

# apd

Asociación para el  
**PROGRESO**  
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 307 ABRIL 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

40  
PRODUCTOS SALUDABLES  
Entrevista con el director  
general de Galletas Gullón

44  
APRENDER DE LOS MEJORES  
Conclusiones prácticas tras  
10 años de Misiones a Japón

48  
FACTURA-E  
Entrevista con la directora  
Económico-Financiera de Osakidetza

MONOGRÁFICO  
**SMART  
CITIES**

La tecnología al  
servicio de la  
sostenibilidad urbana



# MARQUÉS DE RISCAL.COM



HEREDEROS DEL  
MARQUÉS DE RISCAL

# Hábitat *habitable*

Se estima que en 2030 el 60% de la población residirá en ciudades. También se calcula que estas consumen el 75% de la energía mundial y generan el 80% de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Los datos no dejan lugar a dudas: el siglo XXI está llamado a ser el de las urbes, cuyo futuro pasa por la sostenibilidad medioambiental, económica y social.

En este sentido, el desarrollo de Smart Cities, donde infraestructuras, servicios y tecnología se unen para ofrecer un entorno en el que la eficiencia energética forme parte de la vida cotidiana, ha pasado a ser una cuestión vital que copa ya las agendas de las principales economías del mundo.

Como ente responsable de liderar el proceso de adopción y transición hacia un nuevo modelo de ciudad, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo daba a conocer recientemente el nuevo Plan Nacional de Ciudades Inteligentes para mejorar la eficacia y eficiencia de las entidades locales en la prestación de los servicios públicos a través del uso de las TIC. Todo ello, con el fin de redundar en una mejor calidad de vida para la sociedad y la creación de entornos atractivos de inversión que generen crecimiento económico y empleo.

No obstante, el cambio no puede hacerse sin la colaboración activa del sector privado, del talento innovador que reside en las empresas que son las que, junto con las Administraciones, disponen de los recursos necesarios para impulsar las medidas que permitan diseñar entornos adaptados a las exigencias del mañana. Esto es, espacios “sostenibles” donde el centro de la vida sea, por encima de todo, el ciudadano.

Bajo el lema “Smart Cities. La tecnología al servicio de la sostenibilidad urbana”, la Revista APD aborda en el presente Monográfico esta imparable revolución de nuestro entorno más próximo, el hábitat urbano, inteligente... y *habitable*.

**Se estima que en 2030 el 60% de la población residirá en ciudades. También se calcula que las ciudades consumen el 75% de la energía mundial y generan el 80% de las emisiones de CO<sub>2</sub>**



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

**apd** Asociación para el  
PROGRESO  
de la DIRECCIÓN  
*el saber conecta*

**Presidente:** Rafael Miranda /

**Director General:** Enrique Sánchez de León /

**Directora de la Revista:** María Arrien /

**Redacción:** Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

**Equipo en Zonas:** Leyre Goitia (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona);  
Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery  
Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

**Maquetación:** Lourdes González - Artes Gráficas G3 S.A. /

**Directora de Publicidad:** Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - [teresaserra@apd.es](mailto:teresaserra@apd.es) /

**Redacción y Administración:** Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

**Imprime:** Artes Gráficas G3 S.A. /

Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo  
la gestión forestal  
sostenible  
[www.pefc.es](http://www.pefc.es)



# Smart Cities

La tecnología al servicio  
de la sostenibilidad urbana

## Monográfico

15 Cuando lo “Smart” es “ser Smart”  
Joseba Bilbao

18 Smart Cities y Gobierno Corporativo de  
las Tecnologías de la Información  
Manolo Palao y Miguel García-Menéndez

22 Hacia un modelo de Ciudad Inteligente  
con proyección internacional  
Fernando Tomás Casado

25 Colaboración Público-Privada  
*for Smart Cities*  
Rosa Vidal

28 BCN Smart City: Soluciones inteligentes  
para una ciudad más sostenible

30 La rehabilitación urbana para el cambio de  
modelo productivo y energético en España  
Ignacio Calvo Herrera

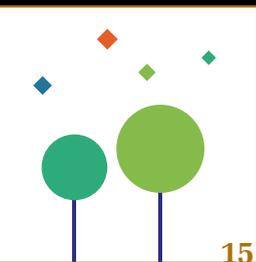
32 Ciudades accesibles:  
cómodas y seguras para todos  
Enrique Rovira-Beleta

34 “El reciclaje es un factor clave de  
competitividad para la economía”  
Entrevista a José Manuel Núñez-Lagos Blau

36 Valencia, un referente mundial en el  
ámbito de las Smart Cities  
José Luis Díez Huber

En el próximo número

Hacia un nuevo modelo de Comunicación  
En colaboración con KREAB



15



22



34



55



48



57



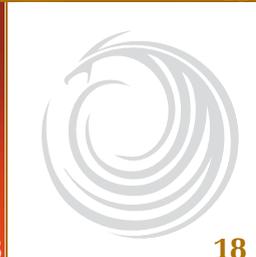
40



62



58



18

## APD

- 06** Directivos Españoles por el Mundo. Entrevista con Luis Cantarell, Vicepresidente Ejecutivo de Nestlé
- 09** Luis Galindo: "Existe un claro déficit de liderazgo en las empresas"
- 10** Foro de Mercados Exteriores. La empresa gallega, mirando a África
- 13** Canal CEO. Entrevista con Vivian Acosta, socia directora de Talengo
- ... entre otras actividades de la Asociación

## EMPRESA

### Modelos de Negocio

- 40** "El empeño de Gullón, innovar en productos saludables"  
Entrevista con Juan Miguel Martínez Gabaldón, director general de Galletas Gullón

### Excelencia en la Gestión

- 44** World Class en Japón. Aprender de los mejores da resultados

### Tendencias Sectoriales

- 48** "La factura-e ha agilizado la relación de Osakidetza con sus proveedores"  
Entrevista con Beatriz Artolazabal, Directora Económica-Financiera de Osakidetza

### Estrategia

- 58** ¿Tiene un GPS para mi negocio, por favor?  
David Gandia

### Gestionando la Influencia

- 58** Europa-América Latina. Es el momento de fortalecer vínculos  
José Isaías Rodríguez

### Modelos de Competitividad

- 58** "Implantar PMOs es evitar el fracaso continuado de muchos proyectos"  
Entrevista con Lola Rojas Amaya, gerente responsable de la práctica de Oficina de Gestión de Proyectos en el Centro de Competencia de Efron Consulting

## FIRMAS

- 21** Velatia, una apuesta por las "Smart Cities"  
Javier Ormazabal
- 39** El cambio de modelo económico se llama MAB  
Antonio Romero-Haupold

- 43** Yo sí necesito ayuda, ¿y tú?  
José Manuel Velasco

- 61** La Gestión de Personas y Talento en LATAM  
Alfonso Jiménez

## salaVIP

### "Turismo" de Negocios

- 62** Respiro.  
Car Sharing. Tu coche por horas

### Lecturas

- 64** El club de la felicidad  
Querer para vender



**Presidente**

**Rafael Miranda Robredo**  
Presidente de la Fundación  
Endesa

**Presidente de Honor**

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

**Vicepresidentes**

**Pedro Fontana**, Presidente  
Ejecutivo de Areas y

Presidente de APD en zona  
Mediterránea • **Honorato**

**López Isla**, Presidente de  
R y Presidente de APD en  
zona Noroeste • **Braulio**

**Medel Cámara**, Presidente  
de Unicaja y Presidente de  
APD en zona Sur • **Íñigo**

**Parra Campos**, Presidente  
de Vossloh España •

**Fernando Querejeta San**  
**Sebastián**, Presidente de  
Idom y Presidente de APD en  
zona Norte • **Juan Miguel**

**Sanjuan y Jover**, Presidente  
de Satocan y Presidente de  
APD en zona Canarias

**Interventor**

**Ignacio Eyries García de  
Vinueza**, Director General  
de Caser

**Secretario**

**Fernando Vives Ruiz**  
Presidente de Garrigues

**Consejeros**

**Francisco Belil Creixell** •

**Claudio Boada Pallerés**,  
Presidente de Abantia-Ticsa

• **Manuel Broseta Dupré**,  
Presidente de Broseta

Abogados • **Daniel Carreño**,  
Presidente de General

Electric en España y Portugal

• **Ángel Corcóstegui**  
**Guraya**, General Partner de  
Magnum Industrial Partners

• **M<sup>a</sup> Dolores Dancausa**  
**Treviño**, Consejera Delegada  
de Bankinter • **Marcos de**

**Quinto Romero**, Presidente  
de Coca Cola División Ibérica

• **Mónica Deza Pulido**

• **Baldomero Falcones**

**Jaquotot**, Presidente

de Fomento y Expansión  
Empresarial • **María Garaña**

**Corces**, Presidenta de

Microsoft Ibérica

• **Rosa María García**

**García**, Vicepresidenta y  
Consejera Delegada de

Siemens • **Laura González-**  
**Molero**, Presidente de

Merck Serono en Latam

• **Julio Linares López**,  
Vicepresidente 3º de

Telefónica • **Francisco**

**Luzón López** • **Carlos Mas**  
**Ivars**, Presidente de PwC •

**Amparo Moraleda Martínez**  
• **Pedro Pérez Fernández**,  
Presidente de Itinere •

**Matías Rodríguez Inciarte**,  
Vicepresidente 2º del Banco

Santander • **Francisco**

**Román Riechmann**,

Presidente Ejecutivo de  
Vodafone • **Fernando Ruiz**

**Ruiz**, Presidente de Deloitte

• **Carlos Torres Vila**,

Director de Banca Digital en  
BBVA • **Juan Carlos Ureta**

**Domingo**, Presidente de

Renta 4 Banco

**Vocales**

**Zona Norte:** **Carlos Delclaux**

**Zulueta**, Presidente de Vidrala

• **Luis Herrando Prat de**

**la Riba**, Vicepresidente del

Banco Popular

**Zona Mediterránea:** **Pedro**

**Ferreras Díez**, Presidente de  
Ferrerías Abogados • **Gabriel**

**Masfurrull Lacambra**,  
Presidente de Wings 4 Business

• **Joan María Nin Genova**,

Vicepresidente y Consejero  
Delegado de CaixaBank

**Zona Noroeste:** **José**

**María Arias Mosquera**,

Presidente del Banco Pastor

• **José Silveira Cañizares**,  
Presidente de Grupo Nosa

Terra 21

**Zona Levante:** **Rafael**

**Aznar Garrigues**, Presidente

de Autoridad Portuaria de

Valencia

**Zona Canarias:** **Sergio**

**Alonso Reyes**, Presidente

de Domingo Alonso • **José**

**Carlos Francisco Díaz**,

Presidente de Corporación 5  
Análisis y Estrategias

**Zona Sur:** **Javier Benjumea**

**Llorente**, Consejero de

Abengoa • **Santiago Herrero**  
**León**

**Director General**

**Enrique Sánchez de León**

**BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS**

- A2N Estudio Jurídico y Fiscal
- Altamar Capital Privado
- Ampo
- Antonio Puig
- Ascensores Zener Elevadores
- Atlántida Tours Viatges
- Banco Santander
- Brilllosa
- Cámara Franco-Española de Comercio e Industria
- Casa Santiverí
- Col-Legi d'Economistes de Catalunya
- Colegio de Economistas de Cantabria
- Comsa Emte
- Construcciones Mecánicas José Lazpiur
- Elkano Global Services
- Empresa Nacional de Innovación
- Esteyco
- Estudio de Decoración López Landa
- Extrusiones Metálicas Europa
- Find a Way Group
- Grupo Antolín Irausa
- Hispamiel
- Hotel Noga Barcelona
- Inlet Seafish
- Innolact
- Instituto Madrileño de Formación
- Isabel Pérez Martínez
- JB Capital Markets
- Kinbauri España
- Küppers Training
- Marbella Creafi Online
- March JLT Correduría de Seguros y Reaseguros
- Marfrio
- Martín García Vaquero
- Mersen Ibérica
- Moehs Ibérica
- Monacor Iberia
- Oficina de Proyectos Empresariales
- Oximesa
- Patrinnell Patrimonial
- Raytheon Microelectronics España
- Rios Renovables
- Rural Grupo Asegurador
- St 97 Transporte y Logística
- Vision Innovation Diversion



## NUEVO VOLVO XC60 PREMIUM EDITION POR 30.430€ TE HARÁ SENTIR.

FAROS XENÓN ACTIVOS  
EQUIPO DE SONIDO  
SENSUS CONNECT DE ALTO RENDIMIENTO  
CONTROL DE DISTANCIA DE APARCAMIENTO TRASERO  
PACK DE ILUMINACIÓN INTERIOR  
SISTEMA SENSUS NAVIGATION

[VOLVOCARS.ES](http://VOLVOCARS.ES)



Volvo XC60 D3 de 136 CV cambio manual. Consumo ponderado (l/100 km) de 4,6 a 6,4. Emisiones CO2 (g/km) 139. PVP recomendado para Península y Baleares: 30.430€ (IVA, transporte, Plan PIVE, aportación del fabricante y de la Red de Concesionarios e impuestos de matriculación incluidos). Precio válido para unidades financiadas bajo la marca Volvo Car Financial Services © (perteneciente a Volvo Cars Group) a través de Banco Cetelem S.A. A-78650348, con un importe mínimo a financiar de 24.000€. Duración mínima 48 meses. Permanencia mínima 24 meses. Sujeto a la aprobación de Banco Cetelem S.A. Oferta sujeta a disponibilidad del Plan PIVE. Oferta válida únicamente para personas físicas y para vehículos vendidos antes del 31 de julio de 2015. El modelo visualizado no coincide con el vehículo ofertado.

# “Los valores del Sur de Europa, ejes del liderazgo y del talento global”

Convencido de que los principios de nuestra cultura son muy útiles en el panorama actual, más allá de nuestras fronteras, Luís Cantarell asegura que los directivos españoles son capaces de liderar iniciativas globales y de tener un peso cualitativo y cuantitativo más importante. “Pero nos lo tenemos que creer”.



**LUIS CANTARELL**  
Vicepresidente Ejecutivo de NESTLÉ

**¿Qué significa ser un ejecutivo español de una empresa suiza en Suiza?**

La nacionalidad no creo que tenga una importancia especial. Lo importante es sentirse identificado con los valores de la empresa y eso, en el caso de Nestlé, es independiente de trabajar en España, en Suiza o en cualquier parte del mundo.

**¿Cómo afronta el liderazgo como responsable de un negocio europeo de una multinacional como Nestlé?**

De hecho mi zona actual de responsabilidad va más allá de Europa, incorporando lo que denominamos EMEA, Oriente Medio y Norte de África. Eso hace que desde un punto de vista de diversidad cultural el reto sea todavía más apasionante. Existen algunos factores de liderazgo transversal que son válidos para todos los países, como son los de dar un sentido de propósito a todo lo que hacemos, construir una visión ilusionante y dedicar tiempo a las personas. Pero es en la diversidad cultural donde tenemos más elementos a compartir entre los valores de oriente y occidente.

**¿Cree que a los europeos nos hace falta creer en los valores y principios de Europa?**

La gran riqueza de Europa está precisamente en su diversidad, pero eso no es óbice para que seamos conscientes de que desde el punto de vista económico y político hemos de organizarnos bien si no queremos ser desplazados por la enorme potencia asiática.

En cuanto a los valores, creo que el de la paz y la lucha por los derechos humanos cobra una especial trascendencia cuando tienes que gestionar zonas de oriente medio en permanente conflicto. Quizá esa debería seguir siendo nuestra prioridad por encima de cualquier otra.

*“Trabajar en un entorno internacional me ha hecho ser consciente de que hay muchas formas de ver una misma realidad”*



**¿Entiende el directivo español la globalización como fuente de competitividad?**

Yo creo que el directivo español, especialmente tras haber vivido el impacto de la crisis, tiene muy clara la importancia de la internacionalización, que no es exactamente lo mismo que globalización. Otra cosa diferente es que hoy internet permite a cualquier empresa poder crear un producto o servicio pensando en un consumidor global. Creo que eso lo empiezan a entender muy bien las nuevas generaciones y especialmente las *start-ups*.

**¿Cómo espera que evolucione el consumo y la economía en Europa?**

Se nota una cierta dinamización de la economía cercana a los ciudadanos. Para que sea duradera en el tiempo tenemos que seguir apostando por la competitividad y la economía productiva. El crecimiento no puede venir solo de la construcción, del turismo y del sector exterior.

**“La carrera internacional, el gran salto para el desarrollo” es una de las herramientas estrella para “crecer” en Nestlé. De hecho la gran mayoría de los miembros de la alta dirección han hecho su carrera fuera de su país de origen. ¿Qué oportunidades ve Nestlé en esta política? ¿Qué le ha aportado su experiencia en el exterior?**

Para Nestlé, poder desarrollar talento dentro de la organización es una de las claves que garantiza una cultura basada en valores. La experiencia internacional es un paso muy importante para desarrollar un tipo de habilidades que únicamente pueden aprenderse de forma vivencial, como son la capacidad de adaptación, el trabajo en equipo con personas de otras culturas diferentes a las de uno mismo, poniendo a prueba la capa-

cidad de liderazgo fuera de la zona de confort. Personalmente, trabajar en un entorno internacional me ha hecho ser consciente de que hay muchas formas de ver una misma realidad y que nunca hay una única solución a los problemas. La curiosidad, la tolerancia, el pragmatismo y la visión a medio plazo son aspectos en los que la experiencia internacional tiene mucha importancia.

En la imagen superior, Mercè Faixes, directora de la Zona Mediterránea de APD, junto a Luis Cantarell y Francesc Homs, presidente de INEO Corporate, consejero de APD y encargado de presentar al ejecutivo de Nestlé.



UNA CITA CON EL LIDERAZGO INTERNACIONAL. El auditorio del Col·legi d'Economistes de Catalunya fue el escenario elegido el pasado 23 de abril para la primera edición del Ciclo “Directivos españoles por el mundo”, una nueva actividad en la que líderes con proyección internacional en grandes organizaciones explican su visión de la realidad económica y empresarial. En esta ocasión, Luis Cantarell fue el invitado de excepción como un claro ejemplo de “gestor de mercados complicados”.

El encuentro coincidió en el tiempo con el Día de Sant Jordi, motivo por el cual los asistentes recibieron una rosa o un libro, tal y como reflejan en la imagen Susana Parellada, responsable de Marketing y Comunicación del Palau de Congressos de Catalunya, y Ramón Montaner, Manager Quality de TQ Serveis.

## La empresa y el mundo que viene

El pasado 8 de abril Burgos acogió una nueva edición del encuentro “El mundo que viene”, organizado junto al Ayuntamiento de Burgos y CaixaBank, y con la colaboración de la Cámara de Comercio de Burgos y FAE.



Celebrado en el Fórum de la Evolución y ante cerca de 250 directivos, Javier Lacalle, Alcalde de Burgos, fue el encargado de inaugurar el encuentro, precedido por Rafael Miranda, presidente de APD, y José Ignacio Nicolás Correa, presidente en Castilla y León de la Asociación. Durante su discurso, Lacalle calificó la jornada como “un foro importante realizado en un momento en el que la tendencia comienza a ser positiva después de años complicados para todos y para el mundo de la empresa”.

Por su parte, el tejido empresarial que nutrió los debates de los diferentes paneles organizados para la ocasión dejó claro que, pese al pa-

norama esperanzador que se dibuja en el horizonte, la cualificación del empleo que requerirá la industria burgalesa en los próximos diez años “no tiene nada que ver con la de hoy en día”.

