

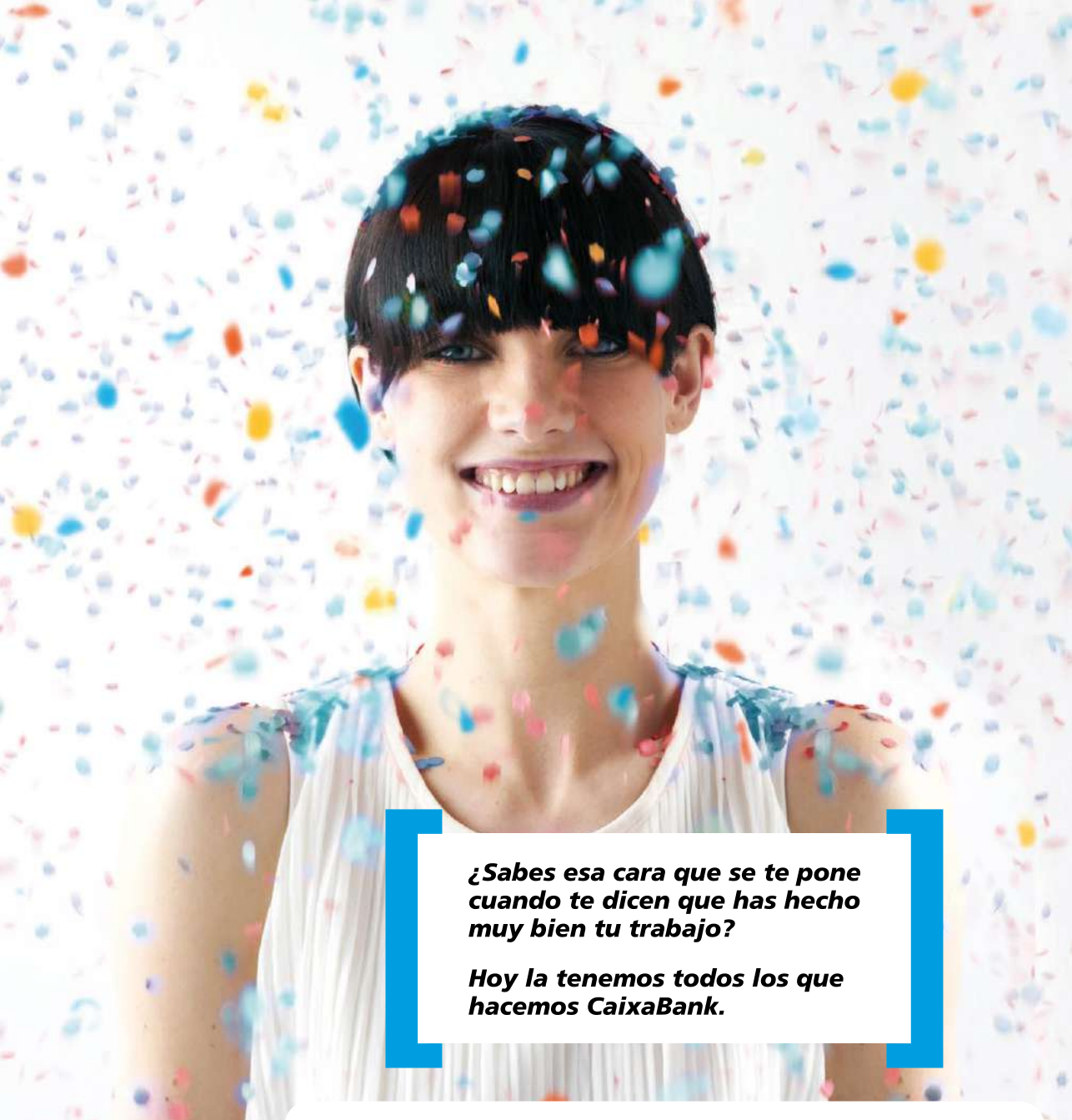
46
OMNICALIDAD
El sector asegurador ante
el reto de la digitalización

