarto del siglo XXI.

Y nuestra oportunidad para afrontar el Horizonte 2030, entiendo que se deriva del otro gran vector de avance de nuestra sociedad: la sostenibilidad (tanto social como medioambiental y económica) que dirige nuestros esfuerzos hacia la intermodalidad, con el doble objetivo de conseguir rutas y jornadas más conciliables para nuestros conductores y de traspasar mercancía de la carretera hacia otros modos de transporte medioambientalmente más respetuosos, como el ferrocarril y, sobre todo, el Transporte Marítimo de Corta Distancia (conocido por sus

siglas en inglés, SSS) del que prevemos un crecimiento exponencial porque en Europa ya disponemos de importantes infraestructuras portuarias, que -a diferencia de las ferroviarias- tienen capacidad disponible para soportar el traspaso modal de una parte de la cuota de la carretera al intermodal marítimo, tanto ro-ro como lo-lo.

Innovación al servicio de la cadena de suministro de vuestro claim. ¿Qué innovaciones son indispensables de cara a optimizar las operaciones logísticas de una compañía? ¿Es vital una adecuada inversión tecnológica?

Según lo apuntado anteriormente, en mi opinión la integración digital absoluta en tiempo real de todas las herramientas de producción (desde la documentación del viaje manejada por el conductor hasta la gestión final del cobro del servicio realizado) es la gran apuesta indispensable en innovación para la supervivencia de las empresas logísticas, lo que está cada vez más cerca gracias al fuerte desarrollo de la IA.

Respecto de la inversión en tecnología, pienso que se trata de uno de los factores diferenciales entre las empresas de transporte y logística que, aunque está directamente ligada a la dimensión empresarial, cada *player* tiene el reto de acertar en sus decisiones (las imprescindibles y adecuada a su dimensión y negocio), con el objetivo de garantizar su continuidad en el mercado.

Porque, ¿qué requerimientos os trasladan las empresas que contratan vuestros servicios?

Básicamente la capacidad de garantizar a la demanda la trazabilidad de sus envíos en el ámbito del transporte (con seguimiento vía GPS, que ya es un absoluto *must*, lo que obliga a disponer del proveedor más eficiente), y la información online en las operaciones logísticas, con integración EDI con sus sistemas IT.

Asimismo, desde vuestra posición y con foco en la excelencia operativa, ¿cómo enfrentáis aspectos como la reducción de tiempos de entrega, la búsqueda de la optimización de rutas y, sobre todo, la gestión de la incertidumbre de los mercados?

Para la reducción de los tiempos de entrega (cada vez más demandados por el mercado como una de las consecuencias del e-commerce) utilizamos dobles tripulaciones, y para la optimización de rutas solo podemos aplicar tecnología, cada vez más desarrollada para esta

función, en línea con lo apuntado anteriormente. Y la gestión de la incertidumbre de los mercados, solo es posible gestionarla desde la máxima agilidad, para lo que -volvemos al principio- es imprescindible disponer de la tecnología más vanguardista e innovadora.

De Cantabria... al mundo. Y es que, actualmente, operáis en más de diez países europeos y estáis altamente especializados en los tráficos hacia Irlanda. ¿Qué retos y oportunidades supone el transporte internacional para vosotros?

La realidad de nuestro ámbito diario de actividad se desarrolla desde Iberia hacia/desde toda Europa (principalmente en el norte de España, desde A Coruña hasta Irún, incluida nuestra sede central de Cantabria), y con alta especialización en los tráficos con Irlanda, mercado en el que tenemos una presencia muy importante, derivada de nuestro modelo de servicio, que pivota en torno a nuestro socio irlandés, Perennial Freight.



“La intermodalidad es un reto pendiente desde el siglo pasado para conseguir alternativas eficientes de los intercambios intraeuropeos”



“La realidad de nuestro ámbito diario de actividad se desarrolla desde Iberia hacia/desde toda Europa, y con alta especialización en los tráficos con Irlanda”



ABC Logistic Group ante el reto de la descarbonización

“Ante la incertidumbre existente sobre la solución definitiva de la tecnología que en el futuro sustituirá al motor de combustión y los combustibles fósiles en el transporte pesado de media y larga distancia, estamos trabajando en cuatro vectores de descarbonización: **reduciendo el plazo de renovación de los vehículos** (a entre 2 y 4 años) para conseguir reducciones continuas de consumo en paralelo con las continuas mejoras tecnológicas desarrolladas por los fabricantes; **el uso de los nuevos e innovadores combustibles sintéticos** que están emergiendo en el mercado; **la incorporación de duotrailers** en todas las rutas que lo permiten; y continuar profundizando en el **desarrollo de nuestra división intermodal**, tanto en destinos como en líneas y tipología de servicio”.