### Educación y empleo juvenil

La jornada contó también con la presencia del Consejero de Educación, Juan José Mateos, quien, en nombre del Presidente de la Junta, Juan Vicente Herrera, trasmitió a los empresarios el optimismo por la mejora de la situación económica de Castilla y León en la que la educación desempeña un papel muy importante. En este sentido, recordó que la región, con sus dificultades, es la primera en educación según distintos informes externos. Mateos aseguró igualmente que con este nuevo panorama es necesario que tanto las Administraciones como las empresas se esfuercen especialmente en rebajar la tasa de desempleo juvenil.

Sobre estas líneas, Juan José Mateos, Consejero de Educación de la Junta de Castilla y León (izda.), Javier Lacalle, Alcalde de Burgos, y Nicolás Correa, presidente en Castilla y León de APD.



A la izda., Eduardo Olier (Instituto Choiseul España) junto a Jorge Gutiérrez (Caixabank) durante la celebración del encuentro.

**Los directivos coincidieron en destacar que la recuperación es ya una realidad constatable, y aguardan con “optimismo” el mundo que viene**

SPINWITZ / SAN SEBASTIÁN  
**AQUARIUM**

## “Existe un claro déficit de liderazgo en las empresas”

**Reilusionarse es posible en estos tiempos. Y así lo demostró Luis Galindo el pasado 12 de mayo durante una jornada organizada por APD y Vodafone en el marco del Aquarium de San Sebastián.**

El encuentro reunió a más de 150 directivos de empresas guipuzcoanas y contó para su inauguración con Antonio Cancelo, colaborador y ex consejero de la Zona Norte de APD, y Juan Antonio Gomara, director territorial de Vodafone. Durante 2 horas, los asistentes pudieron escuchar a Luis Galindo, especialista con más de 30 años de bagaje profesional en Recursos Humanos y Desarrollo Directivo, hablando de ilusión y optimismo en las empresas, a través de frases como: “hay que luchar por mantener la ilusión” o “no hay que perder ni un minuto en quejarse”; conceptos importantes a tener en cuenta ante la coyuntura socioeconómica actual.

Así, Galindo trató un término clave a la hora de afrontar no solo la vida profesional de una persona, sino también la personal: el “optimismo inteligente”. Para ello, tal y como afirmó, hay que “ver la realidad con objetividad, trabajar para cambiar y tener la capacidad de volver a ver lo que va bien”, aspectos que se pueden trasladar perfectamente a las empresas y su gestión.

En este sentido, Galindo se refirió a cuestiones como la motivación y el liderazgo, un término este último del que “existe un claro déficit”, teniendo en cuenta que los líderes o jefes deben generar entusiasmo y emociones en los trabajadores.

En el fondo, las empresas saben que son en gran medida un reflejo de sus jefes, por lo que están comenzando a ser conscientes del valor de ese “optimismo inteligente”. Por todo ello, “reilusionarse es posible”. Y para lograrlo, “hay que tener inquietud por aprender y mejorar continuamente, ser la mejor versión de uno mismo, buscar la excelencia e impregnar todo lo que hagamos con pasión y coraje”, concluyó.

La jornada culminó con un cocktail donde los asistentes pudieron intercambiar opiniones entre ellos y con el propio Luis Galindo.



Imagen de uno de los momentos de la inspiradora ponencia de Luis Galindo en las instalaciones del Aquarium de San Sebastián.

FORO DE MERCADOS EXTERIORES

## La empresa gallega, mirando a África

Servir como estímulo a las inversiones empresariales y a la apertura de procesos de internacionalización de firmas gallegas en busca de nuevos destinos comerciales, fue el objetivo del Foro organizado por APD el pasado mes de marzo en Santiago con la colaboración de CESCE, CaixaBank y el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE).



“Información, por supuesto, pero el empresario ha de olfatear el mercado en el que desea operar”. Así lo aseveró el director general de Casa África, Luis Padrón, que en su intervención explicó a los empresarios la importancia que tiene África como un continente hoy con seguridad jurídica creciente y una consolidación democrática en auge.

Félix Arteaga, investigador principal del Real Instituto Elcano, analizó a continuación el creciente avance económico que se está produciendo en todos los sectores con las grandes oportunidades que representan para muchas empresas que ya están en África y para muchas que todavía no han dado el paso. Por su parte, Azid El Atiaoui, director en España de la Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones, y David Garay, director de la Plataforma Empresarial de

Galicia en Marruecos, expusieron la realidad económica existente actualmente en Marruecos. Los expertos de Cesce y CaixaBank expusieron los distintos riesgos, mecanismos de seguridad jurídica y las fuentes de financiación existentes a disposición de las empresas a la hora de realizar inversiones en África. Por último se dieron a conocer las experiencias de éxito de empresas gallegas en la mesa redonda moderada por la gerente del IGAPE, Dolores García de los Huertos, como Kaleido Logistics, Genesal Energy, Astilleros Cardama y Espina Obras Hidráulicas.

**Los expertos destacaron la importancia creciente del mercado africano, tanto por sus índices de crecimiento económico, como por las oportunidades de desarrollo y sectores emergentes que se están generando**

De izda. a dcha.:  
Azid El Atiaoui, Luis Padrón, Santiago Sesto, director de APD en la Zona Noroeste, Félix Arteaga y David Garay.

MADRID, 29 DE ABRIL

## Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos

Bajo este título, APD y Deloitte celebraron un encuentro en el que se analizaron los retos que se les plantean a las compañías tras las últimas novedades legislativas en materia de Gobierno Corporativo.

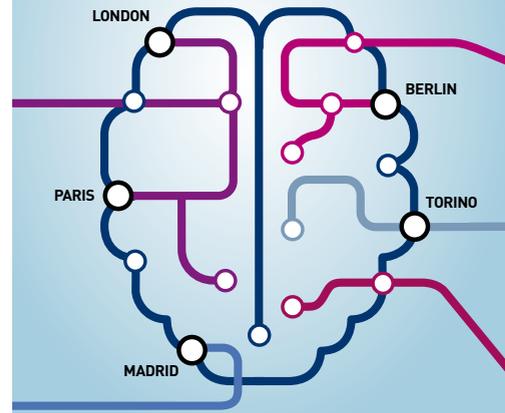


Sobre estas líneas, Luis M. Carro (en el centro de la imagen) y Fernando Picatoste (izda.), de Deloitte, junto a Pablo Valiente, de "la Caixa".

Inaugurado por Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Luis M. Carro, socio de Deloitte, el encuentro contó con la participación de diversos expertos de la firma para abordar cuestiones como el rol de los Consejeros en el contexto actual o la gestión integral de los riesgos corporativos, en un momento en el que el impacto en el ámbito del Consejo de Administración de la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo es crítico para el buen gobierno. De la mano del aventurero y emprendedor Albert Bosch se debatió acerca de las estrategias y el riesgo tanto en el ámbito empresarial como en el del deporte. Por su parte, Pablo Valiente, director de Riesgo Operacional de "la Caixa", y Xavier González Farrán, director de IT Cumplimiento Normativo de Caixabank, aportaron sus experiencias en torno a cómo la tecnología ha actuado de facilitador de la gestión corporativa de riesgos y del control interno.

## IN THE FUTURE, WHERE WILL WE MEET ?

Connect to the world with  
ESCP Europe



Si esta es tu visión de los negocios...



ESCP Europe es tu Business School

### Executive MBA, Financial Times ranking 2014:

- #2 worldwide for career progress\*
- #2 worldwide for international course experience
- #8 worldwide for aims achieved

\*155,087 US\$ Average alumni salary 3 years after graduation

[tuexitonotienefronteras.com](http://tuexitonotienefronteras.com)

ESCP Europe, Campus de Madrid  
C/ Arroyofresno, 1 T: +34 91 386 25 11  
28035 - Madrid M: solicitudes@escpeurope.eu

EUROPEAN IDENTITY  
GLOBAL PERSPECTIVE

The World's First Business School (Est. 1819)

affiliated to

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

ESCP Europe is among the 1% of business schools worldwide to be triple-accredited



[www.escpeurope.eu](http://www.escpeurope.eu)

CASTELLÓN, 28 DE ABRIL

## I Foro Clúster y Competitividad: El sector cerámico

Organizado por APD, Gómez-Acebo & Pombo, Improven, Mediterráneo y Bankia, durante el encuentro se reflexionó acerca del futuro del sector y se exploraron nuevas estrategias que contribuyan a adaptarse mejor a los cambios en la demanda y a ser más competitivos.

La crisis ha pasado factura en el conjunto del tejido empresarial de Castellón y el sector cerámico, líder en la creación de empleo, no ha sido ajeno a ello. Bajo este prisma se celebró el pasado 28 de abril el I Foro Clúster y Competitividad: El sector cerámico, en el que Francisco Fita, socio del despacho Gómez-Acebo & Pombo, aportó cifras basándose en los datos oficiales del registro de empresas al cierre del año 2013: “Hasta el 40% de las empresas, de entre las 175 principales censadas, han desaparecido durante estos años. Solo ha sobrevivido el 60% de las compañías, y la mayoría de ellas está soportando una situación de excesivo endeudamiento”, alertó.

### Búsqueda de soluciones...

Ante este panorama, diferentes expertos pusieron sobre la mesa las recetas que deberían comenzar a aplicar los azulejeros si quieren sobrevivir a medio plazo, en un horizonte que, según remarcó el socio de Improven, David

**La mayoría de compañías del clúster azulejero de Castellón son pymes y micropymes, que son las que tienen mayores dificultades para obtener beneficios**



José Monzonis, Secretario Autonómico de Industria y Energía de la Generalitat Valenciana, durante el acto de clausura.

Gandia, “no debería ir más allá de los tres años”. Entre ellas se encuentran: la internacionalización de la producción para acercar las factorías a los mercados de consumo y ahorrar en logística; la selección de los mercados para centrarse en los más rentables; la apuesta por la personalización de productos y diferenciación; y el aumento del tamaño de las firmas, para aprovechar las economías a escala que las concentraciones generan.

### Para remontar el vuelo

Aunque la industria azulejera ha comenzado a remontar el vuelo, la situación dista mucho de igualar los niveles previos a la crisis debido a 3 factores principalmente: el aumento de la competencia internacional, el incremento de los costes de producción y la política de precios *low cost* en la que está inmerso el sector.



## La llegada de los ‘millennials’ a la empresa



**VIVIAN ACOSTA**

Socia Directora de TALENGO

“**Las empresas focalizarán la contratación por proyectos muy concretos, pasaremos a hablar de conseguir vinculación y no de retención del talento**”

Nativos digitales, educados en un mundo global, multilingües y poco acostumbrados a las jerarquías organizacionales. Así son los millennials, esa generación sobre la que tanto se habla y que para muchos representa un enigma por sus nuevas costumbres a la hora de consumir, divertirse o trabajar.

Nacidos desde mediados de los años 80’ hasta los primeros 90’ los millennials son la primera generación de la historia que ha convivido con internet de una manera natural y que no han tenido que acostumbrarse a vivir rodeados de gadgets. Su manera de relacionarse con los demás, sus aspiraciones profesionales o su arraigamiento son muy diferentes a los de sus padres. Según Vivian Acosta, socia directora de Talengo, esta generación es un grupo “multilingüe, abierto a la movilidad geográfica y que se vuelca en procesos colaborativos”. La llegada de este tipo de profesionales se enmarca en un mercado laboral que cambia, por su presencia y por otros factores como la coyuntura económica o la globalización. Dentro de esas variaciones nos encontramos con un entorno donde las carreras van a ser más líquidas, porque las empresas focalizarán la

contratación por proyectos muy concretos y debido a necesidades muy específicas. Así pasaremos a hablar de conseguir vinculación y no de retención del talento. En esta situación desaparecen las jerarquías, tal y como se entendían a final del siglo XX, para dar paso a estructuras más horizontales. Con los millennials y la evolución del mercado las empresas también van a cambiar la ergonomía y el diseño de sus oficinas. Ha llegado una etapa donde se extinguen los despachos y llegan las praderas. También desaparecen los horarios cerrados ya que muchos proyectos no funcionarán tan solo de lunes a viernes. La cultura empresarial es diferente, cada vez más interdisciplinar.

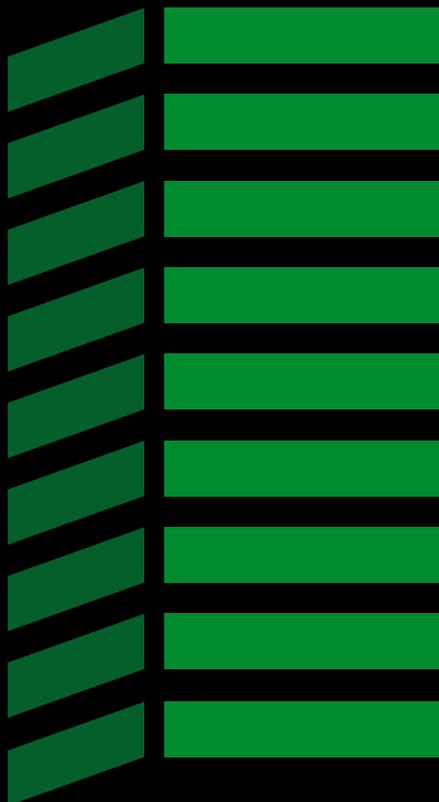
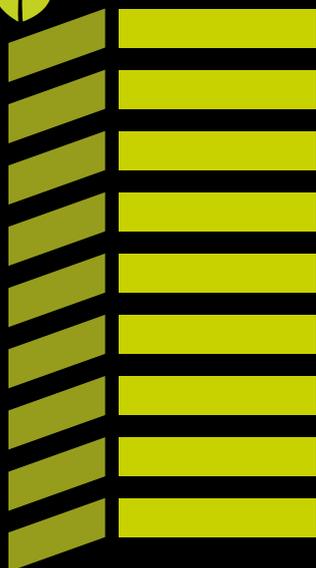


Ver la entrevista a Vivian Acosta en [www.canalceo.com](http://www.canalceo.com)

Monográfico

# SMART CITIES

La tecnología al servicio  
de la sostenibilidad urbana



# Cuando lo “Smart” es “ser Smart”

Lo Smart está de moda. Es *cool*. Está en todos los discursos de ciudad. Sesiones, congresos, cursos de formación, jornadas... Podemos encontrar cientos de resultados si hacemos una búsqueda del concepto Smart y, sobre todo, si hablamos de “Smart City”.



**Joseba Bilbao**  
Responsable de Mercado  
y Grandes Cuentas  
en LKS S. Coop.

Ideas como aquella de que el variable pero enorme x% de la población en x años se concentrará en las ciudades, se repite en todas las búsquedas. La necesidad de la eficiencia energética y la sostenibilidad de las ciudades, también. Y aparecen conceptos que todos acuñamos pero que realmente no tantos comprenden, como Big Data, Internet de las cosas –IoT–, la nube... acompañados de otros más tradicionales como “servicio”, “movilidad”, “georreferenciación”, multidispositivo. Todo ello referido a “datos”, a “información” que es posible convertir en “inteligencia” para la toma de decisiones, e incluso para generar automatismos recurrentes entre sistemas y “cosas”. Pero es, desde mi punto de vista, un discurso que es preciso aterrizar. Las áreas de responsabilidad de “lo público”, sus competencias, no han cambiado. Lo que ha cambiado tiene que ver más con las necesidades y demandas de la ciudadanía, cada vez más habituada a la tecnología –no olvidar la nueva cultura de los nativos digitales– y, fundamentalmente, con las posibilidades que las propias tecnologías ofrecen, impensables no hace demasiados años. Tras el concepto Smart, necesariamente tenemos que hablar de toma de decisiones, de gestión –pública incluso–, pero en realidad, en todo momento ponemos el foco en la tecnología y en los enormes avances que esta ha logrado y las posibilidades que tiene. La pregun-

ta, sin embargo, no debe ser qué puede hacer la tecnología, sino qué puede hacer mi organización, “mi” Ayuntamiento, si se quiere, con la tecnología. O mejor, ¿qué puede hacer “mi” ciudad –ciudadanas y ciudadanos, empresas, comercios, emprendedoras, jubilados, parados, estudiantes, Administración...– con esa tecnología?

## Volvamos a las propuestas conceptuales

Toda ciudad que se precie tiene que acuñar el concepto “Smart City” pero, ¿estamos hablando de lo mismo aplicado a Bilbao, Barcelona, o Valencia, que aplicado a Cádiz, Getxo o Figueras? Todo apunta a que no. Y claramente no es problema de la tecnología (no hay una tecnología solo aplicable en ciudades mayores de 400.000 habitantes, por ejemplo) sino, cuando menos, de recursos económicos y economías de escala, de problemáticas y de realidad. Como alternativa hemos acuñado otros conceptos como el de “Smart Region” o “Smart Territory”. Pero incluso estos tienen necesariamente otro contenido diferente porque... ¿quién es el actor responsable de poner en marcha una “Smart Region”? ¿Desde qué competencias? ¿Con qué contenidos? ¿Sobre una realidad de comarcas, pueblos y ciudadanía cómo de homogénea o diversa? Por suerte, el concepto Smart es posible segmentarlo en diferentes ámbitos. Desde hace años son varias

**Toda ciudad que se precie tiene que acuñar el concepto “Smart City” pero, ¿estamos hablando de lo mismo aplicado a Bilbao, Barcelona o Valencia, que aplicado a Cádiz, Getxo o Figueras?**

las clasificaciones que diversas fuentes realizan, y a efectos del presente artículo consideraremos válida la planteada en 2007 a nivel europeo:

- Smart Environment, referido al medioambiente, sostenibilidad y eficiencia energética.
- Smart Mobility, referido al transporte y la movilidad.
- Smart Governace, referido a la e-Administración, Gobierno Abierto, etc.
- Smart Economy, referido a la innovación, el emprendimiento, la productividad.
- Smart People, referido a la sociedad, la integración, la resiliencia y la educación.
- Smart Living, referido a la calidad de vida, la cultura, la salud, la seguridad, etc.

Esta segmentación puede servir para tranquilizar a muchos gobernantes y responsables públicos de nuestras ciudades y regiones. Quien más quien menos puede considerarse “Smart” porque cuenta con sistemas de iluminación led y sensores; o transporte público a gas o eléctrico; o sistemas de calefacción y refrigeración de edificios públicos eficientes; o programas de ayuda para el emprendimiento; o servicios online; o datos abiertos en la web de la Administración; o actividad cultural en la ciudad y las calles limpias y seguras. Pero, ¿realmente estamos hablando de esto? ¿Son estas las posibilidades de la tecnología a las que nos referimos?

¿Es esto “solo” convertir la información en una herramienta de gestión? Claramente no.

**Las necesidades, en tiempo real**

Resulta pertinente, para entender mejor el concepto “Smart”, tomar prestadas dos ideas que baraja el grupo técnico de normalización de AENOR referido a “ciudad inteligente”. Una de ellas es la que se refiere a la “visión holística de la ciudad”. Otra es la “capacidad de adaptarse en tiempo real a las necesidades de los ciudadanos”. A partir de ellas quizá proceda plantearse otras cuestiones.