48
MIQUEL ROCA
"Nos toca administrar la
complejidad desde la simplicidad"

52
GESTIÓN DEL CAMBIO
Características y ventajas de esta
estrategia "contra la resistencia"

EL CÍO PROMOTOR DE NEGOCIO

**2 CONGRESO
NACIONAL
CÍOS**



***¿Sabes esa cara que se te pone
cuando te dicen que has hecho
muy bien tu trabajo?***

***Hoy la tenemos todos los que
hacemos CaixaBank.***

Gracias a nuestros 14 millones de clientes, a nuestros 30.000 empleados y a nuestros 750.000 accionistas por convertirnos en el mejor banco de España.

Gracias por formar parte de CaixaBank.



Euromoney Awards for Excellence

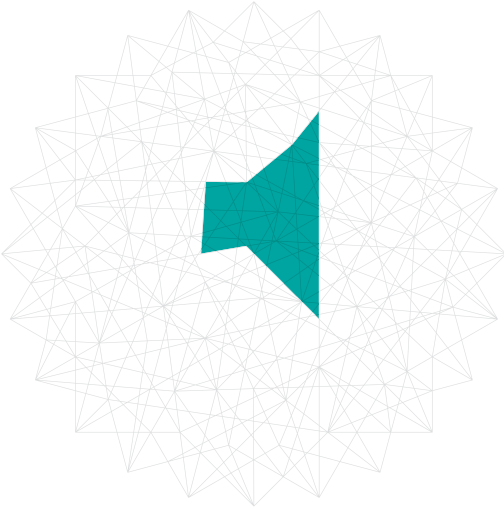
**Mejor Banco
de España 2015**



CaixaBank

[Tú] eres la Estrella

Involucrados en el negoCiiO



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 /

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

En un entorno como el actual, donde cualquier profesional está obligado a reinventarse, el CIO (*Chief Information Officer*) no puede escapar al cambio. Si hasta hace poco los responsables de IT se focalizaban en optimizar y simplificar la complejidad que han ido adquiriendo las TIC, ahora ya comienza a hablarse de roles innovadores con impacto directo en la cuenta de resultados, de gestores que además capitalicen la estrategia tecnológica, conozcan el negocio, comuniquen, ejerzan liderazgo... en otras palabras, de CiiOs (donde la segunda "i" significa innovación). Un término sobre el que pivotó en 2013 el discurso principal del primer Congreso de CIOs organizado por APD.

La *consumerización* de las nuevas tecnologías y el imparable proceso de digitalización que se está produciendo en el ámbito empresarial, ejercen una influencia cada vez más importante en el modo en el que las organizaciones interactúan con sus *stakeholders* y, por ende, en la forma en la que estas suman valor y competitividad en el mercado.

En este contexto, ya nadie duda de la necesaria presencia del CiiO en los Comités de Dirección y, sobre todo, de su conexión con el resto de miembros decisores, ya que una adecuada relación con ellos sin duda potenciará su rol estratégico. No obstante, otorgarle la responsabilidad de *promotor de negocio* exige, comenzando por el propio CEO, asumir internamente el papel que la tecnología –y en consecuencia el director de la misma– tiene que desempeñar en la compañía.

El 2 Congreso Nacional de CIOs organizado por APD el pasado 26 de mayo en Valencia, y del que el presente número se hace eco, se planteó con el objetivo de tratar todos estos aspectos e incidir en la relevancia de que los responsables de IT de se involucren en la globalidad de la cadena de valor de la empresa, convirtiéndose así en pieza poliédrica del diseño de su futuro.