> El transporte internacional con Europa en 2023 (en todas sus modalidades, tanto por carretera como intermodal) representó el 75% de los 48,5 M€ facturados, lo que constata nuestra firme apuesta por el negocio internacional, que en su conjunto históricamente ha mantenido una estabilidad en su crecimiento muy superior a la del mercado interior, que -como está ocurriendo en la actualidad- suele tener ciclos regresivos más largos y profundos que el mercado europeo.

El transporte intermodal, aprovechando los enlaces marítimos de la fachada cantábrica, es sin duda una de vuestras 4 líneas de negocio. ¿Es precisamente la alternativa más eficiente y competitiva para gestionar las transacciones internacionales?

En mayor o menor medida la intermodalidad es un reto pendiente desde el siglo pasado para conseguir alternativas eficientes de los intercambios intraeuropeos, pero hoy en día la imprescindible sostenibilidad social y medioambiental que exige la sociedad actual nos obliga a poner el foco en la intermodalidad, con el doble objetivo de alcanzar la necesaria conciliación de laboral de nuestros conductores y de traspasar mercancía de la carretera hacia otros modos más respetuosos medioambientalmente.

Ligado al sector del transporte y la logística durante toda su carrera profesional, ¿por dónde crees que caminará el futuro del transporte y la logística?

El transporte y la logística constituyen los pilares básicos de la economía mundial, como ha quedado patente en las crisis mundiales sufridas en el último lustro, desde la COVID-19 hasta el último incidente del Canal de Suez, por lo que su futuro está garantizado. En cuanto a mi visión sobre su evolución, la verdad es que la veo casi de ciencia-ficción, con *bots* al volante de los camiones y realizando las labores logísticas que demande la sociedad. ■



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

Descubre el **Plan Editorial 2024**



THE BEAR

El sabor del liderazgo

por Aurora Laporta



En el corazón de Chicago, entre los fogones y el bullicio de una cocina familiar, surge “The Bear”, una serie que trasciende los límites de la gastronomía para adentrarse en los retos del liderazgo y la formación continua en el mundo empresarial. Esta serie dramática, aclamada por crítica y público, nos lleva más allá de las recetas y los platos para explorar las profundidades del liderazgo en un entorno de alta presión.

Un joven chef, cuya experiencia en cocinas de renombre lo prepara para el desafío de dirigir un restaurante familiar tras una tragedia personal, descubre que las habilidades técnicas son solo una parte de la ecuación. En esta intensa cocina, el liderazgo se convierte en un ingrediente esencial. La serie ilustra vívidamente cómo adaptarse a nuevas culturas, gestionar personalidades diversas y fomentar un entorno colaborativo, son aspectos cruciales para cualquier líder.

Cada episodio sirve como recordatorio de que el aprendizaje nunca se detiene. El protagonista se enfrenta a la tarea de honrar la historia del restaurante mientras inyecta innovación, reflejando la realidad de los líderes empresariales que deben equilibrar tradición y modernidad. Esta serie es un espejo del mundo de los negocios, donde la formación continua y el reskilling son fundamentales para adaptarse a los mercados cambiantes y satisfacer las expectativas de los clientes.

Resiliencia bajo la presión de la cocina

Con su ritmo frenético y su ambiente estresante, se trata de un escenario perfecto para explorar la resiliencia y la gestión del estrés, habilidades imprescindibles en las organizaciones. “The Bear” muestra cómo enfrentar la presión y mantener la calma son habilidades vitales, no solo para sobrevivir sino para prosperar tanto en las cocinas como en las salas de reuniones.

La serie insiste en la importancia de confiar y escuchar a la gente de tu equipo. Al mismo tiempo, exalta la autoexploración laboral con la excusa de alcanzar una eficiencia extrema. “Cada comanda cuenta” es el lema militar que adoptan los protagonistas de The Bear sin inmutarse.