Si tomamos, por ejemplo, la materia *smart mobility*, ¿de qué información dispongo? ¿Tengo datos acumulados que consideren volumen y tipología de vehículos que entran o salen en mi ciudad por cada una de las arterias de comunicación? ¿Por franja horaria? ¿Considerando destinos de esos vehículos? ¿Dentro de la ciudad o fuera de ella? ¿Considerando si son ocasionales o recurrentes? ¿O su tipología –transporte de mercancías, viajeros, particulares...–? ¿Y condiciones climáticas? Y si los tengo, ¿cuento con un protocolo de modificación de la señalética, los semáforos, carriles bidireccionales, etc. para anticiparse a determinadas circunstancias problemáticas, o soy capaz de movilizar los recursos de policía adecuados para prever dichas circunstancias problemáticas que, de acuerdo a la sintomatología, están a punto de ocurrir?. O, ¿soy capaz de trasladar mensajes de móvil para aconsejar a aquellos que estén acercándose a las rutas de entrada más eficaces según destino, o incluso les aconsejo que aparquen su vehículo en un parking disuasorio –y le digo cuál es su disponibilidad– y que cojan un transporte público porque tardarán 1 hora añadida en acceder a su destino, o que modifiquen su



ruta de transporte dejando la entrega o recogida de materiales dentro de la ciudad hasta pasadas 2 horas?

### **Hay mucho camino por recorrer...**

solo con las tecnologías de las que, seguro, ya disponemos. Pero además cabe plantearse si mi Administración tiene los diferentes departamentos potencialmente implicados y lo suficientemente ordenados para responder de esta manera cuando recibamos información en tiempo real y, con los algoritmos pertinentes, se hayan procesado todos los datos en orden a desarrollar una gestión anticipatoria. O si sencillamente cuenta con equipos habituados al análisis de cuadros de mando, la toma de decisiones y la coordinación departamental.

Y en todo caso cabe preguntarse –antes que nada– qué, de todo ello, es un objetivo prioritario para mi ciudad o mi territorio. ¿Forma parte de mi estrategia de gobierno? ¿La tengo definida? ¿Cuento con recursos económicos y profesionales para afrontarlo y no de manera puntual, sino de manera permanente, o puedo lograr que otros los faciliten?

**Seleccionar un ámbito de actividad coherente con los objetivos estratégicos de la ciudad y focalizar los esfuerzos, suele ser una propuesta realista**

Desde mi punto de vista, solo si soy capaz de plantearme retos e identificar necesidades que conviertan *realmente* en Smart a mi ciudad o región (y si es posible, integrando todos los ámbitos relacionados, desde la referida visión holística –no departamental, ni siquiera solo desde la Administración correspondiente–, tomando como referencia a la ciudadanía y buscando la capacidad de respuesta inmediata o incluso la anticipación, habiendo saturado todas las posibilidades y capacidades de la “tecnología tradicional”), solo entonces, decía, tendrá justificación abordar nuevas apuestas tecnológicas potencialmente más interesantes que provocarán un “círculo virtuoso” en los gobiernos de nuestras ciudades y regiones. Así, en dichos círculos virtuosos, nuestros gobernantes y profesionales de “lo público” descubrirán que pueden plantearse nuevas cuestiones y vías de solución, y que aún pueden ir más allá en su gestión pública en favor de los ciudadanos. Seleccionar un ámbito de actividad coherente con los objetivos estratégicos de la ciudad y focalizar los esfuerzos, suele ser una propuesta realista. No detenerse en la carrera de fondo de la construcción de una ciudad Smart es, en sí mismo, un logro.

En iTTi prestamos atención preferente al Gobierno Corporativo de las Tecnologías de la Información por quien tiene, en las empresas y organismos, la obligación y potestad para ejercerlo; esto es, por quien tiene la responsabilidad última de decidir sobre la aplicación y uso de dichas tecnologías: el Órgano de Gobierno (Consejo de Ministros, Consistorio, Consejo de Administración, Patronato, Rectorado... según el caso).

Ese Órgano de Gobierno ha de ocuparse, además, de identificar a todos los “interesados” (incluidas sus demandas y necesidades) y de proveerles de forma justa y eficiente para su satisfacción.

Eso –que, naturalmente, está sujeto a diferentes principios, regulaciones y prácticas– se realiza mediante la persecución de tres grandes objetivos (potencialmente antagónicos, por lo que hay que lograr su equilibrio):

materializar los beneficios de las actuaciones (rentabilidad económica en lo privado y social en lo público); optimizar el riesgo (tanto el derivado de lo que se hace, como el de lo que se omite); y optimizar los recursos.

Sin embargo, no pocas de las referidas actuaciones han adolecido de un considerable desgobierno en lo relativo a la aplicación de las tecnologías, derivando en notables fiascos, públicos y privados.

# Smart Cities y Gobierno Corporativo de las Tecnologías de la Información

**Manolo Palao**, Co-Fundador, COO y Analista Principal, y **Miguel García-Menéndez**, Co-Fundador, CEO y Director de Análisis, de iTTi.

La Smart City (ciudad inteligente) es un concepto relativamente moderno y aún poco cristalizado pero, entre otras características, creemos que todos los expertos coincidirían en incluir al menos: un uso intensivo de lo digital (con una dependencia globalizada de infraestructuras y servicios); y una alta concentración, diversidad, y poder de agentes y otros “interesados” (con una amplísima superposición). Se dan, además, en este ámbito, 3 aspectos que, a nuestro parecer, merecen particular atención:

**1) Desequilibrio entre “tecnologías de las cosas” y “tecnologías de las personas”.** Una notable

mayoría de los sistemas de las grandes ciudades –el paradigma es el manido ejemplo de la regulación del tráfico– pertenecen al dominio de la “tecnología de las cosas”, a la Internet de las Cosas (en este contexto urbano cabría señalar “de las Casas”), pero apreciamos un déficit en “tecnologías de las personas”: Administración-e, sanidad-e, educación-e, voto-e, mayor democracia participativa (que no asamblearia). Tal desequilibrio podría interpretarse como una carencia de equidad en la asignación de recursos tecnológicos y una excesiva delegación (cuando no dejación) por parte de los órganos de gobierno en gestores técnicos (tecnólogos).

**2) Amenazas a la privacidad.** El éxito, al menos una parte, de las ciudades inteligentes se basa en el análisis de los “Datos a lo Grande” (Big Data) que manejan lo que hoy son redes de propiedad privada como Uber (transporte urbano de viajeros), AirBnB (alojamientos), emisores de tarjetas de crédito, etc. Los incuestionables beneficios en mejora de la calidad de vida que servicios como los citados aportan llevan asociados costes y riesgos poco divulgados e interiorizados: una seguridad cuestionable (“ciberinseguridad” tal y como la llama el colombiano Prof. J. Cano); un riesgo creciente de deterioro de la intimidad al que todos contribuimos pasivamente en nuestra interacción digital, y otros muchos activa y obsesivamente; en lo colectivo, un riesgo de ser regulados, en todo o en parte, por un Gran Hermano; y la creciente erosión de la confianza digital<sup>1</sup>.

**3) Riesgos derivados de la alta integración no orgánica.** La “inteligencia” (*smartness*) de las Smart Cities se basa principalmente en la integración de sistemas en red. Tanto más eficaz, cuanto mayor sean la integración, la interconexión, la centralización de las decisiones (gobierno) y el tamaño.

**Una notable mayoría de los sistemas de las grandes ciudades pertenecen al dominio de la “tecnología de las cosas”, pero apreciamos un déficit en “tecnologías de las personas”: Administración-e, sanidad-e, educación-e, voto-e, etc.**

Pero ese crecimiento de las utilidades exponencialmente con el tamaño lleva parejo un crecimiento igualmente exponencial (a igualdad de medidas convencionales de seguridad) del impacto de una violación. Algo que solo es contrarrestable en las etapas de especificación y diseño, creando sistemas modulares, cuasi-separables (bajo acoplamiento entre módulos) y degradables estratificadamente: sistemas muy ‘orgánicos’. Naturalmente, en las megalópolis –crecientes en número y dimensión– esta cuestión es vital.



<sup>1</sup> La Global Commission on Internet Governance (GCIG) ha publicado este mes de abril “Toward a Social Compact for Digital Privacy and Security”, un importante documento de 29 páginas que –al considerar necesario restaurar la perjudicial erosión de confianza a la que ha conducido la falta de un amplio acuerdo social sobre normas que regulen la privacidad y seguridad digitales– propone que todas las partes interesadas colaboren en la adopción de normas para un comportamiento responsable en el uso de Internet.

[www.itrendsinstitute.org/perspectives/Item/nuevo-contrato-seguridad-digital](http://www.itrendsinstitute.org/perspectives/Item/nuevo-contrato-seguridad-digital).

[www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/field/field\\_document/20150415GCIG2.pdf](http://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/field/field_document/20150415GCIG2.pdf).

## Singapur, el “dragón” más digitalmente preparado del mundo

Esos son (algunos de) los retos a los que, sin duda, hubo de enfrentarse la que es hoy la sociedad más digitalmente preparada del globo, según acaba de señalar el Foro Económico Mundial en su recién publicado informe “Global Information Technology Report 2015”. Hablamos de Singapur, la pequeña isla-ciudad conocida como uno de los “cuatro dragones” junto a Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán, en honor al desarrollo industrial que todas ellas han alcanzado en las últimas décadas.

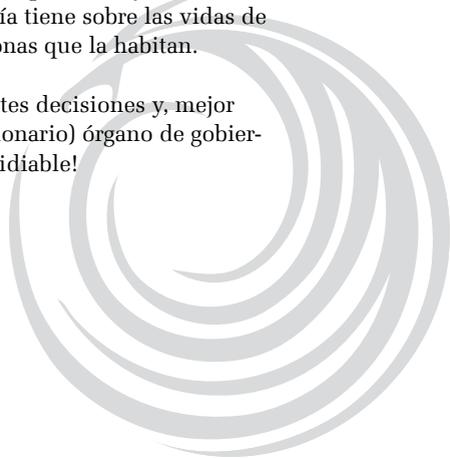
En el caso de Singapur, que celebrará este verano de 2015 su cincuenta aniversario como estado soberano, quienes tomaron la decisión de adoptar las Tecnologías de la Información como palanca para el crecimiento de la ciudad y convertirla en lo que tecnológicamente es hoy, lo hicieron en 1981, cuando el país tenía apenas quince años de vida. En aquel momento, el lugar, un pequeño territorio insular sin apenas recursos naturales, no contaba más que con la capacidad individual de sus nacionales como herramienta para crear riqueza. Tal vez por eso se adoptó una visión a muy largo plazo: ¡treinta años! El mencionado 1981 fue el año del lanzamiento del primero de una serie de programas de digitalización que llegarían hasta la presente década: Programa de Informatización del

Servicio Civil (1981), Plan Informativo Nacional (1986), Programa Informática 2000 (1992), Programa Singapur UNO (1998) y el Plan Maestro Infocomm 21 (2000-2010).

### El camino ha sido largo

Pero, con toda seguridad, ha merecido la pena. Singapur no solo ocupa el primer puesto entre las sociedades más “conectadas”, sino que además es el noveno país del mundo en el Índice Global de Innovación del Foro Económico Mundial, el segundo en su Índice de Infraestructuras y el segundo, también, en el de Educación. Todo ello la convierte en la segunda economía más competitiva del mundo, únicamente por detrás de Suiza (según el FEM), lo que confirma que la construcción de una ciudad inteligente trasciende los aspectos meramente tecnológicos para adentrarse en el impacto global que la aplicación y uso de dicha tecnología tiene sobre las vidas de las personas que la habitan.

¡Excelentes decisiones y, mejor aún (visionario) órgano de gobierno! ¡Envidiable!



**La construcción de una ciudad inteligente trasciende los aspectos meramente tecnológicos para adentrarse en el impacto global que la aplicación y uso de dicha tecnología tiene sobre las vidas de las personas que la habitan**



## Velatia, una apuesta por las "Smart Cities"

—El futuro de las ciudades pasa por el desarrollo de ciudades inteligentes o "Smart Cities" con infraestructuras cada vez más eficientes y capaces de dar respuesta a las necesidades de una población en crecimiento. Además, el movimiento de la población de áreas rurales a las urbes obliga a afrontar el reto de las ciudades a corto plazo y a diseñar smart cities de forma inteligente.

En Velatia, ofrecemos soluciones, productos y servicios para sectores tan diversos como: redes eléctricas, redes de comunicación, transporte, seguridad y gestión inteligente de infraestructuras.

En este contexto, desde cada una de las empresas que conforman Velatia, apostamos por las smart cities y trabajamos por ofrecer soluciones cada vez más eficaces con el objetivo de mejorar las infraestructuras que aseguren el suministro de recursos básicos como agua, gas o electricidad sin poner en riesgo en ningún momento la calidad del suministro.

El ciudadano de hoy ya no acepta cortes o apagones por lo que la smartización de las ciudades es un requisito global e imparable.

Es cierto que la dificultad de smartización de las infraestructuras es diferente en ciudades con sólidas redes de abastecimiento que en aéreas urbanas en expansión y

con necesidades de nuevas infraestructuras, pero, independientemente de que se trate de un país ultra avanzado o en vías de desarrollo, el objetivo de las smart cities sigue siendo el mismo: mejorar la calidad del suministro, optimizar los costes de explotación y mantenimiento, reducir las pérdidas de energía en la red e incorporar energías renovables, todo ello con la vista puesta en la satisfacción final de los usuarios, que son los que conforman y dan vida a las ciudades. Ahí es donde, Ormazabal nuestra marca en el sector de bienes de equipo eléctrico ofrece productos y servicios.

Los avances registrados en el campo de las tecnologías han hecho que los límites de las redes que tradicionalmente alimentaban las ciudades hayan evolucionado y estén más interconectadas entre sí. La red de distribución eléctrica participa en la red de comunicaciones, mientras que esta da servicio a la eléctrica formándose una estrecha e indivisible conexión entre ambas.

Para mantener esa perfecta comunión es preciso invertir en mejores infraestructuras así como desarrollar comunicaciones que

permitan una mejor utilización de los servicios dirigidos a los ciudadanos. Hoy es más necesario que nunca invertir en smartizar nuestras ciudades para desarrollar todos los servicios existentes alrededor de los ciudadanos.

Desde Ikusi, nuestra referencia en el mundo de las soluciones en electrónica y tecnologías de la información y de las comunicaciones, creemos que estos cambios serán de vital importancia y obligarán a las ciudades a competir entre sí para atraer talento, grandes compañías e innovación. Un factor determinante para implantarse en una u otra ciudad será la calidad de vida que ofrezcan a sus vecinos, con especial atención a los diferentes sistemas de transporte, la seguridad o los recursos disponibles... No cabe duda

de que ganarán aquellas ciudades que vean una oportunidad en este proyecto, al que todas las ciudades, tarde o temprano, tendrán que ir sumándose.

Somos un grupo comprometido con la sociedad, con el desarrollo responsable y sostenible y creemos que las smart cities son sin duda una pieza clave en el futuro que entre todos queremos compartir.

Los avances en el campo de las tecnologías han hecho que los límites de las redes que tradicionalmente alimentaban las ciudades hayan evolucionado y estén más interconectadas

# Hacia un modelo de Ciudad Inteligente con proyección internacional

El modelo de Ciudad Inteligente propone una mayor gestión de los recursos y la generación de nuevas oportunidades económicas, consiguiendo una mejor calidad de vida mediante un uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Hoy podemos decir que la Ciudad Inteligente ha llegado para quedarse; la experiencia nos enseña que una vez que se tecnifica un sector productivo o un servicio, es muy difícil volver. Además, España se encuentra en una posición inmejorable para convertir este concepto en un nuevo motor de exportación de servicios.

Nuestro país ha sido un territorio de pruebas intensivo en los últimos años debido a la acumulación de un conjunto de factores que han contribuido al impulso y desarrollo de prototipos de Ciudad Inteligente de forma muy importante. Todos los ámbitos de actuación que se persiguen cuando se busca dotar de inteligencia a la ciudad (eficiencia energética, movilidad sostenible, optimización del servicio público, gobierno electrónico, open data, big data, plataformas de gestión integrada, etc.) se están evaluando, desarrollando y probando actualmente en alguna de nuestras ciudades. El abanico de proyectos y experiencias piloto abarca una gran diversidad de tecnologías y soluciones para los problemas ur-

banos, generando un conocimiento muy valioso para los implicados, ya sean Administraciones Públicas o empresas de servicios.

## Hacia el modelo Smart City

Uno de los factores importantes en el gran desarrollo que ha tenido el sector en España ha sido la pujanza tecnológica de grandes compañías operadoras e integradoras, así como el ecosistema de pequeñas empresas de base tecnológica en campos como la sensórica, la gestión de datos, los servicios *cloud*, y demás campos tecnológicos con aplicación en el modelo. Otro factor determinante ha sido la disponibilidad de fondos europeos para competitividad y para investigación y desarrollo, junto con la capacidad de la industria, las ciudades y los centros tecnológicos para captar dicha financiación. De forma añadida, la crisis económica en la que nos hemos visto envueltos en los últimos años ha generado una enorme necesidad de eficiencia en el gasto público, algo que ha convertido a la Administración en motor

**Al igual que España es un referente mundial en temas de aprovechamiento hidráulico y en ferrocarril de alta velocidad, también podemos afirmar que lo somos al hablar de Ciudades Inteligentes**



© i3dm - Fotografía: Alfredo Calza



**Fernando Tomás Casado**

Ingeniero de  
Telecomunicación de IDOM  
y experto en Smart Cities  
ftomas@idom.com

de innovación: durante un largo periodo de tiempo una de las vías más importantes de contratación con las entidades locales era la basada en la eficiencia (energética y de otro tipo de recursos).

El impacto que el concepto de Ciudad Inteligente ha tenido en las instituciones se puede apreciar en la generación de instrumentos de cooperación entre Administraciones, como la Red Española de Ciudades Inteligentes; en la constitución de un comité de normalización de AENOR, donde la Administración y la industria participan de forma conjunta; o en la implicación del Gobierno central, cuyo Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha redactado un Plan Nacional de Ciudades Inteligentes dentro de la Agenda Digital para España.

En el mundo empresarial, las compañías como IDOM hemos entendido que no nos podemos quedar en los

logros y mejoras conseguidos en nuestras propias ciudades; por consiguiente, renovamos nuestra apuesta por el mercado internacional como forma de poner en valor el conocimiento generado en las referencias de nuestro país.

Los factores enumerados previamente han contribuido a crear un modelo español de Smart City. No tanto en los sistemas a utilizar, que dependerán de cada ciudad, sino en la manera de abordar el diseño, la planificación y el desarrollo de la inteligencia urbana. Nuestro modelo es exportable en cualquier parte del mundo, con referencias de éxito y casos reales en funcionamiento. Al igual que España es un referente mundial en temas de aprovechamiento hidráulico y en ferrocarril de alta velocidad, también podemos afirmar que lo somos al hablar de Ciudades Inteligentes.

Las ciudades se enfrentan a retos comunes pero su propia idiosincrasia genera diferentes maneras de acercarse al modelo Smart City. En la fotografía, Riyadh, capital de Arabia Saudí, embarcada en grandes proyectos de infraestructura para la mejora de la movilidad urbana, donde están trabajando IDOM y otras grandes empresas españolas.



## **El mercado de grandes proyectos de desarrollo y rehabilitación urbana está evolucionando a planteamientos integrales llave en mano**

Es interesante observar cómo los programas de inversión de los bancos de desarrollo inicialmente centrados en gestión de riesgos naturales, prevención del cambio climático, prevención de la pobreza, han comenzado a incluir el modelo Smart City como una de las soluciones a implantar debido a la intensa urbanización que se está produciendo, pero también a la capacidad que tiene la visión integrada de ciudad para generar soluciones de forma más acelerada que otras maneras anteriores de afrontar los problemas, más parciales.