*“La innovación es lo que
distingue a un líder de un seguidor”*
Steve Jobs



EL CIIO PROMOTOR DE NEGOCIO

2 CONGRESO
NACIONAL
CIIOS

En el próximo número

EMPRESA Y DEPORTE
Aliados en el terreno de juego

Monográfico

- 16 El CIO a la altura del negocio
Pablo Martínez-Arroyo
- 18 Los grandes de la tecnología
“se pasan la pelota”
Helena Herrero y Norberto Mateos
- 20 Mesa 1: La Organización y el nuevo CiiO
El CIO ha muerto, ¡viva el CiiO!
Pablo Carbajo

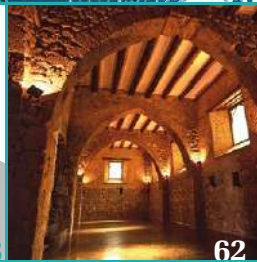
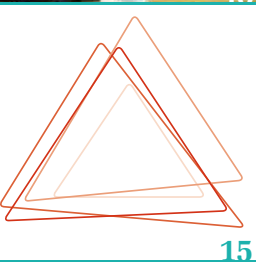
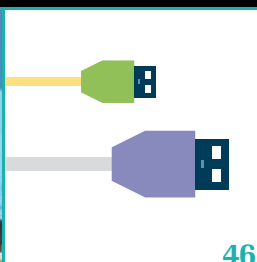
Intervenciones de: Francisco Auñón,
María de la Peña y Fernando Galvache.
- 24 Mesa 2: Qué temas le preocupan
más al CiiO

El Super CiiO: Innovación vs Seguridad
Gustavo Brito

Intervenciones de: Héctor Sánchez, Alejandro
Padín y José M. Rosell.
- 28 Mesa 3: El CiiO *driver* del negocio
El CiiO, impulsor del negocio en la era digital
Jesús Suso

Intervenciones de: Jordi Escruela, Ignacio Huet
y Miguel Ángel Royo.
- 32 Mesa 4: Tendencias que son ya una realidad
‘El movimiento se demuestra andando’
Antonio Crespo

Intervenciones de: Isaac Hernández, Sebastián
Velasco, Helena Herrero, José María Sánchez y
Norberto Mateos.
- 36 “BBVA aspira a tener clientes más
satisfechos mediante la banca digital”
Entrevista con Carlos Torres
- 38 La transformación profesional del CIO.
Desde el *back office* al *front office*
Fernando Galvache
- 40 El CiiO, un líder inclusivo para
la economía digital
Juan Díaz-Andreu
- 42 El CIO, clave en la transformación digital
en las empresas
Iván González



APD

- 08** III Afterwork APD Illes Balears: El poder de las empresas felices
- 10** Crecimiento y colaboración. Business Case: Grupo Zurich
- 12** Big Data y riesgos tecnológicos, nuevos retos de la industria gallega
- ... entre otras actividades de la Asociación

EMPRESA

Innovación

- 44** Soluciones para la gestión del gasto empresarial
Javier Cid de Quevedo

Seguros

- 46** El sector asegurador ante el reto de la digitalización
Paula del Corral

Primer Nivel

- 48** "Nos toca administrar la complejidad desde la simplicidad"
Entrevista con Miquel Roca, presidente de Roca Junyent

Modelos de Competitividad

- 52** "Olvidar gestionar los aspectos humanos del cambio puede hacer fracasar un proyecto brillante"
Entrevista con Juan Gomar Vidal, Gerente responsable de la práctica de Gestión del Cambio en el Centro de Competencia de Efron Consulting

Inserta

- 55** La oportunidad de la discapacidad

Estrategia

- 58** 4 Casos y 1 Funeral. La implantación de la estrategia en la práctica.
David Gandia

FIRMAS

- 05** Estrategia y Despliegue. 5 consejos realistas.
Juan Carlos Alcaide
- 15** Sistema Educativo y Competitividad
Alfonso Jiménez
- 31** Faltaban la mitad, faltan muchas más
Manuel Juliá
- 35** CiiO, generador de sinergias
Carmen Rosa Graham

salaVIP

Enoturismo

- 62** Heredad Segura Viudas. Armonía enológica.

Lecturas

- 64** Reinventar la empresa en la era digital
De cero a uno. Cómo inventar el futuro.