FICHA TÉCNICA

Título original: The Bear

Año: 2022

País: EEUU

Dirección: Christopher Storer (creador)
Joanna Calo
Ramy Youssef

Guion: Christopher Storer
Alex O’Keefe
Karen Joseph Adcock
Sofya Levitsky-Weitz
Joanna Calo, Rene Gube
Catherine Schetina
Alex Russell
Kelly Galuska
Stacy Osei-Kuffour

Más que una serie sobre gastronomía se trata de una metáfora sobre el liderazgo y el desarrollo profesional en el mundo empresarial. A través de su narrativa envolvente y personajes auténticos, ofrece lecciones valiosas para cualquier profesional que aspire a liderar con éxito en un entorno desafiante y en constante cambio. En cada episodio, entre platos y pedidos, se cocinan estrategias de liderazgo y gestión que pueden aplicarse mucho más allá de las paredes de una cocina. Todo mientras se subraya que organizar y llevar un equipo tiene mucho que ver con una gestión del caos. ■



EL ROADMAP DE LA COCINA DE...
Iñigo Lavado
Chef del Restaurante Iñigo Lavado

“Es vital mantener la calma y el control en situaciones difíciles”

4 estrategias de liderazgo para mantener un equipo de cocina motivado y eficiente

- Tener confianza plena en las personas que genere compromiso propio y de equipo.
- Ser consciente de tus responsabilidades y apoyar a los demás cuando es necesario. El “sistema” se equilibra solo porque ellos lo gestionan.
- De las desavenencias se aprende únicamente si se conversa sobre ellas y fuera del momento del servicio.
- Realizar actividades de grupo para fomentar la cohesión.

Habilidades que un chef debe desarrollar para garantizar la excelencia en el servicio

- Pensar que cada vez que elabora un plato lo hace por primera vez.
- Tener una comunicación abierta y confianza, así como un permanente respeto a los valores claros y compartidos.
- Compartir con TODOS el propósito y el *para qué* se hacen las cosas.
- Mantener la calma y el control en situaciones difíciles.
- Conocer a las personas que forman el equipo más allá de sus roles profesionales.

Y para fomentar el desarrollo de esas habilidades...

- Predicar con el ejemplo.
- Hacer procesos de *coaching* individuales y de equipo.
- No castigar las equivocaciones siempre que de ellas se extraiga un aprendizaje compartido.

3 Tips para manejar los conflictos dentro del equipo

- Entrenar la fluidez de las conversaciones cuando no existe esa tensión.
- Dar feedback de mejora y de reconocimiento directo y regularmente.
- Detectar las señales de subida de tensión y aplicar “inhibidores” que las neutralicen.

“Tener una comunicación abierta y confianza, así como un permanente respeto a los valores claros y compartidos es más que necesario”

Claves para incentivar la creatividad y la innovación en los equipos de cocina

- Dedicarle mucho tiempo.
- Recompensar el fracaso en las innovaciones, animando a seguir aportando.
- Intercambiar posiciones o responsabilidades entre los miembros del equipo.
- Procurar que cada uno de ellos ‘se lo crea’ y despliegue el abanico de talentos que lleva dentro y le hace fluir. ■



ENTREVISTA
“En mi cocina, procuro ejercer una autoridad amable”

Luis Lera
Chef del Restaurante LERA
y Estrella Michelin

¿Cuáles son las estrategias clave de liderazgo que empleas para mantener un equipo de cocina motivado y eficiente?

Trato de ser un ejemplo, de no exigir a nadie lo que no me exijo a mí mismo. También procuro ejercer una autoridad amable, de corregir y exigir, pero siempre motivando y ayudando a crecer. A la vez, siempre combino los momentos de alta concentración y presión con ratos de bromas que ayudan a relajar el ambiente.

¿Cuáles son las habilidades más importantes que un chef debe desarrollar en su equipo?

Las habilidades que yo considero son, sin duda, la concentración, la autoexigencia y la mejora continua, y no caer en la rutina o la desidia es muy importante.

¿Cómo manejar los conflictos dentro del equipo?

Con mucho diálogo, tanto a nivel personal como a nivel de equipo, con reuniones en las que analizar y poner solución a los problemas entre todos. También con pequeñas estrategias que facilitan el trabajo, como adjudicar las tareas en función de las competencias de cada uno o juntar o separar a los compañeros según su carácter o afinidad. Y siempre fomentando el valor del compañerismo y la idea del equipo como familia.