### **La solvencia de la empresa española...**

Se aprecia a día de hoy en las licitaciones de contratos de consultoría promovidos por estos programas: la presencia de empresas consultoras y de ingeniería españolas compitiendo en ellos es abrumadora. También es visible la capacidad de nuestros operadores de telecomunicaciones y nuestras empresas integradoras tecnológicas, optando al desarrollo de proyectos de tecnologías para la gestión urbana en gran cantidad de países. Tampoco hay que olvidar las empresas de servicios urbanos clásicos, que en aquellos lugares donde los modelos de contrato se lo permiten, están consiguiendo concesiones de explotación y mantenimiento integrado de los servicios reduciendo de esta manera los costes para el municipio en un porcentaje muy importante.

Pero la internacionalización española, siendo importante en relación con el tamaño del sector, puede ir a más. El mercado de grandes proyectos de desarrollo y rehabilitación urbana está evolucionando a planteamientos integrales llave en mano incluyendo la creación de infraestructura, la generación de capacidad Smart City y la operación del servicio con participación de la iniciativa privada en modelos PPP o concesionales.

### **Capacidad de operación y financiera**

Constatamos que existe disponibilidad de financiación internacional si la empresa que se hace cargo del contrato aporta capacidad de operación y financiera. Con el ejemplo de lo sucedido en proyectos análogos de otras grandes infraestructuras, contratos de este tipo tienen la capacidad de tirar de toda la cadena de valor, especialmente de la ingeniería, las empresas tecnológicas y las empresas de servicios.

La alta capacitación en los distintos eslabones por parte de la empresa española hace factible que los consorcios puedan contar de forma preferente con industria española. De producirse esta situación realimentaría el sistema y tendría un importante impacto en el desarrollo del sector Smart City y en sus exportaciones. El papel que jugará el ICEX como facilitador se puede intuir desde ya como muy importante. La oportunidad está llegando a las grandes compañías de infraestructuras y con ellas a todo el resto de la industria. Se genera un escenario interesante al que por su capacidad de impacto en todo el sector, debemos prestar atención.

# Colaboración Público-Privada *for Smart Cities*

Si en siglos anteriores el concepto de Estado fue uno de los más utilizados, en el siglo XXI está ganando la partida el concepto de “ciudad”, al que se le van añadiendo muy distintos apellidos: ciudad informacional, ciudad de negocios, ciudad competitiva, ciudad del conocimiento, ciudad creativa... y, por último, ciudad inteligente o Smart City.

El concepto de Smart City supone un nuevo modelo urbano en el que la tecnología se pone al servicio de los ciudadanos y se convierte en la base de un nuevo crecimiento económico, sostenible e innovador. Al margen de que este concepto constituya un auténtico reclamo publicitario por sí mismo, que es cierto, también lo es que la última gran revolución mundial que estamos viviendo es la tecnológica, que está afectando a todos los aspectos de la vida de los ciudadanos, en particular, a sus relaciones con las ciudades en las que viven. El transporte en autobús urbano, el pago del recibo del agua o cualquier gestión que afecte al gobierno municipal, entre otras, son acciones que, ya en parte, se están realizando utilizando la tecnología.

A medida que las ciudades tienen mayor tamaño, y con ello mayor número de ciudadanos, mayor es el reto que supone para los gobiernos locales conseguir que estas, a través de la tecnología, sean sostenibles. Las grandes ciudades están obligadas a mejorar sus servicios de forma constante. Estos servicios incluyen la urbanización de nuevas áreas, el abastecimiento de agua potable, la gestión del alcantarillado, el transporte público urbano e



**Rosa Vidal**  
Socia Directora del  
Área de Derecho Público  
de BROSETA

interurbano con las áreas metropolitanas, el servicio de mantenimiento de infraestructuras viarias, los jardines, el servicio de depósito y recogida de basuras...

## **Introducir *expertise***

Esta mejora de infraestructuras urbanas y de servicios requiere de una inversión constante de recursos propios por parte de los gobiernos locales, recursos de los que muchas veces no se dispone. En otras ocasiones el servicio no puede ser prestado de modo directo, porque supone una gestión ineficiente por parte de la Administración que mejora mucho si pasa a ser prestado

por el sector privado. Por todo ello, unido a las medidas de control del déficit público que en Europa han sido impuestas y controladas de manera muy rigurosa por la Unión Europea, se hace muy necesario que la mejora de estas infraestructuras locales y la gestión de los servicios públicos locales se realicen a través de modelos de colaboración público-privada.

Bajo este concepto, traslación al castellano del inglés *public private partner*, se entienden las distintas modalidades de cooperación a largo plazo entre el sector público y el sector privado, con el objetivo de introducir por parte del sector privado financiación o *expertise* (*know how*) para ayudar al sector público en la construcción y gestión de infraestructuras públicas.

Se trata de una cooperación a largo plazo en la que la Administración define la infraestructura pública a desarrollar y el sector privado la construye, la mejora o la actualiza con las inversiones necesarias, a cambio de gestionar el uso de dicha infraestructura o el servicio

público afecto a la misma durante el período de tiempo necesario para que el inversor privado pueda recuperar la inversión y obtener rentabilidad.

### Perfil del gestor privado

El índice *Cities in Motion*, elaborado por el IESE, analiza las ciudades teniendo en cuenta cuatro áreas estratégicas (sostenibilidad, conectividad, innovación y cohesión social) y define seis palancas de cambio, entre las que se encuentra la colaboración público-privada. Con respecto a esta, existen distintas modalidades, si bien todas ellas se caracterizan por tratarse de cooperación a largo plazo y en las que el gestor privado se distingue por las siguientes notas:

- Participa en las distintas fases del proyecto (puede participar en el diseño del proyecto o no, pero preceptivamente participa en la construcción y en la explotación).
- Soporta los riesgos que tradicionalmente había soportado el

**A medida que las ciudades tienen mayor tamaño, y con ello mayor número de ciudadanos, mayor es el reto que supone para los gobiernos locales conseguir que estas, a través de la tecnología, sean sostenibles**



sector público (de los tres riesgos propios de este modelo, el gestor privado siempre asume el riesgo de la construcción y puede asumir o no el riesgo de demanda y el de disponibilidad).

- Contribuye a la financiación del proyecto, sin perjuicio de que también puede contribuir la Administración a través de los préstamos participativos, el otorgamiento de subvenciones, la autorización de la hipoteca de la concesión, la financiación parcial de la inversión o mediante la titulación de la financiación.

### El reto del siglo XXI

Tecnología, Innovación, Conectividad y Sostenibilidad son los ejes clave en las Smart Cities, y tanto el sector público como el sector

**Es completamente cierto que en el ámbito de los servicios públicos locales, imprescindibles en las sociedades actuales y en particular en las Smart Cities, la colaboración público-privada es el gran acierto para su desarrollo**

privado están en condiciones de gestionar con modelos de colaboración público-privada, que aporten la financiación necesaria y el *know how* en tecnología y en innovación, para conseguir que las grandes urbes actuales sean sostenibles desde un triple punto de vista económico, social y medioambiental. ¿Seremos capaces sector público y privado, durante el siglo XXI, de asumir este reto?

## DE LA DEFINICIÓN EUROPEA A LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA

La UE define la colaboración público-privada como una cooperación a largo plazo regulada por un contrato entre las autoridades públicas y el sector privado con el fin de llevar a cabo proyectos públicos en los que los recursos requeridos se gestionan en común y los riesgos vinculados al proyecto se distribuyen convenientemente sobre la base de la capacidad de gestión de los riesgos por los socios al proyecto.

Por su parte, la legislación española utiliza distintas modalidades de colaboración público-privada:

- La concesión de obra pública cuando se trata de la

construcción de infraestructuras viarias, ferroviarias, portuarias o aeroportuarias.

- La concesión de gestión de servicios públicos con financiación de inversiones, como son la gestión del servicio de abastecimiento de agua potable, la recogida de residuos sólidos urbanos, el mantenimiento de jardines, etc.
- El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado para la gestión de actividades públicas complejas o integrales.
- El derecho de superficie muy utilizado sobre patrimonio público del suelo de carácter local.
- Las concesiones demaniales utilizadas en el ámbito de las

infraestructuras locales y en materia portuaria.

- Las sociedades mixtas utilizadas cuando la Administración decide participar directamente en la gestión pero utilizando la experiencia del sector privado.
- Los conciertos para el ámbito de las infraestructuras sanitarias y educativas.

Estos modelos han resultado muy acertados en algunos casos y una auténtica ruina para ambas partes en otros. Por ello, con la experiencia que tenemos, no resulta difícil poder establecer ciertos condicionantes en el modelo para que realmente sea un éxito.



# Soluciones inteligentes para una ciudad más sostenible

Mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos garantizando un desarrollo social, económico y urbano sostenible sobre la base del uso y la modernización de las TIC. Bajo esta premisa se conforma el nuevo concepto de Smart City a través de un modelo de gestión más eficiente de los servicios y recursos, y que ya es una realidad en ciudades como Barcelona.

Con más de 2.000 años de historia y una identidad propia, Barcelona siempre ha destacado por su carácter innovador, emprendedor e inconformista. Un carácter que la ha llevado a convertirse en una ciudad pionera respecto al concepto de “ciudad inteligente” o Smart City. Gracias a su estrategia transversal, basada en una visión de transformación de la ciudad a largo plazo, es considerada hoy en día la primera Smart City de España, la cuarta de Europa y la décima del mundo; una ciudad que sueña con ser autosuficiente, de emisiones cero, productiva, abierta e innovadora; una ciudad viva con per-

sonas emprendedoras y comunidades organizadas. Esta visión engloba proyectos de áreas muy diversas que, gracias al trabajo conjunto, la tecnología y la innovación, pretenden garantizar a los ciudadanos una mejor calidad de vida y un importante crecimiento económico.

## En el ámbito social

La aplicación de las nuevas tecnologías optimiza y democratiza los servicios públicos y sociales consiguiendo una sociedad más inclusiva y mejor preparada. Concretamente, la atención social a las personas más vulnerables se ha convertido en uno



Modelo de ciudad inteligente, Barcelona se postula hoy como una ciudad sostenible y autosuficiente que se nutre de la innovación y de las nuevas tecnologías.

de los principales ejes de actuación para hacer de la Ciudad Condal un espacio más sensible y solidario con los colectivos que necesitan un cuidado especial. En este sentido, destacan los siguientes servicios:

- **Teleasistencia**, dando la respuesta más inmediata a las urgencias de las personas mayores, con discapacidad o dependencia, y del que ya se benefician más de 70.000 personas las 24 horas del día, los 365 días del año. Su funcionamiento no puede ser más sencillo: se instala un aparato en casa y se conecta mediante la línea telefónica a un centro de atención, con el que se puede comunicar solo pulsando un botón.
- **Radares**, no entendidos como sofisticados aparatos, sino como una red de vecinos, comerciantes, personas voluntarias y profesionales de las entidades y servicios vinculados a los barrios, que trabajan para reducir la soledad y el riesgo de aislamiento y de exclusión social de las personas mayores.
- **Vincles BCN**, un proyecto impulsado por el Área de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes del Ayuntamiento de Barcelona, que busca dar atención a las personas mayores que se sienten solas mediante una red social de apoyo a la que se accede por medio de una tableta táctil.

### Ambientalmente

Barcelona es hoy una ciudad madura y preocupada, tanto desde las instituciones como desde la ciudadanía. Por este motivo, aplica soluciones innovadoras a la gestión medioambiental para llegar a ser más sostenible y eficiente. Algunos de los programas más reseñables en este ámbito son:

- **Vehículo eléctrico**. Barcelona está apostando fuerte por el vehículo eléctrico con 300 puntos de carga (públicos y gratuitos) repartidos por la ciudad; 180 puntos más en los estacionamientos municipales; y con la puesta en marcha de "LIVE", una plataforma que nace para impulsar el desarrollo de la movilidad eléctrica en la ciudad y su área metropolitana.
- **Superislas**. Ideado por el Ayuntamiento de Barcelona en colaboración con la Agencia de Ecología Urbana, se trata de un proyecto que pretende impulsar la movilidad sostenible, el uso intensivo del espacio público, la biodiversidad, una cohesión social que favorezca la participación ciudadana, reducir la huella ecológica y, en definitiva, destacar la dimensión humana de la ciudad, potenciando una nueva organización urbana en cinco macroáreas especialmente seleccionadas para el experimento.
- **Telegestión del riego**. Un nuevo sistema inteligente *smart water* en los espacios verdes de la ciudad tan positivo para el medioambiente como para el bolsillo del ciudadano, puesto que utiliza la tecnología de última generación para una mejor gestión de los recursos.

1<sup>a</sup> SMART CITY  
DE ESPAÑA

IDC CORPORATE US. 2012

4<sup>a</sup> DE EUROPA  
CO.EXIST.2013

10<sup>a</sup> DEL MUNDO  
CO.EXIST.2013

# La rehabilitación urbana para el cambio de modelo productivo y energético en España

Tras la idea de construcción y desarrollo de las Smart Cities, equiparable a la idea de Ciudades Sostenibles del Futuro, existe una herramienta cargada de contenido teórico y compilación de buenas prácticas y experiencias en materia de sostenibilidad que podría permitir alcanzar el objetivo de canalizar adecuadamente las políticas sociales, económicas y ambientales, y reestablecer un equilibrio entre las actividades humanas y el medio natural.



**Ignacio Calvo Herrera**  
Director de Innovación  
Tecnológica de Acciona  
Infraestructuras

Para que ello sea posible, debe existir una articulación entre esta transformación urbana y un cambio en el modelo productivo y energético, además de cambios sustanciales en términos de gobernanza que integren a los ciudadanos como actores y no meros espectadores de la definición de la ciudad. En este caso, sería útil disponer de indicadores públicos del seguimiento de los objetivos y mecanismos que aumenten su capacidad de evaluación y modificación de las decisiones.

Bajo este marco, las ciudades españolas pueden ocupar una posición de liderazgo en el diseño y creación de las ciudades sostenibles del futuro mediante la regeneración y modernización de los espacios urbanos existentes, cambiando la dimensión del espacio vivido. De esta forma, tras la idea de Smart Cities, existirán grandes oportunidades para el desarrollo de iniciativas empresariales locales basadas en soluciones desarrolladas por programas de I+D específicos que permitirán el cambio de modelo.

## Soluciones industriales

Clave de esta transformación es el papel que puedan jugar las actividades industriales encaminadas a la reducción del consumo de energía de los edificios. La industria de la construcción investiga el uso de nuevos materiales y soluciones industrializadas que permitan mejorar tanto la envolvente de los edificios como sus instalaciones. Esto tendrá influencia en la creación de actividad y empleo tanto en el sector de la construcción como en la fabricación de materiales e instalaciones energéticas.

Pero la estrategia de rehabilitación puede ocupar un espacio más amplio que el de rehabilitación energética, persiguiendo la mejora de la accesibilidad y la resolución de otros problemas edificatorios. Más allá de la escala del edificio, la rehabilitación también podría fomentar que los espacios urbanos recuperen la escala humana y su función social, así como incidir en la mejora de las condiciones de implantación de las empresas, planificando y promoviendo espacios de actividad recuperados mediante su rehabilitación, y promoviendo

las redes entre empresas y otros sectores de la sociedad.

Acciones asociadas como la mejora de la movilidad y la logística tendrán una gran relevancia no solo desde aspectos sociales y ambientales o de eficiencia económica, sino también para el desarrollo industrial, empresarial y el consumo final de energía. Por otro lado, debe considerarse el potencial de mercado de las TICs identificándose como prioritarias las actividades de alto componente tecnológico que desarrollen elementos necesarios para la mejora de las comunicaciones y flujos de información y los nuevos modelos de negocios vinculados a los servicios energéticos. Igualmente se considerarán de interés prioritario las iniciativas empresariales centradas en el diseño y fabricación de mobiliario urbano sostenible y que permitan reducir los problemas típicos como son la congestión, contaminación, limpieza o problemas de movilidad. Los entornos predominantemente urbanos en los que los ciudadanos desarrollan su día a día suponen, por tanto, una oportunidad para que la industria se posicione como líder en el diseño y fabricación de las ciudades del futuro, que estarán caracterizadas por su sostenibilidad, eficiencia, inteligencia y por sus elevadas cuotas de participación ciudadana. Con todo ello, las mejores prácticas municipales en el uso de estas tecnologías y en la construcción de las nuevas ciudades se convertirán en el mejor escaparate posible para la exportación de productos y servicios y en el mejor reflejo del cambio de modelo productivo.

**Las ciudades españolas pueden ocupar una posición de liderazgo en el diseño de las ciudades sostenibles del futuro mediante la regeneración y modernización de los espacios urbanos existentes**

### Experiencias piloto

Las empresas constructoras españolas han comenzado a explorar este interesante mercado, dando los primeros pasos para eliminar las barreras existentes, como es el caso de ACCIONA, que participa en la actualidad en varias experiencias piloto entre las que destacan los proyectos con grandes demostradores de rehabilitación energética de distritos como [www.cityfied.eu](http://www.cityfied.eu), [www.r2cities.eu](http://www.r2cities.eu) y [www.remourban.eu](http://www.remourban.eu).

Estos tres proyectos ponen en valor la integración y sinergias entre diversas soluciones tecnológicas disponibles combinando acciones de rehabilitación de edificios, movilidad (coches y flotas de autobuses eléctricos) y la introducción de las TICs en la lógica de los sistemas de *Open Data*, que permiten fundamentalmente mejorar la gestión de los servicios e instalaciones de energía. Aunque estos proyectos aún tienen un largo recorrido por delante, su impacto en las comunidades locales está siendo ya relevante, tanto en términos de creación de empleo como de impulso de la economía local y regional, sin olvidar el importante papel de concienciación ciudadana que conllevan como modelos altamente replicables en un futuro próximo.



# Ciudades accesibles: cómodas y seguras para todos

Las ciudades son el escenario de nuestra vida diaria. Sus calles, parques y plazas son parte de sus habitantes. En la actualidad se estima que aproximadamente el 50% de la población mundial vive en zonas urbanas, cifra que según datos de la ONU alcanzará los 5.000 millones de personas (60% de la población mundial) dentro de dos décadas, por lo que se puede deducir que los profesionales vinculados a la gestión, diseño y planificación de nuestras ciudades juegan un papel muy importante sobre la calidad de vida de las personas.



**Enrique Rovira-Beleta**  
Arquitecto-Director de  
Rovira-Beleta Accesibilidad.  
Responsable del Área de  
Accesibilidad de la School  
of Architecture de la  
Universitat Internacional de  
Catalunya

Históricamente, el surgimiento de los vehículos motorizados a principios del siglo XX ha significado un punto de inflexión en la configuración de las ciudades. A partir de ello, los peatones han ido perdiendo espacio paulatinamente, relegándose a una circulación perimetral, ajustada a la línea de las fachadas de los edificios. Esta priorización del tráfico rodado y el consecuente aislamiento del peatón han ocasionado una desertización de la ciudad. Muchas décadas de protagonismo del coche en el diseño de las ciudades han favorecido la sensación de inseguridad, causada en parte por el impacto de la velocidad del tráfico vehicular, convirtiendo las calles en espacios hostiles para los peatones.