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

José María Arias Mosquera, Presidente de Banco Pastor y Presidente de APD en zona Noroeste • **Pedro Fontana**, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Mediterránea • **Mauricio González Gordón**, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Vossloh España y Presidente de APD en zona Levante • **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 Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell • **Claudio Boada Pallerés**, Presidente de Abantia-Ticsa
José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • **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^a Dolores Dancausa Treviño**, Consejera Delegada de Bankinter • **Mónica Deza Pulido**, Presidenta de Ainace y CEO de Bendit Thinking • **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 • **Helena Herrero**, Presidente de Hewlett Packard • **Julio Linares López**, Vicepresidente 3º de Telefónica • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 3º del Banco Santander • **Fernando Ruiz Ruiz**, Presidente de Deloitte • **Gonzalo Sánchez**, Presidente de PwC • **Carlos Torres Vila**, Consejero Delegado de 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**, Abogado de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurrull Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Joan María Nin Genova**
Zona Noroeste: **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

- Ahorro Corporación
- Alzamora Packaging
- Angulas Aguinaga
- Berge Gestión y Administración
- BMCE Bank International
- Canon España
- Centros de Arte, Cultura y Turismo de Lanzarote
- CIE Galfor
- City Sightseeing España
- Colegio San Patricio
- Compesca
- Different Travel
- Dorna Sports
- Easy 2000
- Ederfil Becker
- Empresa Montañesa
- Esel-Fri
- Estrategia y Dirección
- Ghenova Ingeniería
- Grup Cacheiro 2000
- H. Santos D.
- Hijos de Luis Rodríguez
- Hospital San Juan de Dios
- Humiclíma
- Industrias Gráficas Castuera
- Iveco España
- José Emilio Mendivil Olite
- Kam Consulting
- Kerafrit
- Kerajet
- KORUM, Servicios Empresariales para la Sostenibilidad
- Mary Flor González Viejo
- Nacap, Comunicación y RRRP
- Peronda Cerámicas
- Prosegur España
- Saciva Asesores
- Sein Navarra
- Sociedad Cooperativa Agrícola Aragonesa del Ebro
- Takasago International Chemicals Europe
- Teradata Iberia
- TMD Friction España
- Transports Porqueres
- Tryo Communication Technologies
- Universidad Europea de Madrid



Estrategia y Despliegue

5 consejos realistas

—Hablar de Customer Focus no es ninguna novedad. Yo mismo llevo subido a este enfoque más de 20 años: Orientación al Cliente, Satisfacción del Cliente... Mil eufemismos hemos utilizado para hablar de la quimera de la Gestión Clientecéntrica.

Ahora precisamente, ¡es una urgencia inaplazable! El foco en el cliente es imprescindible debido a los cambios producidos especialmente en la última década. A saber:

- Tenemos un ¡cliente poderoso! Customer Power que exige Customer Focus.

- Tiene tiempo (pocos trabajamos mucho), las herramientas digitales le dan el poder de hacer boca a boca con amigos y familiares, y es consciente de ello.

- Está enfadado, incluso “indignado”, y aborrece las empresas de servicios. Quien roba a un ladrón, tiene cien años de perdón, ergo: está justificado forzar a las compañías, mentir y “sacar cosas”, y ¡contarlo a los amigos!

- Está resabiado, conoce nuestras técnicas de marketing (que considera trucos y estrategias desleales orientadas a robarle) y es escéptico.

- Compara y sigue comparando, buscando precio (lo que tiene relación, claramente, con la caída de la renta media familiar).

- Y de forma muy, pero que muy especial, es *multipantalla, hiperconectado y exigente*.

En este contexto de Customer Power, ¿cómo orientar el Customer Focus? Trataré de ser sintético con cinco consejos basados, con humildad, en mi experiencia:

1. Customer Focus es, antes que nada, una orientación cultural: misión,

visión, valores, credos, compromisos y “*service level agreements* agresivos”, mantras y similares, focalizando en la centralidad del cliente. La transformación cultural procliente es necesaria, si no indispensable, para que el resto de los consejos funcionen.

2. El cliente busca entre otras cosas pero de forma prioritaria: inmediatez multicanal, comodidades de todo tipo para hacer negocios con la empresa, facilidades para operar, y... placer y disfrute. No basta con dar lo básico; hay que buscar la memorabilidad, los detalles y las sorpresas positivas. Todo funciona y es agradable, si no divertido.