¿De qué manera incentivar la creatividad y la innovación en los equipos de cocina?

En Lera cambiamos el menú degustación cada dos o tres meses. Hay una estructura que no varía y platos nuevos

que se crean aplicando distintas técnicas e ingredientes a las especies cinegéticas que tengamos cada temporada. Siempre doy oportunidad a todos de participar en esos cambios, de proponer ideas y de experimentar, siempre dentro del marco y la filosofía de la casa.

“Siempre combino los momentos de alta concentración y presión con ratos de bromas que ayudan a relajar el ambiente”

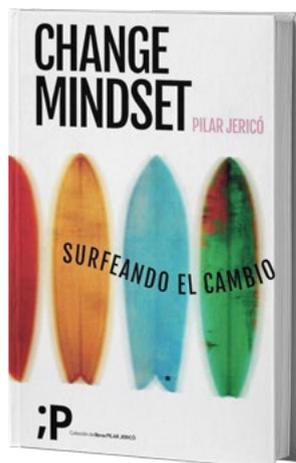
¿Qué aspectos consideras esenciales para alcanzar un nivel de excelencia tan alto en el mundo culinario como es la consecución de una estrella Michelin?

A mí no me ha faltado ni la dedicación, ni la pasión. Trabajo muy duro desde que era niño y dedico buena parte de mi tiempo libre a leer y a visitar otros restaurantes, porque mi trabajo también es mi *hobby*. Creo que hay que tener una línea y una meta propia, más allá de los reconocimientos. Es fundamental no traicionarse a uno mismo y seguir tu propio plan, pase lo que pase. ■

LECTURAS RECOMENDADAS

CHANGE MINDSET SURFEANDO EL CAMBIO

PILAR JERICÓ
ISBN: 9788409545360



Comprender que detrás de cada megatendencia hay un sinfín de oportunidades en las empresas y en los profesionales, transformar la intención en acción o hackear algunas trampas de nuestro cerebro y así desprendernos de apegos emocionales y mentales que nos lastran, son solo algunas de las claves que podremos poner en práctica de la mano de la última obra de Pilar Jericó.

¿Cómo sería tu trabajo y tu vida si pudieras subirte a las olas del cambio, sacarles provecho y disfrutar de cada momento?

Una auténtica tabla de *surf* con la que aprovechar al máximo las oportunidades y entrenar la mentalidad del cambio en diferentes áreas es el objetivo final de este libro, pues tal y como asegura Jericó, se presenta ante nosotros una época de oportunidades magníficas... si sabemos aprovecharlas.

HUMANISMO DIGITAL CLAVES PARA EL LIDERAZGO AUMENTADO EN LA ERA DIGITAL

JOAN CLOTET
Editorial: Libros de Cabecera ISBN: 9788412751000



¿Miras al futuro profesional con optimismo o temes ser devorado por la robotización y la IA? Joan Clotet nos ayuda a liderar, a liderarnos hacia el futuro. Para lograrlo, nos invita a reflexionar, y nos da pautas concretas con el objetivo de decidir nuestro encaje y aportación en este nuevo mundo laboral. Lo hace de forma serena, fundamentada y certera, gracias a su dilatada experiencia como directivo y consultor en las áreas de Sistemas y Personas.

Humanismo digital aporta una mirada aterrizada e inspiradora que amplía la visión sobre el impacto de la IA en las personas

Humanismo digital es un texto positivo y empoderador que, lejos de lanzar mensajes apocalípticos y confusos sobre la inteligencia artificial, da esperanza. En este contexto, es crucial visualizar las oportunidades y movilizar a todos a crecer.



TU EMPRESA EN EL MARÍTIMO

Eventos a medida en una ubicación privilegiada

Av. Zugazarte 1148930
Las Arenas - Bizkaia

94 463 76 00
eventos@rcmarsc.es



Todo es posible si tienes a alguien cerca

En la isla más remota del mundo
y aquí, cerca de ti



- Presencia con nuestras oficinas en más de 2.000 municipios para **promover la economía rural**.
- Apoyo a miles de emprendedores, a través de MicroBank, con **100.000 microcréditos** al año.
- Impulso a los jóvenes a través de la **formación profesional dual** con la Fundación Dualiza.

CaixaBank, cerca de ti para todo lo que importa