## Reconquistar las calles

En las últimas décadas han aumentado de forma significativa las iniciativas que reivindican la reapropiación del espacio urbano por parte de los viandantes. Esta voluntad de reconquistar las calles refleja también una nueva realidad social en la que el espacio urbano asume un papel complementario al de la vivienda. Sin duda alguna, la apropiación de dicho espacio por parte de la población es

una realidad que favorece la vida en la ciudad en muchos aspectos. La accesibilidad actúa de forma transversal en los distintos ámbitos que conforman los entornos que habitamos; está presente tanto en la edificación como en el urbanismo, en el transporte y en la comunicación sensorial y cognitiva. En lo que se refiere a los entornos urbanizados, cabe destacar que las normativas de accesibilidad regulan gran parte de los criterios asociados al diseño urbano y a su situación, tales como el ancho y el alto del paso útil en las aceras, sus pendientes transversal y longitudinal, los puntos de cruce entre los itinerarios peatonal y vehicular, y las características de diseño y ubicación del mobiliario y de los elementos urbanos. Promover la accesibilidad en las ciudades mejora la seguridad y comodidad en los desplazamientos peatonales para asegurar la continuidad de los recorridos a pie, reduciendo el conflicto entre el tráfico rodado y el peatonal y eliminando barreras para la circulación de todas las personas, independientemente de sus capacidades de movilidad y comunicación. Además de ello, la comunicación sensorial tiene mucha

relevancia en el uso que hacemos de nuestras ciudades; informar es un factor clave en la ordenación de los entornos urbanizados, y quizá es en este ámbito donde los beneficios globales quedan más evidentes. Al tener en cuenta una diversidad mayor de capacidades humanas, la accesibilidad trata de comunicar a todos los sentidos, sumando los sonidos, la señalización táctil, los olores y el uso de símbolos a los recursos visuales habituales. Este refuerzo de la información mejora considerablemente la efectividad de la comunicación, por lo que sugiero que todos los despistados pueden considerarse “ciegos puntuales” y los extranjeros que desconocen el idioma del lugar que nos visitan “sordos circunstanciales”, así como los gráficos y dibujos facilitan la comprensión a todos, también a personas con discapacidades cognitivas. Por tanto, considero necesario encontrar soluciones no exclusivas para personas con discapacidad, sino incorporar la accesibilidad desapercibida y normalizada en los diseños de

los entornos urbanizados, así como de los edificios, viviendas, medios de transporte y sistemas de comunicación de nuestras ciudades.

Los edificios de uso público, de titularidad pública o privada, así como todas las viviendas en general, han de ser accesibles para sus propios habitantes, usuarios y visitantes, tal como dictaminan las normativas existentes actualmente en las 17 CCAA de nuestro país y las dos Ciudades Autónomas.

Por todo ello concluyo que: una ciudad accesible es una ciudad que permite que todos sus ciudadanos disfruten de la misma de forma autónoma y segura, en condición de igualdad independientemente de la edad o de las capacidades físicas, sensoriales, mentales o intelectuales de cada individuo”. Este es uno de los grandes retos de este siglo XXI donde hay un gran aumento del envejecimiento de la población; y donde mi ciudad, Barcelona, ha hecho un gran esfuerzo en liderar esta “marca de ciudad accesible.

**Promover la accesibilidad en las ciudades mejora la seguridad y comodidad en los desplazamientos peatonales para asegurar la continuidad de los recorridos a pie**



# “El reciclaje es un factor clave de competitividad para la economía”

JOSÉ MANUEL  
NÚÑEZ-LAGOS BAU

DIRECTOR GENERAL DE ECOVIDRIO

Ecovidrio representa a 2.655 compañías envasadoras de sectores como la cerveza, el vino, las bebidas espirituosas, la sidra y otros que suponen un 3% del PIB. Tras los logros obtenidos en 2014, los retos de la organización pasan por homogeneizar los datos de reciclado de vidrio a nivel territorial, aprovechar las oportunidades de crecimiento que brindan sectores como la hostelería y el turismo, así como por reforzar los planes de concienciación ciudadana. José Manuel Núñez-Lagos es el director general de Ecovidrio desde enero de 2012.



## ¿Los indicadores evidencian una recuperación paulatina de la economía?

El sector está evolucionando en paralelo a la reactivación del consumo. En los tres últimos años hemos incrementado el reciclado de vidrio en un 2,3% a pesar de que el consumo ha descendido un 6.2%. En 2014, con un mejor comportamiento del consumo, hemos vuelto a crecer superando los resultados de 2013. Durante el pasado ejercicio, los españoles reciclaron casi 700.000 toneladas de residuos de envases de vidrio, una media de 14,8 kg por habitante, y gestionamos la recogida selectiva de 2.650 millones de envases, 30 millones más que en el año anterior.

## ¿Cómo impacta el reciclado en la sociedad y en el día a día de los ciudadanos?

Desde Ecovidrio recogemos y gestionamos directamente los residuos de envases de vidrio del 57% de los municipios españoles en los que viven 19 millones de habitantes y, además, financiamos el coste de la recogida al resto de entes locales. El año pasado invertimos 70 M€

en la gestión integral de la cadena de reciclado y generamos ahorros por valor de 40 millones a las Administraciones Públicas en concepto de contenerización y recogida.

En virtud de los resultados del año pasado estimamos que la tasa de reciclado de vidrio en España supera el 70%, en línea con la media Europea según Eurostat, por encima de la tasa oficial correspondiente al año 2012 situada en el 68,9%, así como de las exigencias del 60% que marca la Unión Europea. Además, nuestra actividad genera beneficios medioambientales que el año pasado se tradujeron en evitar la emisión a la atmósfera de 465.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, la extracción de 833.000 toneladas de materias primas y el ahorro de 1,8 millones de MWh de energía.

**El reciclado de vidrio se identifica con el contenedor verde e iniciativas de sensibilización, pero, ¿cuáles son las magnitudes que sustentan el modelo?**

El reciclado constituye un factor clave de competitividad para las economías. Somos un referente en economía circular en la medida en que racionalizamos el consumo de recursos naturales y minimizamos la utilización de materias primas dando vida a un envase a partir de otro igual y, en el proceso, generamos riqueza y empleo.

Las compañías y sectores representados por Ecovidrio (cerveza, vino, bebidas espirituosas y sidra) representan el 3% del PIB nacional, unos 30.000 M€, y comercializan el 99% de los envases de vidrio de un solo uso del mercado español. En el marco del complejo entorno

macroeconómico de los últimos años, hemos impulsado el tejido empresarial generando actividad en 26 centros industriales (12 vidrieras y 14 plantas de tratamiento) y numerosas compañías de recogida. Casi 8.000 empleos directos e indirectos dependen de actividades relacionadas con el reciclaje de vidrio y el 20% se han originado entre 2007 y 2011 pese a la crisis económica.

**¿Cuáles son los ejes de actuación prioritarios de Ecovidrio a futuro?**

La cadena de reciclado solo puede ponerse en marcha a partir del consumidor responsable. Por eso, en 2014 invertimos 7,5 M€ en más de 300 campañas de sensibilización para promover el reciclaje, con especial atención a los niños y jóvenes. En 2015 nos hemos comprometido a incrementar esa apuesta con un 29% más de inversión.

Además, la dimensión del canal hostelero en nuestro país, que representa el 7% del PIB español (70.000 M€) y genera cerca del 50% de los residuos de envases de vidrio que se comercializan, hace que su incidencia en el reciclado de vidrio sea determinante. Por ello, en 2015 culminaremos nuestro Plan Nacional Horeca, que nos llevará a colaborar con 87.000 establecimientos hosteleros, un 27% de los 300.000 que hay en España. La reactivación del consumo interno y las cifras record de visitantes extranjeros lo convierten en vital para la evolución del reciclado de vidrio.

Por otro lado, con el objetivo de facilitar la colaboración ciudadana, en 2014 se han habilitado más de 5.700 nuevos puntos de contenerización para llegar a casi 195.000 en toda España (1 contenedor cada 240 habitantes). En 2015 la inversión aumentará en un 46%.

En España reciclamos vidrio bien, pero hay margen para hacerlo mejor. Por este motivo, continuaremos impulsando una gestión eficaz y eficiente que contribuya a un modelo de desarrollo más sostenible para todos.

**Desde Ecovidrio continuaremos impulsando una gestión eficaz y eficiente que contribuya a un modelo de desarrollo más sostenible para todos”**

# Valencia, un referente mundial en el ámbito de las Smart Cities



La urbanización es un fenómeno definitorio de este siglo; las ciudades son los lugares donde se está produciendo el mayor cambio demográfico. Según datos del Banco Mundial, para 2030 el 60% de la población mundial vivirá en áreas urbanas. Gran parte de ese crecimiento tendrá lugar en ciudades pequeñas y medianas. Por ello cada vez son más importantes aspectos como la reducción del gasto público, la optimización de la eficiencia en la gestión y la mejora de la calidad de los servicios.

De todo ello es un buen ejemplo la ciudad de Valencia, que ha implementado una plataforma integradora de servicios llamada “Plataforma Global de Gestión de la Ciudad Inteligente” (Plataforma VLCi), que ha sido confiada a Telefónica. Esta permite habilitar los mecanismos para una gestión más inteligente de la ciudad, funcionando como un “cerebro” de la misma, ya que a partir de la información que transmitan los sensores instalados y la información de los servicios municipales integrados en la plataforma, ayudará a una mejor planificación y funcionamiento de dichos servicios. Se trata de la primera solución tecnológica de gestión integral que transformará la ciudad en una Smart City totalmente conectada.

Valencia se convierte así en la única ciudad española que aglutina todos sus servicios en una plataforma capaz de gestionar la información del 100% de los recursos públicos e interconectar las herramientas de todas las áreas: movilidad, tecnología, eficiencia energética, medioambiente, gestión demográfica y urbanismo, entre otras. De esta forma el Ayuntamiento puede, por ejemplo, conocer lo que ocurre en la ciudad en tiempo real, lo que permitiría evitar el riego automático en días de lluvia, regular la intensidad de las farolas en un día nublado para mejorar la visibilidad o avisar a los ciudadanos del lugar donde disponen de plazas libres para aparcar, entre otras muchas posibilidades. Algunos de los componentes de la plataforma son:

- Cuadros de mando de ciudad y eficiencia (Dashboards), que expresen de forma sencilla y gráfica el estado de la ciudad a partir de los valores de distintos indicadores –150 de ciudad y 150 de eficiencia– calculados utilizando información recopilada de los distintos sistemas del Ayuntamiento.

- Cuadros de mando de gestión de los Servicios Municipales, que permiten mostrar el estado de su gestión en relación con los “Retos de Ciudad” que Valencia se ha marcado.

- Posibilidad de compartir la información del Ayuntamiento (Open Data) y de la ciudad con el ciudadano en general y con los emprendedores, los desarrolladores de aplicaciones para que, utilizando dicha información, sean capaces de crear nuevos modelos de negocio y nuevos negocios que puedan generar empleo.

- Gestor de contextos. En una plataforma de ciudad inteligente un requisito básico es la flexibilidad y el desacoplamiento entre los diferentes sistemas integrados y la misma. No es posible concebir una plataforma que posibilite la creación de ecosistemas de innovación, si esta se basa en paradigmas tradicionales de acoplamiento centrados en la integración de interfaces *ad-hoc*, habida cuenta de la cantidad de fuentes heterogéneas de información y usos diferentes de los mismos. Por ello, la solución implementada basa una parte fundamental de la arquitectura en el Gestor de Contextos, que permite la integración de datos fundamentada en el paradigma de publicación/suscripción, pero añadiendo la inteligencia necesaria para recibir únicamente aquella infor-

mación de interés, y solo cuando interesa recibirla.

- Herramientas ETL (Extracción, Transformación y Carga) y de gestión de dispositivos/sensores que permitan la adquisición de información por lotes o en tiempo real, tanto de los sistemas del Ayuntamiento y entidades relacionadas, como de los distintos dispositivos que cada Servicio Municipal tenga desplegados.

- Funcionalidades “Big Data”, es decir, una gran base de datos no relacional que permita el almacenamiento de cantidades masivas de información de forma distribuida. Son las herramientas de análisis Big Data de la plataforma las que permiten llevar a cabo un estudio científico de toda esta información, pudiendo elaborar informes que relacionen la información obtenida de los distintos Servicios Municipales. Dichos estudios ofrecerían resultados/respuestas a preguntas complejas, como por ejemplo: “¿en qué medida el arbolado existente a lo largo de la ciudad mitiga la contaminación generada por el tráfico rodado?”, obteniendo un cubo de información que permitiría su representación en mapas de calor.

Esta parte de la plataforma también permitiría la elaboración de modelos predictivos: de consumo de



**José Luis Díez Huber**  
Gerente del Área  
Smart Cities de  
Telefónica España

**Valencia es la única ciudad española que aglutina todos sus servicios en una plataforma capaz de gestionar la información del 100% de los recursos públicos e interconectar las herramientas de todas las áreas**

recursos (electricidad, agua), de calidad medioambiental (ruido, polen, partículas contaminantes), etc.

### Acciones realizadas

En julio de 2014 se firma el contrato y comienza el proyecto. El primer objetivo era que la plataforma VLCi estuviera disponible, y a partir de este hito, se implementaran los cuadros de mando de ciudad integrando los indicadores. En paralelo se han llevado a cabo las siguientes tareas:

- Se ha elaborado un plan de integración de los servicios municipales priorizados.
- Se ha actualizado el plan estratégico de Smart City del Ayuntamiento.
- Se ha construido un portal de transparencia (Open Government) y de datos abiertos (Open Data) que ofrecerá al ciudadano más de 100 conjuntos de datos (datasets).
- Se ha realizado un estudio de la movilidad a lo largo de 2014 en el área metropolitana de la ciudad de Valencia que permitirá:
  - Al servicio de regulación del tráfico, disponer de una información todavía más precisa que la que ahora sirve de base para la regulación del mismo (encuestas de distintos años).
  - A la EMT (Empresa Municipal de Transportes) le permitirá analizar y optimizar el uso y los recursos dedicados a las distintas líneas de autobús dependiendo del día.

A medida que se vaya integrando la información de los distintos servicios municipales en la plataforma VLCi, se podrá ir disponiendo de ella desde el portal de datos abiertos, y utilizarla para la generación de indicadores de todo tipo (ciudad, eficiencia, gestión) o interrelacionarla utilizando las herramientas Big Data existentes en la plataforma.

### Capital Tecnológica

Valencia se convierte así en una capital tecnológica con infraestructuras eficientes para telecomunicaciones, gas, transportes, servicios de urgencia y seguridad, equipamientos públicos, medio ambiente, limpieza, recogida de residuos, alumbrado, servicio de grúa, jardinería o meteorología. Todos estos servicios estarán permanentemente monitorizados y conectados a través de la red de última generación de fibra óptica que garantiza una capacidad y velocidad prácticamente ilimitada.

El proyecto Smart City, en definitiva, convertirá a Valencia en un ecosistema de innovación tecnológica, ofreciendo una plataforma donde los emprendedores y desarrolladores podrán implementar soluciones para mejorar la vida de los valencianos. Este proyecto refuerza el compromiso de Telefónica, como Telco Digital líder, con la innovación y el emprendimiento.

**No se puede concebir una plataforma que posibilite la creación de ecosistemas de innovación, si esta se basa en paradigmas tradicionales de acoplamiento centrados en la integración de interfaces *ad-hoc***

# EN OPINIÓN DE...

**Antonio Romero-Haupold**  
Consejero Asesor e Inversor Activista MAB

## El cambio de modelo económico se llama MAB

—Aunque se creó en 2006 y la primera empresa comenzó a cotizar en 2009, el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) era un completo desconocido hasta el estallido del escándalo de Gowex en julio de 2014. No fue una buena forma de ganar notoriedad, pero de las crisis nacen oportunidades y el MAB ha sabido resurgir como el Ave Fénix. Precisamente esa remontada tiene su explicación en lo necesario que es el Mercado Alternativo para nuestra economía. Durante años, los políticos se han cansado de hablar del cambio hacia un nuevo modelo productivo, pero las medidas impulsadas para lograrlo no acaban de llegar. Sin embargo, ese nuevo modelo ya está aquí, de la mano del MAB.

Si nos detenemos a analizar sus empresas cotizadas, la mayoría tienen un perfil tecnológico e innovador, con gran parte de su negocio concentrado en el exterior, lo que supone diversificar a través del modelo de negocio y geográficamente.

*En España no se financia la innovación. Y no es por falta de imaginación, que nos sobra. Pero es que el fruto de la innovación crece sobre el árbol del fracaso. El fracaso hay que abonarlo con dinero.*

Y no es casualidad que este perfil de compañías, tan necesario para nuestra economía, haya acabado confluyendo en el MAB. Lo que pasa es que en España, con carácter histórico, no se financia la innovación. Por mucho que se nos llene la boca de I+D+i, empresas tan admiradas como Google y Apple nunca hubieran podido nacer en España. Y no es por falta de imaginación, que nos sobra. Pero es que el fruto de la innovación crece sobre el árbol del fracaso. Y el fracaso hay que abonarlo con dinero.

Por tanto, para innovar, y me refiero a la innovación disruptiva, revolucionaria, hace falta fracasar. La innovación de hoy es el PIB del mañana. Ya lo decía Emerson: “No fracasé, solo descubrí 999 maneras de cómo no se hace una bombilla”. Ahora bien, pídele a un banco español que te financie después de un fracaso. La banca española no financia el fracaso.

En este sentido, otros países tienen alternativas. Mercados donde los inversores saben que para multiplicar por diez una vez tienen que fracasar tres veces. En Reino Unido, el AIM es más del 4% del PIB y en Estados Unidos el 60% de la financiación fluye fuera del circuito bancario. En España, sucede lo contrario: un 90% de la financiación es bancaria y solo el 0,16% del PIB



VALENCIA, 16 DE ABRIL. La sede de la Bolsa de Valencia acogió el Foro “Las empresas del MAB afrontan sus nuevos desafíos: el salto a la madurez”, presentado por el consejero de APD Carlos Hernández y el mayor inversor activista del MAB, Antonio Romero-Haupold –en la foto–. Durante el Foro, decenas de empresarios de este mercado aportaron su visión sobre los principales retos a medio y largo plazo, entre los que destacan seguir consolidando la internacionalización y un MAB con más empresas.

español proviene de nuestro Mercado Alternativo. ¿No se debería apoyar más para seguir el ejemplo de Estados Unidos y Reino Unido?

Pero es que, además, estos mercados alternativos logran democratizar el éxito. Cuando el empresario gana, hace millonarios a muchos pequeños accionistas. Por eso están tan bien vistos los empresarios en el mundo anglosajón. En España, por el contrario, si triunfas eres un especulador y, si fracasas, un chorizo.



## “El empeño de Gullón, innovar en productos saludables”

Orgullosos de su política de reinversión constante, Gullón se postula hoy como la planta industrial más moderna de Europa. Con un incremento de su facturación por encima del 10% anual, afronta 2015 con fuertes inversiones en infraestructuras industriales y en innovación dentro del segmento de galletas saludables.

### JUAN MIGUEL MARTÍNEZ GABALDÓN

DIRECTOR GENERAL DE GALLETAS GULLÓN

**De modesta panadería a empresa internacional. ¿Cuál ha sido la máxima de Galletas Gullón para trazar esta trayectoria?**

Pasión por el trabajo, austeridad en la gestión y calidad en los productos.

**¿Cómo han conseguido crecer a un ritmo de doble dígito en los últimos años, mientras que muchas organizaciones intentaban sobrevivir?**

Efectivamente, durante las tres últimas décadas hemos logrado incrementar la facturación de forma constante por encima del 10% anual, lo que evidencia que nuestra estrategia empresarial ha sido acertada. Esta ha estado definida por la presidenta de Gullón a partir de

tres principios básicos que siempre han regido nuestra actuación.

Primero, no repartir dividendos y reinvertir los beneficios. Segundo, la inversión en maquinaria e infraestructura moderna y competitiva. De hecho, Gullón es hoy la planta industrial más moderna de Europa. Y, por último, pero no menos importante, la apuesta por la alimentación saludable. La lucidez de nuestra presidenta marcando estas directrices tan certeras ha sido clave en nuestro éxito. Probablemente, también lo ha sido el hecho de que el equipo directivo que encabezo ha sabido implementar estos planes, hasta la fecha, de un modo eficaz.