3. Es necesario dar relevancia a la totalidad de los momentos de interacción con el cliente diseñando un Customer Journey que contemple lo emocional y lo racional. La lógica es que “operaciones y emociones generan percepciones”, y “calidad y calidez nos dan un diez”. Es vital cuidar la percepción manejando así cada interacción:

“sensaciones provocan emociones, que provocan sentimientos que generan pensamientos racionales, que dan lugar a actuaciones (de compra, de fidelización, etc.) y relaciones (que deberían ser duraderas y rentables)”.

4. Es fundamental cuidar la Personalización, tratando de orientar la base de datos de clientes de la simple transacción al conocimiento y reconocimiento de las personas. Esto es válido en B2C pero también en B2B, donde es fundamental disponer y gestionar información sobre motivaciones, gustos y preferencias de cada persona con la que interactuamos, para poder superar sus expectativas y provocar sorpresas afines a sus particularidades, experiencias y vivencias customizadas dignas de ser contadas.

5. La Comunicación con el cliente NO debe estar orientada a la venta. El *upgrade* y el *crossselling* ¡son una fábrica de ex clientes! Masacramos sin rubor ni piedad a las pobres personas que nos dan su confianza (temporalmente, hay que ganarla cada día). Spam, mensajes no deseados. Promoción y oferta. ¡Qué pesadez!

La comunicación debe usarse para Vincular y lograr Engagement-Enganche. La venta viene luego. “Con naturalidad”, el cliente premiará nuestro Customer Focus haciendo uso de Customer Power, nos ha de elegir frente a la competencia (mentalidad de agricultor frente a cazador).

Customer Focus.
 Calidad y Calidez.
 Operaciones,
 Tecnología,
 Recursos Humanos,
 Marketing... Todos
 alineados: no
 debería ser difícil.
 Pongámonos a ello.

apd

2 CONGRESO NACIONAL MARKETING Y VENTAS

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

MADRID

26 DE
NOVIEMBRE
DE 2015

apd

CONGRESOS

Avanzamos algunas de las primeras reflexiones compartidas dentro del Comité Asesor que están ayudando a contextualizar el próximo Congreso.

DE TRANSACCIONES A RELACIONES

CONRAD LLORENS

Fundador y CEO de SUMMA

Las profundas transformaciones que vivimos a nivel social, tecnológico y en los mercados, han hecho que las estrategias de diferenciación hayan evolucionado con el tiempo desde una orientación basada en el producto y sus beneficios, a un enfoque centrado en la marca y sus significados.

Para competir con éxito es imprescindible construir marcas que sean capaces de atraer, generar y desarrollar vínculos con todos los grupos de interés (no solo clientes) en un proceso que empieza mucho antes de la venta y que ni mucho menos termina con la misma.

Pero construir una marca hoy no consiste en repetir mensajes, sino en crear patrones de conducta. Por eso, la estrategia de marca va mucho más allá del estricto ámbito del marketing y la comunicación y debe calar en toda la organización e integrarse en los procesos comerciales y operativos para tener éxito. El reto del marketing está hoy en construir relaciones que vayan más allá de las transacciones, y para ello las marcas son el instrumento esencial.



DEL "FAT" AL "SMART" DATA

DAVID CORAL

Presidente & CEO de GRUPO BBDO & Proximity

Cómo construir y fortalecer compañías y marcas en un mundo cada vez más hiperconectado es, sin duda alguna, uno de los temas más debatidos y comentados en estos momentos por el desafío empresarial y tecnológico que ello supone, y por la transformación tan fascinante que implica.

Desde un punto de vista estrictamente de marketing y ventas, las nuevas tecnologías ofrecen cada día la posibilidad de interrelacionar más íntimamente las marcas con sus

clientes, tanto desde el ámbito del BTB como del BTC.