**Gullón se ha caracterizado desde siempre por ser una compañía que invierte de manera constante. De hecho en 2013 fue la empresa del sector agroalimentario con mayor inversión de España (44 M€). ¿Es esta política la que les ha llevado al éxito?**

Sin duda esta política ha sido fundamental en el éxito de Gullón pues nos ha permitido crecer al ritmo natural que demandaba la propia empresa utilizando nuestros propios recursos. En algún momento podía parecer un ritmo lento, especialmente en los periodos de financiación barata en los que podíamos haber impulsado el crecimiento de un modo más rápido, pero creemos que esta estrategia más clásica o conservadora era la acertada porque nos permitía dar los pasos más firmes y ser capaces de digerir mejor los cambios que se iban produciendo en la empresa. Por otra parte, no haber recurrido a financiación externa ha ayudado a que en estos años de recesión y falta de crédito no hayamos sufrido los problemas que han ahogado a muchas compañías.

**Desde su llegada a la compañía en los 80, sus instalaciones han crecido notablemente. ¿Tienen previsto realizar a corto-medio plazo alguna nueva inversión en infraestructuras?**

Nuestro proyecto a corto y medio plazo es VIDA, la nueva planta industrial que pusimos en marcha

en 2014 y que ya cuenta con 3 líneas de producción. Es aquí donde estamos volcando nuestro esfuerzo inversor en este momento. Desde 2011, momento en el que comenzamos su construcción, hemos invertido 65 M€ y este año está previsto destinarle otros 20 M€.

**¿Han conseguido el reto de superar el millar de empleados?**

Sí. Precisamente, la puesta en marcha de VIDA ha requerido la contratación de nuevo personal y durante 2014 superamos el millar de empleados, lo que representó incrementar nuestra plantilla más de un 20%. También este año prevemos aumentarla ya que la puesta en marcha de nuevas líneas de producción cada año requiere incorporar personal. Actualmente, tenemos una plantilla que ronda los 1.160 trabajadores.

**Siempre han destacado por ser una galletera preocupada por la innovación, la investigación y también por la alimentación saludable...**

La galleta saludable es la seña de identidad de Gullón. Y es así por un empeño personal de nuestra presidenta que en los años 80 supo ver lo que nadie era capaz de prever: el interés cada vez más creciente de la sociedad por una alimentación más saludable. Fue entonces cuando creamos la primera galleta integral del mercado español y desde entonces no hemos parado de aportar al mercado nuevos productos beneficiosos para la salud: gamas de galletas sin azúcares, sin gluten, sin grasas añadidas ni saturadas, etc. Destinamos un 2% de nuestra facturación a la investigación de nuevos productos y somos líderes en España del segmento de galleta-salud con una cuota de mercado superior al 35%.

“

***No haber recurrido a financiación externa ha ayudado a que en estos años de recesión y falta de crédito no hayamos sufrido los problemas que han ahogado a muchas compañías”***

**“Las galletas Gullón se venden ya en más de 100 países y crecen en Norteamérica”. Este es un titular justo de hace un año. No habrá sido nada fácil alcanzar este grado de exportación sin haber pasado a manos de multinacionales. ¿Cuándo y de qué manera comenzaron a exportar? ¿Qué porcentaje representan las ventas al exterior para Gullón?**

Las ventas al exterior suponen ya más del 35% de nuestra facturación, cifra que esperamos llevar por encima del 40% en los próximos años. Gullón siempre ha tenido vocación internacional básicamente porque estábamos obligados a ello. El mercado nacional dejaba poco espacio para nuevos competidores y la vía de crecer pasaba por vender fuera de nuestras fronteras. Inicialmente acudimos a nuestros mercados naturales como Portugal e Italia (en donde de hecho tenemos filiales comerciales) y otros países europeos, pero pronto cruzamos el charco y llegamos al mercado hispano de Norteamérica, al norte de África y de ahí al resto de países. Hoy estamos en más de 100 países y nuestro objetivo es crecer en los mercados en los que ya tenemos relaciones

comerciales y hacerlo fundamentalmente a través de nuestra gama de productos saludables.

**¿Entra en sus planes la apertura de alguna fábrica en el extranjero? Si es así, ¿qué países les resultarían más atractivos?**

Como comentaba anteriormente, ahora mismo estamos inmersos en la puesta en marcha y finalización de la fábrica VIDA, por tanto, es ahí donde estamos centrando nuestros esfuerzos. Fabricar en Aguilar es otra de las directrices claras de la presidenta que vive con gran orgullo saber que Gullón es un motor económico de la región.

**¿Cómo se presenta 2015 para la facturación? ¿Veremos nuevos productos Gullón en el mercado?**

El año 2015 será un año de fuertes inversiones en infraestructuras industriales. En cuanto a nuestra aportación de nuevos productos al mercado, estamos en este momento presentando la nueva línea de productos VITALDAY y reforzando con varias referencias la línea DIET-NATURE, siguiendo con nuestro modelo de innovar en el segmento de galletas saludables.



#### **NUEVA PLANTA INDUSTRIAL.**

El pasado 15 de abril y en presencia del Presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera Blanco, María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas, presidenta de Gullón, y Juan Miguel Martínez, director general de la galletera, inauguraron VIDA, la nueva apuesta de la empresa palentina asentada sobre 55.000 m<sup>2</sup>, y que entre sus espacios alberga un laboratorio para I+D en el que se crean los nuevos productos que posteriormente se fabrican en la planta.

# YES, WE CAN

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



## Yo sí necesito ayuda, ¿y tú?

—Quien mejor puede ayudarte eres tú mismo. O no, parafraseando a Rajoy. Lo cierto es que la autoayuda está de moda, gracias en buena medida al éxito de personas como Paulo Coelho, Jorge Bucay y Eduard Punset, quienes se ayudan a sí mismos ayudando a los demás cual filón de oro en la mina de los deseos, las frustraciones y los nudos emocionales de la condición humana.

Científicamente la autoayuda es imposible. Incluso en la hipótesis de que al nacer te aislaran en una burbuja para evitar que recibieras estímulo alguno del exterior estarías recibiendo la ayuda de tu madre a través de la información transferida durante la gestación. Y, sin embargo, los filósofos de la vida se empeñan en fustigar el ego para que este cabalgue veloz a lomos del yo, lejos del tú y, sobre todo, del nosotros.

La apelación al “hágalo usted mismo” ha convertido la gestión de las emociones en una suerte de autobricolaje que excluye de su manual de instrucciones la petición de ayuda. Tanto es así que solicitar el concurso de los demás es percibido a menudo como una muestra de debilidad. En esta línea de soberbia se inscriben las declaraciones de un destacado dirigente empresarial español, quien consideraba la humildad como una expresión de apocamiento.

El cerebro reptiliano predomina en aquellos que se creen perseguidos por la magnitud de su éxito profesional, el tamaño de sus ganancias y el alcance de su poder.

Antes comer que ser comido, antes ayudarse que ser ayudado. En estos caracteres el cerebro límbico, el que administra las emociones, se mantiene bajo control, aunque de vez en cuando le concedan un alivio mediante la liberación de ira, habitual en las personalidades que renuncian a la ayuda de los demás. Como balance, utilizan básicamente el cerebro racional, ubicado en el neocórtex, para controlar los excesos del instinto y los accesos del límbico.

Al egoísmo que moviliza la condición humana, firmemente anclada en el instinto de supervivencia, se suma ahora la auto-consciencia del poder que reside en cada uno de nosotros y que, por mor de la tecnología, somos capaces de ejercer a todas horas, en cualquier lugar y prácticamente en universal circunstancia. Resulta inquietante descubrir que la principal limitación para el ejercicio de tal micropoder reside en uno de los dispositivos menos inteligentes con los que convivimos en estrecha cercanía: la batería del móvil o de la tableta.

La tecnología nos invita a que nos enredemos en nuestra soledad, de tal suerte que podemos estar conectados a miles de seguidores sin la necesidad de establecer conversación alguna. En el lado opuesto, también podemos estar sumidos en conversaciones masivas sin que el intercambio de ideas vaya más allá de un fluir de emociones.

El ser humano vive en una permanente lucha entre el instinto de supervivencia, de marcado carácter individual o tribal (el individuo elevado a la categoría de grupo), y la necesidad de establecer relaciones

sociales, muchas de las cuales tienen como motivación la necesidad de crear alianzas que aumenten las posibilidades de estirar la existencia.

Sea como sea, se trata de convivir para vivir más, lo cual convier-

te a la ayuda en una función social básica.

En el mundo digital, la ayuda tiene que ver con la economía colaborativa, con la suma de inquietudes para que los poderosos (los que lo son por recursos ya sea por herencia, mérito o, en el caso de los políticos, por delegación administrativa) no olviden sus responsabilidades colectivas y con la capacidad para modular y filtrar al mismo tiempo las emociones que determinan los estados de ánimo de las comunidades.

Pedir ayuda es un ejercicio de humildad, de apelación al aprendizaje, de tributo al ser social y de inteligencia emocional. Es verdad que cabe pedir ayuda a sí mismo y que en ocasiones ésta es la forma en la que reconocemos nuestra vulnerabilidad, pero tal opción no excluye, ni mucho menos, la grandeza de ayudar y de dejarse ayudar.

Yo sí necesito ayuda. ¿Y tú?

Pedir ayuda es un ejercicio de humildad, de apelación al aprendizaje, de tributo al ser social y de inteligencia emocional.

VALOR PARA EL PARTICIPANTE Y VALOR PARA LA EMPRESA

# Aprender de los mejores da resultados

Incrementos de productividad entre un 10 y un 100%, reducción de errores en procesos de servicios entre el 60 y el 90%, y costes de transformación un 20% inferiores, son algunos de los resultados obtenidos por las empresas tras la participación de sus directivos en una Misión de Estudio visitando empresas *World Class* en Japón.



**Juan Estella**  
Socio Consultor de  
Asenta Management  
Consultants

Tras diez años organizando Misiones de Estudio a Japón, en Asenta Management Consultants hemos hecho balance de los resultados conseguidos en las empresas participantes, así como del cambio que ha supuesto esta experiencia en la forma de actuar de sus directivos. El presente artículo recoge las conclusiones del estudio realizado sobre las aplicaciones prácticas que se han llevado a cabo en el grupo de 57 empresas que han participado, así como las lecciones aprendidas por parte de 106 directivos participantes en las Misiones.

## Empresas *World Class*

A lo largo de las diferentes Misiones, se han realizado en torno a 40 visitas a empresas de diferentes sectores y modelos de negocio, algunas tan renombradas como Toyota y otras menos conocidas, pero no por ello menos impactan-

tes, en cuanto a sus prácticas de gestión, como Net-Off. En todos los casos son empresas que pueden catalogarse como *World Class*, seleccionadas por su singularidad (líderes o referencia en su sector, sólida coherencia entre la Estrategia de Negocio y la de Gestión, *Benchmark* como buena práctica destacada en uno o varios aspectos de su gestión y operaciones, resultados económicos y no económicos sostenidos durante décadas, o máxima puntuación en la valoración de los participantes en Misiones anteriores) y abarcando sectores diversos (automoción, fundición, mecanizado, alimentación, e-commerce...).

Pero, ¿por qué Japón? Empresas *World Class* en gestión no son patrimonio de un determinado país. Sin embargo, Japón reúne algunas condiciones favorables que singularizan y justifican su elección como destino de estas Misiones de Estudio. Además de ser la cuna en la aplicación de los principios de excelencia en la gestión y estrategias *Lean*, TPM, Kaizen, etc., Japón es el país con mayor densidad de empresas excelentes. Y lo son desde hace décadas de forma sostenida.

**Tras la asistencia a una Misión, el 100% de las empresas ha puesto en marcha nuevas iniciativas de mejora o ha reorientando las ya existentes**



“ Ver la línea de montaje fue un shock, algo asombroso. Y el tamaño de lote en esta tecnología, otro mundo”

Participante Edición 2013

Por eso, en Asenta acostumbramos a decir que aprender de los mejores en Japón es “beber de la fuente”.

### Valor para el participante

El propósito de estas Misiones es propiciar un cambio radical –“kaikaku” en japonés– en la mente de los participantes sobre el impacto de una aplicación rigurosa de procesos sistemáticos de mejora, con metodologías robustas y enfoques coherentes, para obtener resultados extraordinarios. Si “ver es creer”, las visitas a empresas excelentes permiten comprobar *in situ* y aprender desde la realidad. En el transcurso de la Misión, los participantes aprenden a observar, escuchar y comprender lo que hay

“detrás” de las experiencias *World Class* y las explicaciones de los directivos de estas empresas.

En este proceso de aprendizaje se producen cambios de paradigmas. Los más frecuentes, con un porcentaje entre los participantes superior al 70% (ver gráfico 1), son precisamente los relacionados con el proceso de cambio que los propios directivos tienen que protagonizar en sus organizaciones.

En concreto, el 74% de los participantes reconoce haber experimentado su “kaikaku” particular calificando la experiencia como un hito en su desarrollo directivo. El 88% identifican haber cambiado su forma de entender la gestión en algún aspecto significativo.

Gráfico 1: Principales cambios en los participantes (por % participantes)



### Valor para la Empresa

El desarrollo de los directivos tiene su reflejo e impacto sobre sus organizaciones. Tras la asistencia a una Misión, el 100% de las empresas ha puesto en marcha nuevas iniciativas de mejora o ha reorientando las ya existentes. Lejos de ser experiencias puntuales, estas se han extendido –salvo excepciones– por toda la organización.

Por su parte, los tipos de proyectos o áreas de mejora más abordadas han tenido tanto una orientación al desarrollo de las capacidades organizativas, como a la consecución de resultados operacionales (ver gráficos 2, 3 y 4).

### En el camino de la excelencia

Todas estas implantaciones han cosechado significativos resultados cuantitativos (ver tabla 1) y cualitativos, contribuyendo a seguir avanzando en el camino sin fin hacia la excelencia de estas empresas.

Como conclusión, podemos afirmar que de este análisis del impacto de las Misiones de Estudio a Japón que viene organizando Asenta, se desprende que generar y aprovechar oportunidades para salir periódicamente de nuestro *día-a-día* y aprender de otros y con otros, es una manera rentable y altamente eficaz para el desarrollo de los directivos y su contribución a la mejora de las organizaciones.

“Una experiencia vital, irrepetible. Hay que verlo para creerlo, y hay que vivirlo para aprenderlo”

Participante Edición 2014

Gráfico 2: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión de la Mejora Fundamental (% empresas)

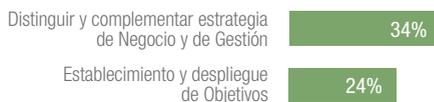


Gráfico 3: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión y Mejora de Procesos (% empresas)



Gráfico 4: Principales áreas de mejora desarrolladas en las empresas, relativas al Eje de Gestión Participativa y Autónoma (% empresas)

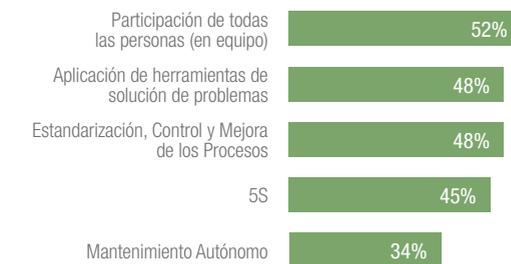


Tabla 1: Resultados cuantitativos reportados por las empresas en los proyectos implantados

Aumento de la Productividad: 20 a 100 %	Reducción WIP: 18 a 70%
Reducción Errores/incidencias: 60 a 90%	Aumento de la Facturación: hasta 65%
Mejora lead time: 40% a 90%	Reducción de la Superficie (m <sup>2</sup> ): hasta 40%
Reducción de roturas de Stock: hasta 90%	Mejora del OEE: de 7 a 30 puntos %
Reducción tiempo inspección: hasta 80%	Reducción tiempo de ciclo: hasta 25%
Reducción Absentismo: hasta 3 puntos %	Reducción Costes fabricación: hasta 20%

Edición 2015  
**Prácticas  
World Class**

Aprendizaje de  
empresas avanzadas

Ver vídeo en



World Class Series

## Misión de Estudio a Japón

“Kaikaku Experience”

Formación fase previa:  
27 y 28 de Octubre 2015

Visitas en Japón:  
16 al 21 de Noviembre 2015

Recogida de la cosecha:  
15 de Diciembre 2015

Organizado por  
**Asenta Management Consultants**

# “La factura-e ha agilizado la relación de Osakidetza con sus proveedores”

Impulsado por everis, el proyecto de implantación de la facturación electrónica en el Sistema Vasco de Salud es ya una realidad. Más de 4.000 empresas se benefician actualmente de este nuevo modelo que “garantiza una mayor trazabilidad, inviolabilidad y accesibilidad a la información”. Así lo asegura Beatriz Artolazabal, directora Económico-Financiera de Osakidetza, quien en la presente entrevista analiza las claves de la reciente puesta en marcha de esta herramienta con la que prevén recibir 200.000 facturas al año.

## **En su opinión, ¿qué supone la aplicación de la Ley de impulso de la factura electrónica y creación del registro contable de facturas en el sector público en general, y para Osakidetza en particular?**

Para Osakidetza el balance ha sido altamente positivo. El envío en formato electrónico de las facturas por parte de los proveedores nos ha permitido agilizar los procesos de recepción y registro en las organizaciones de servicios, mientras que la estandarización del contenido de facturas –inherente a la obligación legal de acogerse a un formato único– nos ha permitido agilizar su revisión.

Además, disponer de una plataforma donde poder informar al proveedor de manera automática sobre la situación en la que se encuentra el proceso de tramitación de sus facturas, ha posibilitado también reducir el tiempo que antes les dedicábamos mediante atención telefónica.

El almacenamiento electrónico nos ha aportado importantes ventajas con respecto al del papel. Por ejemplo, ahora sin necesidad de solicitar a las organizaciones copia de la fac-

tura, podemos acceder a su visualización para efectuar cualquier labor de seguimiento y control de los procesos de manera centralizada. Y ha supuesto también un ahorro en espacio de almacenamiento y en tiempos de organización de los archivos y de acceso a la información en ellos contenida.

## **¿Qué papel juegan las TIC en la estrategia de implantación de la facturación electrónica y cómo lo ha abordado Osakidetza?**

La utilización de las TIC ha dinamizado nuestra relación con los proveedores. Por un lado, porque permiten que la comunicación sobre la situación de la tramitación de las facturas se efectúe en tiempo real. Y, a la vez, la trazabilidad que otorga el actual sistema de información a cada uno de los actos –tanto por parte del proveedor (registro de la factura, anulación de la factura...) como de la administración (recepción de la factura, contabilización de la conformidad...)-, facilita el seguimiento de los tiempos de respuesta y el análisis de los motivos



## BEATRIZ ARTOLAZABAL ALBENIZ

DIRECTORA  
ECONÓMICO-FINANCIERA  
DE OSAKIDETZA

que en su caso pudieran dar lugar a discrepancias entre las partes.

Por otro lado, el archivado electrónico tiene innumerables ventajas respecto al físico por su inviolabilidad, su accesibilidad, el ahorro del espacio físico y por la reducción de los tiempos de trabajo.

### **¿Cuántas empresas se pueden ver beneficiadas por un sistema de facturación electrónica en Osakidetza?**

Cualquiera de las aproximadamente 4.000 empresas que de media al año emiten facturas para Osakidetza y las que en un futuro inicien relaciones con nosotros. De este grupo habría que descontar aquellas con un importe inferior a 5.000 € que, según aprobó Osakidetza en Consejo y de conformidad con la facultad

*“El archivado electrónico tiene innumerables ventajas respecto al físico por su inviolabilidad, su accesibilidad, el ahorro del espacio físico y por la reducción de los tiempos de trabajo”*

establecida en el artículo 4 de la Ley 25/2013, están libres de emitir electrónicamente en esta fase.

De esta manera se ha pretendido ampliar el margen de tiempo para la adaptación al cambio de aquellos proveedores que emiten facturas de pequeño importe. No obstante, nuestra intención es ir haciendo extensiva la obligación para todas las facturas recibidas.

### **¿Qué volumen de facturas electrónicas han recibido y cuántas esperan gestionar este año?**

A día 20 de abril el número total de facturas que Osakidetza ha recibido a través de la plataforma de facturación electrónica asciende a 43.303, y nuestra previsión de volumen anual a recibir a través de esta nueva herramienta es de unas 200.000.

### **Para hacernos una idea, ¿cómo se ha simplificado en el Servicio Vasco de Salud el proceso de gestión de facturas?**

En Osakidetza se ha optado por implantar una solución global, desde el punto de entrada en la platafor-

ma hasta el sistema de tramitación interno. El hecho de contar con una herramienta propia ha facilitado en gran medida la integración con nuestros sistemas de información económico-financieros de una manera prácticamente inmediata. La simplificación del proceso de gestión de las facturas ha venido de la mano de la integración de la información que los proveedores remiten en los diferentes campos del formato factura-e con nuestro ERP; gracias al mapeo de los campos contenidos en el formato factura-e con los campos equivalentes en nuestro sistema SAP, hemos logrado reducir tareas administrativas.

Del mismo modo, la solución dispone de una serie de “reglas de negocio” que son ayudas o asistentes a la hora de verificar facturas. Se trata de chequeos automáticos que se efectúan en nuestro ERP contrastando la información recibida en la factura con la que consta en los maestros de Osakidetza o la que figura en las posiciones del pedido contra las que se quiere verificar la factura. Así, por ejemplo, indican si el número de cuenta IBAN remitido por el proveedor figura en los datos

maestros del mismo; si existe una factura con igual número de referencia para ese proveedor ya verificada en nuestro sistema; si el pedido al que se hace referencia en la factura aún no tiene registrada la entrega de la mercancía; si hay diferencias en unidades o en importes con respecto a las entregas, etc.

### ¿Qué supone para las empresas que colaboran con ustedes la implantación de este modelo?

Creemos que el esfuerzo que están haciendo para adaptarse a esta nueva exigencia legal es importante y, en términos globales, se encuentran satisfechas con el apoyo recibido por parte de Osakidetza.

Farnaindustria nos lo hizo saber en un escrito recibido recientemente donde agradecían los esfuerzos realizados por Osakidetza–Servicio Vasco de Salud en la implantación de la facturación electrónica en las transacciones comerciales con sus proveedores. Un proceso que califican como “muy satisfactorio y operativo para las compañías que representamos”.

Desde el momento del lanzamiento de la plataforma, hemos puesto a disposición de los proveedores un servicio gratuito de atención telefónica personalizada como orientación y ayuda tanto para el alta en los servicios web como para la remisión a través del portal. Desde que iniciamos este servicio hemos atendido 1.389 incidencias.

### ¿Cuáles han sido las principales barreras que se han encontrado?

La principal dificultad ha estado en la integración de la plataforma de recepción de facturas con los sistemas de información propios para que pudiéramos aprovechar toda la funcionalidad de la nueva herramienta. Otra de las dificultades añadidas ha

DE LA MANO DE

**everis**

everis ha rediseñado y digitalizado el proceso de gestión de facturas remitidas por los proveedores de Osakidetza para reducir sus costes y los periodos de pago. En una única plataforma, el organismo público puede monitorizar todo el proceso de gestión con cada proveedor, así como validar o anular todos los pagos para integrarlos en el sistema financiero del Gobierno vasco.



***El esfuerzo de las empresas para adaptarse a esta nueva exigencia legal es importante y, en términos globales, se encuentran satisfechas con el apoyo recibido por Osakidetza”***

sido el escaso tiempo de adaptación a un marco legal cambiante que ha ido concretando aspectos técnicos de obligado cumplimiento en fechas cercanas al vencimiento del plazo legal para la puesta en marcha. Dicho plazo venció el 15 de enero de 2015, siendo el 21 de octubre de 2014 cuando se publicaba la “Resolución de 10 de octubre de 2014, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas y de la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, por la que se establecen las condiciones técnicas normalizadas del punto general de entrada de facturas electrónicas”.

**¿Qué impacto tiene sobre el ciudadano del País Vasco la implantación de la factura electrónica?**

El mismo que el que tiene cualquier otra medida que repercute en una mejora de la eficiencia de los procesos: el empleo más eficiente en el uso de los recursos públicos.

Por su parte, el registro electrónico de la información remitida por el proveedor, permite un análisis y tratamiento de la información mucho más ágil y garantiza una mayor trazabilidad, inviolabilidad y accesibilidad a la información. Todo ello, facilita la labor de los órganos de fiscalización y control interno que velan por la garantía del uso adecuado de los recursos públicos y, por tanto, por el interés del ciudadano.

**¿Con la facturación electrónica está todo hecho o queda aún camino por recorrer?**

Siempre quedan cosas por hacer o que pueden ser mejoradas. Sin embargo, creo que vamos, con la experiencia, superando fases y la sensación es la de que estamos en el buen camino.

**Bajo su experiencia, ¿sería apropiado extender su uso al resto de los sectores?**

Sí. Recomendaría el uso del comercio electrónico en general para el resto de sectores, no solo en relación a la facturación electrónica en concreto ni necesariamente bajo el formato factura-e; sino también para el resto de procedimientos logísticos propios de la actividad económica de cualquier empresa como la emisión y recepción de los pedidos, los avisos de expedición, las conformidades de recepción, etc.

No obstante, existe una tarea previa de alineación de registros maestros (unidades de medida de pedido, codificación de referencias, unidades de almacenamiento, etc.) necesaria para el correcto funcionamiento de las soluciones de comercio electrónico cuya gestión es compleja y requiere de un gran esfuerzo de colaboración mutua cliente-proveedor.

**¿Cuáles son las siguientes iniciativas que tiene previsto abordar Osakidetza para hacer más eficientes sus procesos de gestión?**

En estos momentos nuestros nuevos proyectos de trabajo son los relativos a la contratación electrónica y compra integrada, y el catálogo corporativo.

# ¿Tiene un GPS para mi negocio, por favor?

**En la era del GPS el uso de los mapas está en decadencia. Qué gusto da ir hoy por una ciudad o una región desconocida y dejarte llevar por esa voz que te indica siempre el camino sin atascos, el más corto o el más rápido. No tienes que pensar mucho, no tienes que decidir nada, ni tan siquiera planificar nada. Te sientas en el coche y disfrutas del paisaje o hablando con el “manos libres”.**

¿Recuerdas hace unos años, cuando no teníamos GPS, lo que suponía salir de viaje? No te planteabas improvisar el itinerario, ibas a perderte seguro o a dar grandes vueltas que te harían perder tiempo y paciencia. Lo que hacías antes de salir era planificar la ruta con un mapa, estimar las distancias, calcular los tiempos, decidir las carreteras, anotar las bifurcaciones o salidas claves... Y en caso de duda tenías al copiloto diciéndote “gira aquí” o “ahora a la derecha... Y tú, basándote en tu intuición, y en toda la información recabada, tomabas uno u otro camino.

Qué bien le vendría un GPS en estos momentos al primer ejecutivo de cualquier compañía. Podría seguir dedicándose al día a día de su empresa, dando servicio a sus clientes, a veces disfrutando del paisaje, mientras se deja llevar por un “GPS para el negocio” que le indique sin tener que pensar mucho, sin tomar riesgos ni evaluar demasiado, qué camino tomar para el futuro: en qué mercados entrar, a qué nuevos segmentos dirigirse, con qué productos, qué nuevas tecnologías adoptar, o qué tendencias seguir, etc.

## No existen los GPS para las empresas

Porque cada negocio es distinto y sus destinos también. Ni siquiera las empresas de un mismo sector son idénticas ni tienen el mismo objetivo: cuentan con activos, recursos y prioridades diferentes, una historia y posicionamientos distintos, un gobierno corporativo, culturas, equipos, inquietudes y sensibilidades propias. Tampoco van al mismo sitio: unos pretenden sobrevivir, algunos internacionalizarse, otros hacerse grandes creciendo en volumen o mantenerse pequeños pero rentables.

Cada empresa tiene que, dependiendo de su realidad, el entorno y sus objetivos, decidir adónde ir, cómo llegar y por qué caminos. Para esto no hay rutas preconfiguradas ni caminos señalizados. No sirve copiar lo que hacen otros, no vale el “piloto automático” de la eficiencia y mejora continua para el futuro, porque pensar en dejarse llevar por la pendiente de la inercia es muy peligroso, inclusive para aquellos que hoy parece que están bien. Con mercados y sectores transformándose, con nuevas tecnologías y tendencias a las puertas, con la aparición de nuevos competidores con modelos de negocio más ágiles, no va a ser suficiente con ser un mero observador.

### ¡Necesitamos un plan!

Sin GPS disponible y sin rutas predefinidas, ¿es útil o vale la pena intentar prever el futuro o contar con un plan? Algunos empresa-

**Con mercados y sectores transformándose, con nuevas tecnologías y tendencias a las puertas, con la aparición de competidores con modelos de negocio más ágiles, no va a ser suficiente con ser un mero observador**



**David Gandía**

Socio de Improven  
dgandia@improven.com  
@DGandiaS

rios y directivos opinan que ante tanta incertidumbre de nada sirve planificar; piensan que es suficiente con estar alerta y tomar decisiones sobre la marcha. Dicen que los planes estratégicos no aportan nada, que encorsetan la compañía e intentan marcar demasiado de cerca el entorno y las decisiones, lo que al final no es real y genera frustración. Pero, ¿es razonable irse al otro extremo? ¿Es realista pasar de la planificación minuciosa a la ausencia de planificación o a la ‘improvisación ordenada’? Es cierto que los planes de antaño acababan siendo en muchos casos poco realistas, parecían más un brindis al sol y una lista de deseos. Sobrevaloraban las capacidades y recursos de las compañías, eran poco operativos y despegados de la realidad de la organización y por ello carecían del seguimiento adecuado. Eran más un instrumento para el Consejo y la dirección general que una guía para la organización porque, debido a los motivos anteriores, no estaban aterrizados a nivel operativo para las personas que no participaban adecuadamente de su desarrollo.

## Afrontar el futuro en tiempos tan convulsos sin un proceso de reflexión y toma de decisiones ordenadas, es como salir con el coche sin mapa hacia lo desconocido

Un ejecutivo de una gran empresa me comentaba recientemente que ‘el plan estratégico no es de lejos una herramienta perfecta, pero a día de hoy es la única disponible que te ayuda a reflexionar sobre el futuro de una manera estructurada, a tomar decisiones y que compromete a la organización. Solo por eso ninguna empresa debería de pasar de ella’.

El punto clave está ahí: afrontar el futuro en tiempos tan convulsos sin un proceso de reflexión y toma de decisiones ordenadas, es como salir con el coche sin mapa hacia lo desconocido, iremos por carreteras pero sin saber si llegaremos, ni cuándo. Decía Peter Drucker: “La planificación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

### Alcanzar la diferenciación...

Tomar buenas decisiones sobre la dirección a seguir para el negocio hoy va a ser más determinante que nunca para el futuro. En el medio-largo plazo, la diferenciación estratégica de las empresas y su ejecución va a pesar mucho más en el desempeño que el negocio o sector en el que se encuentran. No son suficientes ya las opciones de mejorar o hacer más eficiente lo existente. Las estrategias de mejora operativas se han convertido en unas condiciones necesarias pero insuficientes para competir, han

dejado de ser un elemento diferencial. El problema de la mejora continua o eficacia operacional es que la mejor práctica es fácilmente imitada, comprada y hace que las empresas se parezcan más. La única opción estratégica válida para sobrevivir es alcanzar la diferenciación, por la propuesta de valor, el modelo de negocio, el producto, el servicio, los segmentos de cliente, etc. Michael Porter, el padre de la estrategia moderna, reconoce que “la eficiencia operativa no es estrategia”.

### Innovando a todos los niveles

Para diferenciarnos, vamos a tener que sentarnos a explorar nuevos caminos y nuevas posibilidades para el negocio, incorporar novedades sobre lo que se hacía antes o lo que hacen ahora los competidores. Vamos a tener que encontrar nuevos ángulos de competitividad con los clientes, porque “dónde” se compite es más importante que “cómo” se compite. Y deberemos innovar a todos los niveles, porque “la innovación es un mecanismo de diferenciación estratégica” (Xavier Ferras).

Planificar los negocios tomando cierta distancia sobre la realidad actual, pensar “fuera de la caja” y saliendo de la zona de confort (lo conocido y lo dominado), ayudará a los directivos a visualizar nuevos escenarios para la competitividad, y quizá “océanos azules”. Este proceso, tal como un “mapa de iniciativas estratégicas” (que cada uno lo llame como prefiera) es hoy clave para no perderse.

# Europa-América Latina Es el momento de fortalecer vínculos

Los próximos 10 y 11 de junio, tendrá lugar en Bruselas la Cumbre UE-CELAC, es decir, la reunión entre los máximos representantes de los 28 Estados miembros de la Unión Europea y los de los 33 países que conforman la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños.

La relación entre Europa y América Latina hunde sus raíces profundamente en la historia de dos continentes que, a pesar de la distancia y la existencia de un gran océano entre ambos, están mucho más próximos que otros a los que une la tierra. Lazos culturales, lenguas vehiculares y, sobre todo, un conjunto de valores compartidos por sus respectivas sociedades, han entretejido unas interconexiones que, aun en la vertiginosa evolución del contexto que las rodea, ponen de manifiesto la importancia de una visión occidental del mundo en el que se enmarcan.

En la partida de ajedrez que se juega en el tablero del planeta, Latinoamérica y Europa deben desempeñar el papel que les corresponde a actores clave para el devenir de sociedades ancladas en la democracia, el Estado de Derecho, la economía social de mercado, la solidaridad inter e intrageneracional, y que defienden un enfoque de progreso y bienestar para los ciudadanos que las conforman. La economía, esa ciencia de invención europea, también influye, y de qué manera, en las relaciones eurolatinoamericanas. La UE es el primer inversor extranjero en la CELAC y su segundo socio comercial.



**José Isaías Rodríguez**  
Vicepresidente de  
Asuntos Europeos de  
LLORENTE Y CUENCA

Esta relación económica no se basa en la extracción del máximo beneficio *per se* y a corto plazo, sino que se articula en torno a la calidad, la responsabilidad social, la creación de puestos de trabajo, la transferencia de tecnología y la promoción de la investigación y la innovación, todo ello con un enfoque de permanencia en el tiempo.

La importancia de las Cumbres se concreta en la generación de vínculos y de visiones estratégicas. Sin embargo, si las mismas no tienen el seguimiento y la aplicación de los compromisos contraídos por



### **Sobra retórica, molicie, pasividad y falta visión para comprender que es necesario fortalecer los vínculos entre Europa y Latinoamérica**

las partes en sus “Declaraciones y Conclusiones Finales”, nos deslizáramos por el carrusel interminable de un juego de “la Oca”, en el que “de Oca en Oca y tiro porque me toca” no acabaríamos de salir del conocido círculo vicioso “del laberinto al 30”.

#### **Ocupar el espacio que corresponde**

La evolución de las Cumbres Euro-latinoamericanas nos traslada una cierta utilidad marginal decreciente, es decir, como si una unidad más de cumbre en el margen produjera unos efectos contrarios a los esperados. Existe una cierta fatiga mental, una falta de ideas y de voluntad política. Sobra retórica, molicie, pasividad y falta visión para comprender que es necesario fortalecer los vínculos entre Europa y Latinoamérica, si de verdad queremos ocupar el espacio que corresponde a ambas regiones en un mundo donde “nada es, todo cambia”.

En la relación Europa-Latinoamérica se crearon expectativas que luego se enfrentaron a la realidad de los desencuentros que origina toda negociación con intereses económicos. Ello ha dejado un poso de escepticismo alimentado, al mismo tiempo, por la impresión mutua que genera el pensar que ambas buscaban en el escenario internacional otras parejas con las que bailar.

La crisis que lleva impregnando a Europa con su perfume penetrante más tiempo de lo que, en principio, algunos imaginábamos, ha afectado no solo al interior de la UE, sino también, qué duda cabe, a sus relaciones exteriores. América Latina no ha sido ajena y, en este sentido, hemos asistido a un cambio de rumbo, a mi juicio, mutuo. Asia y el área del Pacífico son ahora actores comerciales de primer nivel de América del sur, mientras que EEUU ha afianzado su posición de socio privilegiado de México, Centroamérica y el Caribe. También, nuestra vieja y querida Europa, además de continuar mirando hacia su propio mercado, ha puesto sus ojos en Asia. Ello cuestiona el vigor



de la relación Eurolatinoamericana en la dinámica exponencial de la globalización.

### Un nuevo impulso

Precisamente, dos importantes acuerdos que ocupan actualmente el espacio negociador allende océanos, están llamados a cambiar los equilibrios del comercio mundial. Me refiero al “Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) entre la UE y EEUU, así como al “TransPacific Partnership (TPP) entre EEUU y los países ribereños del Pacífico. De una forma o de otra, afectarán a las relaciones UE-CELAC, así como a los propios procesos internos de regionalización en Latinoamérica. La bola de cristal no nos permite anticipar con nitidez el impacto posible de los cambios derivados de estos mega acuerdos. No obstante, deben producirse asimetrías a consecuencia de la heterogeneidad de lo que podríamos llamar “Américas Latinas”. Sin embargo, y sin que haya que tener dotes de adivino, lo que sí ha llegado es el momento de dar un nuevo impulso con el fin de fortalecer las relaciones entre la Unión Europea y América Latina. Es

ineludible un planteamiento de convergencia en torno a los valores que comparte la relación birregional, con el fin de encontrar soluciones a los retos a los que se enfrentan, tanto una como otra.

### Hay que...

Modernizar el discurso que enmarca la relación Eurolatinoamericana; hay que trasladar una mayor credibilidad y proximidad a los ciudadanos sobre lo que se pretende conseguir y, como dicen los británicos, con “tangible things”; hay que dar continuidad a los compromisos contraídos que deben contener ingredientes de ambición, realismo y perseverancia; hay que respetar las diferencias de ambas regiones, sabiendo gestionarlas sin imposiciones; hay que contar con una sociedad civil que, tanto en Europa como en América Latina, tiene, cada vez más, un protagonismo imparable; hay que aunar criterios en temas debatidos en los foros internacionales.

El filósofo Flavio Filóstrato (siglo III A.C.) dijo: “Los hombres saben lo acontecido, los dioses lo venidero y los sabios lo que se cierne”. Perteneciendo al primero de los grupos, soy consciente de que hemos hecho mucho en la construcción de vínculos entre Latinoamérica y Europa. Pero también lo soy en relación a todo lo que nos queda por hacer para desarrollarlos y profundizarlos. La Cumbre UE-CELAC del próximo junio es el momento para fortalecer los vínculos y debe representar un punto de inflexión para el devenir de ambas regiones.