No obstante, las mayores oportunidades de éxito vendrán dadas por cómo las empresas sean capaces de conectar entre sí las variables del marketing mix (precio, producto, comunicación/promoción y distribución) y su fuerza de ventas para que cada una de ellas se retroalimente y se optimice gracias a la información facilitada por las otras. El uso de nuevas herramientas y el paso del "fat" data al "smart" data, permitirán realizar este proceso de mejora continua de forma mucho más efectiva y dinámica.



INNOVACIÓN EN DISTRIBUCIÓN Y PRODUCTO

ANGEL PIÑA

Head of Reserve Iberia de DIAGEO

La innovación aplicada tanto al canal de distribución como al producto está más presente que nunca en las empresas de gran consumo y belleza como generador de valor. Esta se ha convertido en el principal *growth driver*, siendo destino de una parte importante de la inversión de las compañías y también una excelente oportunidad para incrementar el interés y la atención del consumidor.

PERSONALIZAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA

ANA DELGADO

Directora de Marketing de VODAFONE

Hoy en día los clientes son cada vez más exigentes y la competencia cada vez mayor. La personalización de la experiencia de compra es la vía para diferenciarse, y empezamos a ver soluciones innovadoras que aprovechan ese dispositivo que llevamos todos en el bolsillo para abrir nuevos canales de comunicación que nos permitan conocer mejor al cliente, y que aportan valor al producto final: soluciones de gestión de turnos que hacen las esperas

más provechosas para el consumidor y que ofrecen un medio de comunicación publicitario; soluciones que eliminan los tickets de papel, ofreciendo al cliente un repositorio centralizado en una aplicación que muestra un histórico de a quién han vendido y qué suele comprar; o tecnologías incipientes como los Beacons, que llevan las posibilidades de las aplicaciones de fidelización a nuevas cotas, en las que podemos personalizar la comunicación comercial lanzando el mensaje apropiado en el momento preciso.





El poder de las empresas felices

APD Illes Balears celebró el pasado 11 de junio su III Afterwork que tuvo como objetivo primordial demostrar con ejemplos prácticos el poder que tienen las empresas felices al conseguir con ello incentivar el rendimiento de los diferentes equipos y de sus empleados. La conclusión fue unánime: “Los trabajadores motivados rinden más”.

Dando luz verde al panel de empresas que abrió el encuentro, Sebastián Escarrer, presidente de APD Illes Balears, señaló que el propósito de las organizaciones es ser más eficaces y potenciar el talento en todos los niveles. “Los trabajadores pasan mucho tiempo juntos y para incentivarlos hay que apostar por los mismos objetivos”.

Proyectos comunes

Encarna Piñero aconsejó “crear entornos armoniosos en las empresas para que los trabajadores se sientan corresponsables y comprometidos, con el fin de compartir las metas y el éxito empresarial”. El hecho de que los empleados vayan



El Afterwork tuvo como invitado estrella a **Álex Rovira**. “Confianza, sentido y talento”. Tres palabras que utilizó de un modo u otro para dejar claro que el talento como inteligencia aplicada en la gestión empresarial es el futuro. “Considero y creo que el futuro pasa por el talento, pero el entorno tiene que ser el adecuado para incentivar las potencialidades”. Rovira desgarró de un modo brillante los cambios en el mundo y los desafíos que tienen que afrontar las organizaciones, y apostó por el hecho de que “el talento es la riqueza que estas tienen que saber valorar”. Sobre el poder de las empresas felices, comentó: “La felicidad es un efecto poliédrico en un entorno sensible”.



III Afterwork APD Illes Balears

PASIÓN POR EL NETWORKING
Palma de Mallorca, 11 de junio de 2015

El encuentro contó con la participación de Bartolomé Gomila (Estel Obras Ingeniería), Rafael Guinea (Tirme), Encarna Piñero (Grupo Piñero), Sebastián Escarrer (APD), Heidi Stadler (First Mallorca), Juan Carlos Tárrega (Willis Iberia) y Francisco Vila (Arabella Hoteles e Inversiones). En Son Termens, sobre el elegante escenario diseñado por La Oca, un único debate: La importancia de la gestión y de saber interactuar con los equipos para crear entornos competitivos y eficaces.