**La Cumbre UE-CELAC es el momento para fortalecer los vínculos y debe representar un punto de inflexión para el devenir de ambas regiones**

# “Implantar PMOs es evitar el fracaso continuado de muchos proyectos”

Desde hace varios años, muchas compañías están apostando fuerte por la implantación en sus estructuras organizativas de lo que se ha venido a denominar *Project Management Office* (PMO). Lola Rojas Amaya, gerente responsable del desarrollo de este área en Efron Consulting, analiza en la presente entrevista las ventajas de esta “herramienta” al servicio de la gestión eficiente de proyectos.



Por Daniel Cavadas, Redacción APD

**A la hora de implantar una PMO es importante establecer una hoja de ruta de evolución gradual con hitos a corto, medio y largo plazo, que permita además la mejora continua”**

## ¿Cómo define Efron una PMO?

Aunque hay muchos enunciados válidos y correctos de este concepto, en Efron Consulting lo definimos como una entidad de apoyo a la gestión de proyectos o programas que facilita la consecución de los objetivos establecidos mediante estándares metodológicos, asegurando su alineamiento con las metas de negocio de la compañía.

## ¿Cuál es el motivo del progresivo incremento de PMOs en las organizaciones? ¿Por qué una corporación apuesta por este planteamiento?

Diversos estudios indican que la mayoría de proyectos que se realizan no están convenientemente alineados con los objetivos del negocio y la estrategia de la organización, y que más del 70% fracasan; es decir, no obtienen los resultados deseados en términos de coste, plazos, satisfacción del cliente

final, ROI, etc. Por tanto, la razón principal por la que una compañía decide o debería decidir implantar una PMO, es evitar el fracaso continuado de un número importante de sus proyectos.

## Pero, ¿qué es lo que hace fracasar a un proyecto?

Entre las razones de este fracaso está la ausencia de metodologías, procedimientos, métricas y herramientas para su correcta gestión, pero también el desconocimiento de la interdependencia entre proyectos, la falta de implicación o de colaboración de múltiples áreas de la compañía, y la inexistencia de una adecuada Gestión del Cambio y de una visión unificada para la toma de decisiones. En definitiva, una gestión ineficaz no solo de los proyectos en sí, sino de los programas y portafolios o carteras que conlleva que el éxito parezca aleatorio y no repetible.

## LOLA ROJAS AMAYA

GERENTE RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE COMPETENCIA DE EFRON CONSULTING

Licenciada en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid, complementa su formación con distintos estudios sobre Gestión de Proyectos, Gestión por Procesos, Lean Seis Sigma, etc., obteniendo las certificaciones de Profesional de Dirección de Proyectos (PMP® del Project Management Institute), Gestión del Cambio (HCMBOK del Human Change Management Institute), y Lean Seis Sigma. Posee más de 15 años de experiencia en consultoría, principalmente en el sector seguros, en los ámbitos de coordinación de programas de proyectos y mejora operacional, así como en la definición de arquitectura de contenidos y servicios web para intranets y extranets.

### ¿Y cómo se debe acometer la implantación de una PMO?

En Efron Consulting pensamos que la implantación debe acometerse de forma incremental. Como parte fundamental consideramos imprescindible analizar previamente la organización o área donde se quiere integrar, el grado de madurez en la gestión de proyectos, y las expectativas proyectadas; esto es, qué se espera de la PMO y qué problemas se quieren solventar con su puesta en marcha. A partir de ahí, se podrá diseñar la PMO definiendo sus objetivos, servicios, roles, métricas, ubicación, etc., determinando la metodología de Gestión de Proyectos e identificando las herramientas de apoyo. Y en función de los análisis previos, podremos, además, marcar los pasos para evolucionar desde la PMO básica de Soporte –de apoyo metodológico, formativo y de generación de informes de seguimiento–, a una

PMO estratégica de Dirección –que es aquella que tiene el control y dirección total de los proyectos y de los recursos–, existiendo, cómo no, modelos intermedios.

A la hora de implantar la PMO, recomendamos hacer un piloto con un proyecto o grupo de proyectos que permita ir testeando los avances.

### Uno de los puntos a tratar en el proceso de creación es su ubicación en el organigrama...

Así es. Las competencias y responsabilidades de la PMO son las que marcarán su posición. Si su orientación es estratégica, estará estrechamente relacionada con los niveles más altos de toma de decisión. Si por el contrario su orientación es más bien operativa, con el foco en control y soporte, estará más próxima a unidades de control y ejecución de proyectos. Por otro lado, el tipo de proyectos sobre los que tendrá competencia definirá también su proximidad bien con el área TI, bien con el de negocio.

### Y respecto a los profesionales que forman parte de esta unidad, ¿qué perfiles se requieren y cuántas personas se necesitan?

Los perfiles pueden variar en función de las competencias y responsabilidades de la PMO. No obstante, y teniendo en cuenta la cobertura más completa, estaríamos hablando de: expertos en metodologías, especialistas en riesgos, calidad y costes, expertos en herramientas de gestión de proyectos, gestores de recursos, formadores/instructores,... En lo que respecta al número de personas, dependerá de factores como las funciones o el nivel de madurez de la propia PMO. Además, este número puede variar temporalmente por necesidades puntuales.



***Estudios globales indican que contar con una PMO reduce el número de proyectos fallidos, los retrasos y los sobrecostos, e incrementa la calidad percibida”***

**¿Qué metodología de Gestión de Proyectos propone una PMO? ¿Es posible su convivencia con otras?**

Desde Efron Consulting proponemos utilizar una metodología basada en el estándar de mercado Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK®, de Project Management Institute (PMI). Sin embargo, no hay que olvidar que si bien la metodología de gestión puede ser única para cualquier tipo de proyecto, esta convivirá con la metodología de ejecución necesaria, según las características del proyecto a realizar. La correcta combinación de ambas propiciará, sin duda, el éxito.

**En cuanto al número de Oficinas de Gestión de Proyectos, ¿qué es más productivo, una por empresa? ¿Una por unidad?**

Lo cierto es que no hay una respuesta única para esta pregunta. De hecho, podemos encontrarnos con PMOs específicas para un proyecto o programa; PMOs de área o unidad; de respaldo a todos los proyectos de la organización; globales estratégicas; e incluso Oficinas convertidas en Centros de Competencia, que como ya sabemos proporcionan metodologías, estándares y herramientas, y apuestan por la mejora continua, la colaboración y la comunicación en todos los ámbitos de la gestión.

**¿Podemos hablar de “feedback”? ¿Qué ventajas tiene una PMO?**

Por supuesto, pero no hay un retorno demostrable de inmediato; se trata

de una inversión a largo plazo. Dicho esto, estadísticas internacionales y estudios globales indican que contar con una PMO disminuye el número de proyectos fallidos, los errores, los retrasos y los sobrecostos, e incrementa la calidad percibida y la información y documentación disponible. En cuanto a los beneficios cualitativos, prioriza las estrategias, estandariza la metodología y los procedimientos, impulsa y fortalece la cultura en gestión de proyectos, y optimiza los niveles de comunicación.

**La implantación de una PMO supone un cambio cultural importante dentro de la organización. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito?**

Nosotros consideramos primordial:

- Contar con el apoyo de la Alta Dirección.
- Disponer de profesionales que posean el nivel de experiencia y capacitación adecuado.
- Tener consciencia de que una PMO no sustituye la gestión de un Jefe de Proyecto, sino que provee a la organización de servicios para que estos roles puedan realizar su tarea de una forma más eficiente.
- Trabajar con métricas y Cuadros de Mando.
- Definir y comunicar claramente la estructura organizativa, los roles y las responsabilidades de la PMO.

**¿Qué soluciones ofrece Efron Consulting en este ámbito?**

Estamos apostando muy fuerte por ayudar a las compañías a implantar PMOs en sus estructuras, a mejorarlas si ya existen, y a analizar la necesidad o no de su puesta en marcha. Todo ello, a través de un equipo de profesionales expertos en la materia que pueden prestar sus servicios en dichas compañías para dar apoyo y desarrollar las funciones requeridas en este tema.



## La Gestión de Personas y Talento en LATAM

—Llevamos años acompañando a las empresas españolas en sus operaciones internacionales, especialmente en LATAM. Algunas llevan más de 20 años en este mercado tan lejano, y tan cercano al mismo tiempo. En unas ocasiones, mediante proyectos propios, y en otras, en alianza con socios locales o mediante adquisiciones de organizaciones locales.

En todas estas operaciones los temas relacionados con las personas y su talento son críticos, como bien nos han enseñado aquellas otras compañías que empezaron sus procesos de internacionalización antes que nosotros, creando incluso metodologías sistemáticas para tener éxito en la implantación de sus proyectos. En todas ellas son clave, por tanto, los equipos de gestión de personas, los directores y profesionales de Recursos Humanos, de Compensación, de Relaciones Laborales, de Adquisición de Talento, etc.

En la mayor parte de los casos se produce un fenómeno interesante, y es que las direcciones en nuestro país parten de la hipótesis de encontrarse un nivel muy básico al que de entrada hay que enseñar. Sin embargo, cuando conocen a los profesionales, sus capacidades y sus procesos, llegan a la conclusión de que su hipótesis era errónea, ya que su nivel era alto, más alto del esperado, a veces superior a las capacidades del equipo en nuestro país.

Efectivamente, el nivel y la profesionalidad de los equipos de *people* en LATAM son muy elevados, y desgraciadamente tenemos poco que enseñar. De hecho, podríamos preguntarnos hasta si tenemos algo que aprender. Pero, ¿por qué cuando son países emergentes tienen una gestión tan avanzada en materia de Personas y Talento? ¿Es que ellos están muy avanzados, o es que nosotros no lo estamos en relación a otras áreas de la gestión empresarial?

Cuando un ámbito de la gestión es fuerte, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva, se producen dos circunstancias: primero, hay un directivo y un equipo potente, y segundo, dicho equipo es respaldado por el CEO y por el conjunto de la dirección que considera que ese ámbito de gestión es clave para sus objetivos de negocio.

Llegados a este punto, cabe analizar por qué los directivos de las grandes empresas de LATAM tienen esa actitud de interés y respeto por los aspectos relacionados con las Personas y su Talento. La respuesta es simple. La mayoría han pasado por escuelas de negocio norteamericanas y en ellas los aspectos ligados a las Personas y su Talento se ponen en el centro del negocio. Además, en los MBAs de origen anglosajón, los temas que aquí llamaríamos *soft* y a los que otorgamos la categoría de *maria*, son muchos y relevantes.

Así, el directivo formado en estos programas sabe que para hacer negocio es importante contar con el Talento de las Personas y también con su Compromiso. En este sentido, cuenta con buenos directivos de Personas, y estos a su vez con muy buenos profesionales con los que nutren sus equipos. Entre todos establecen estrategias, implantan prácticas con sentido y tienen presupuestos para iniciativas y proyectos relacionados con las Personas y su Talento. Y se forman, beben de las mejores fuentes del conocimiento... ¡Están conectados!



Precisamente, la Gestión de Personas fue el eje central de una de las primeras actividades que APD ha celebrado en el Perú, y que contó con la presencia del presidente ejecutivo de la Asociación en este país, Luis Bustamante, y con la participación de Alfonso Jiménez, además de otros altos directivos del tejido empresarial peruano.

## Car Sharing

# Tu coche por horas

¿Te comprarías una vaca si solo necesitas un vaso de leche? Este ejemplo tan simple resume a la perfección cómo actualmente muchas empresas, amparadas por el acceso cada vez mayor y más fácil a las nuevas tecnologías y por la exigente demanda del mercado, ofrecen a sus clientes sus servicios a través de un sistema de pago por uso frente a la compra.

+ de 13.288.147

Km. recorridos por nuestros socios

**C**ada día surgen nuevas fórmulas que facilitan a miles de consumidores económicas soluciones de movilidad. El *car sharing* es una de ellas, ofreciendo a sus usuarios vehículos por el tiempo que les hace falta y a un precio más que interesante. Este es el caso de Respiro, empresa pionera en alquiler de coches por horas, que con su red de más de 90 aparcamientos en Madrid, proporciona a miles de vecinos la posibilidad de desplazarse pagando solo por lo que utilizan y renunciando a los costes e

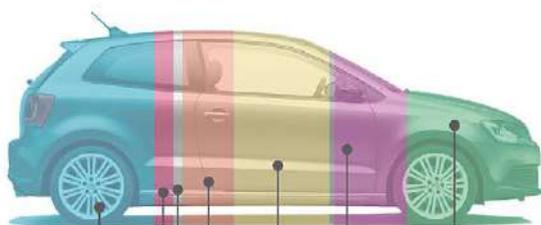
inconvenientes de ser propietario: desde 2€/h o 25 €/día con combustible y seguro incluido.

No obstante, la compra no supone, ni mucho menos, el único gasto que nos va a generar el coche a lo largo de su vida útil. Seguro, combustible, aparcamiento, revisiones, mantenimiento, limpieza, impuestos y otros costes derivados de la adquisición, disparan su coste hasta superar los 5.000 € anuales para conductores que realicen en torno a 1.000 km mensuales.

### GASTO DE TENER UN COCHE

para un turismo de 13.370 € recorriendo 12.000 km/año durante una vida útil de 8 años.

TOTAL  
**5.058,66**  
euros / año



<b>PRECIO</b> (sin entrada) 1.617,25€	<b>INTERESES</b> (9%) 150,41€	<b>IMPUESTOS</b> (imp. de tracción mecánica) 65€	<b>SEGURO</b> (a todo riesgo con franquicia de 300€) 412€	<b>COMBUSTIBLE</b> (6l/100km. 1L=1,40€) 960€	<b>MANTENIMIENTO</b> (revisión periódica, aceite y neumáticos) 600€	<b>APARCAMIENTO</b> (en una ciudad como Madrid) 1.200€
---	-------------------------------------	--	---	---	---	--



## RESPIRO, AL ALCANCE DE TU MANO

Reservar tu coche por horas desde las Apps para dispositivos IOS & Android en cualquiera de los parkings de Respiro que encontrarás cerca de ti es realmente sencillo; simplemente selecciona el tiempo que lo vas a utilizar y devuelve el coche a su aparcamiento.

+ de 1.491,239

Kg. de CO<sub>2</sub> emitidos y compensados

¿Es necesario entonces comprar un coche para usarlo solo cuando hace falta? La respuesta es un NO rotundo.

### Mejor para ti, mejor para tu ciudad

Acceder a una red de coches por horas en tu barrio son todo ventajas. Además de disponer del modelo que necesites en cada ocasión, en las mejores condiciones de limpieza y mantenimiento, el hecho de compartirlo con otros vecinos y empresas minimiza el impacto ambiental. Cada coche de la red de *car sharing* lo utilizan de media 45 personas y retira de la circulación entre 15 y 20 turismos privados.

Este uso alternativo del coche supone para usuarios que no superen los 1.000 km/mes un ahorro que oscilará, según su frecuencia de uso, entre 3.000 y 4.000 €.

**Si conduces menos de 1.000 km al mes no te interesa tener coche propio**

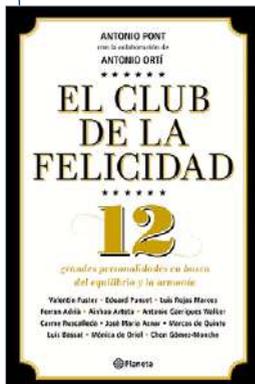
+ de 3.017

Vehículos menos en circulación

### La manera más inteligente de tener coche

Respiro dispone de una flota de más de 200 vehículos presente en todos los barrios de Madrid que incluye utilitarios, turismos, monovolúmenes y furgonetas para atender las diferentes necesidades de sus usuarios en cada ocasión. Además, el servicio 24/7 y el acceso al coche con tarjeta personal de socio, evita condicionarse a horarios de apertura de oficinas de alquiler y tener que acudir a la misma a firmar contratos o recoger las llaves.





**EL CLUB DE LA FELICIDAD.**  
12 GRANDES PERSONALIDADES EN BUSCA  
DEL EQUILIBRIO Y LA PERSONALIDAD.

Antoni Pont  
Planeta, 2015  
Páginas: 334  
ISBN: 84-08136-73-6

## ¡Descubre los secretos de la felicidad y apúntate al club!

“*El club de la felicidad*”, la nueva obra del presidente de honor del Grupo Borges, Antoni Pont, reúne doce encuentros con doce destacadas personalidades de la sociedad española como Luis Rojas Marcos, Valentín Fuster, Ferran Adrià o Eduard Punset, entre otros. A lo largo de sus páginas, utilizando el diálogo como herramienta, se va hilvando una idea: la felicidad nunca se alcanza por casualidad, siempre es fruto del trabajo y del esfuerzo.

Así pues, de un modo entretenido, asombroso y eminentemente práctico, iremos descubriendo cómo dichas personalidades se han ganado el respeto y la confianza de la sociedad, y cómo aplican, tanto en su vida privada como en el ámbito profesional, una serie de premisas sin las cuales, seguramente, no hubiesen conseguido alcanzar el equilibrio y la armonía de su vida.

## Yo vendo, tú vendes, él vende...

Profesionales con un alto nivel académico se ven abocados hoy a redirigir su actividad laboral hacia la venta. Bajo esta premisa nace “*Querer para vender*”, una obra en formato de novela que narra la historia de Diego, un economista brillante obligado, como tantos, a reciclarse, y que ante su crisis personal y laboral, son sus mentores y amigos quienes le sitúan en la vía correcta para el éxito.

Decir “vendedor” todavía es sinónimo de “charlatán”, e incluso a veces tiene la connotación peyorativa de “engaño”. Sin embargo, este texto ayuda a descubrir, junto al ejemplo del cambio de actitud del personaje central, que la función comercial es una gran profesión y contribuye a situarla en el lugar que merece. Hay otros libros y cursos que dan técnicas, pero en estas páginas, en estas vicisitudes personales –acompañadas de prácticos resúmenes–, se profundiza en la función comercial desde el punto de vista, ante todo, de la actitud, considerada clave para triunfar y disfrutar vendiendo.



**QUERER PARA VENDER. 134**  
IMPULSOS QUE TE HARÁN  
DISFRUTAR COMO VENDEDOR.

Ladislao Mollá  
Doblerre Editorial, 2015  
Páginas: 287  
ISBN: 84-93612-08-5

**Compromiso:**  
*Contribuir al desarrollo  
económico y social  
de los países con inversiones  
en infraestructuras de calidad.*

**Resultado:**  
Desde 2003 Abertis  
ha invertido más de  
**15.000 millones de euros**  
en los territorios en  
los que opera.



Abertis es el grupo líder mundial en la gestión de autopistas de peaje e infraestructuras de telecomunicaciones. Un grupo global, con presencia en 11 países y más de 17.000 empleados, orientado a la creación de valor a través de la inversión en infraestructuras que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios y países donde opera.

 **abertis**  
cumplimos nuestros compromisos



# EN BARCELONA NOS GUSTA DAR FORMA A LAS IDEAS

**BARCELONA. ACELERAMOS LA INNOVACIÓN.**  
[WWW.BARCELONA.CAT](http://WWW.BARCELONA.CAT)

**LA CAPITAL DEL PROTOTIPAJE**

**MOBILE WORLD CAPITAL BARCELONA**

**4.ª CIUDAD MÁS CREATIVA DEL MUNDO**

**CAPITAL EUROPEA DE LA INNOVACIÓN**

**RED DE FAB LABS**

**CIUDAD DE TENDENCIAS Y CULTURA**

**6.ª DEL MUNDO CON MEJOR MARCA GLOBAL**

**INFRAESTRUCTURAS Y MEDIDA DE CIUDAD IDEALES**

**UNIVERSIDADES DE PRIMER NIVEL MUNDIAL**

**4.ª DE EUROPA Y 10.ª DEL MUNDO EN PRODUCCIÓN CIENTÍFICA**