felices a trabajar, es para Heidi Stadler “una situación primordial a la hora de crear un ambiente de autenticidad en el marco laboral, lo que se traducirá en un mejor trato a los compañeros y clientes”. Para Rafael Guinea, lo vital es que “la gente se sienta parte de un proyecto común, algo que sin duda redundará en la mejora de la gestión y los resultados”. Francisco Vila incidió en el papel de los directivos afirmando que deben saber poner límites para llegar más lejos. “Hay que fijar tareas con responsabilidades compartidas y bien definidas”. Por su parte, Juan Carlos Tárrega apostó por el efecto catalizador de trabajadores y directivos con el fin de propiciar organizaciones eficaces y más competitivas. “Desde el punto de vista de los trabajadores hay que ser consistentes en el tiempo y saber trabajar en equipo. Desde la empresa, hay que saber dar libertad y autonomía”. Bartolomé Gomila cerró el turno de intervenciones de forma tajante: “Debe

imperar la lealtad, la complicidad, la pasión y la exigencia en las empresas para que haya un ambiente que incida en una mejora de la competitividad”. El actor y humorista Leo Harlem puso el toque “lúdico” al encuentro despertando sonrisas y provocando más de una carcajada a una audiencia entregada a lo mejor de su repertorio sobre “algo más que monólogos”.



Ver Video



Consultar
Galería



Corners con sabor a la tierra

Un sorteo de lujo (2 vuelos a New York y Berlín cortesía de Airberlin, 2 estancias en el Hotel Luxury Bahía Príncipe Ambar en República Dominicana de Grupo Piñero y 4 cruceros por Logitravel) y la exquisita degustación de Snacks 007, quesos Coinga, frutas de temporada (Agroilla), patés y sobrasada (Mallorca Delicatessen), repostería mallorquina (Panadería Fomarís), cocas dulces y saladas (Es Rebst), vinos de la distribuidora Rullan Navarro, Pa amb Oli Treuer y Flor de Sal, catas de cava (Bodegas José Luis Ferrer) y pep tonic (Pep Lemon), pusieron el broche final a este nuevo Afterwork de APD Illes Balears.



Mercè Faixes, directora de la Zona Mediterránea de APD, junto a Julián López Zaballos y Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate.

Crecimiento y colaboración

El Col·legi d'Economistes de Catalunya fue el lugar escogido para el encuentro en el que se presentó un nuevo caso de transformación empresarial del ciclo New Experience on Business Transformation organizado por la Zona Mediterránea de APD con la colaboración de Axis Corporate, y que tuvo a Julián López Zaballos, consejero delegado de Zurich en España, como invitado de excepción. Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate, introdujo la sesión explicando que Zurich es un grupo “con gran solidez en el mercado asegurador español, cuenta con 131 años de experiencia y es un ejemplo de transformación a lo largo de esta amplia trayectoria”.

Relato de la historia de éxito del acuerdo de colaboración entre Grupo Zurich y Banc Sabadell

El comienzo de esta alianza se remonta al año 2007. El objetivo de la compañía de seguros era aumentar la cuota de mercado en España con una estrategia de ampliación de la red comercial. Incrementaron en 1.500 personas su red de agentes y por primera vez desarrollaron acuerdos de distribución con empresas financieras de automoción y con bancaseguros.

La aseguradora, afirmó López Zaballos, ha sido pionera en este tipo de operaciones y desde 2001 había desarrollado su negocio con importantes acuerdos de distribución. En ese año, el grupo adquiere las aseguradoras de vida de Deutsche Bank. El acuerdo para la distribución exclusiva durante 25 años con Banc Sabadell se firma en 2008 y se extiende a la nueva red de Banco CAM en 2014.

A tres bandas

Según explicó el directivo, en este acuerdo Banc Sabadell es el “propietario del cliente” y grupo Zurich actúa como “fabricante del producto”. Participada a partes iguales por las dos entidades, existe una estructura societaria común que se ocupa de la “joint venture” y vela por que el banco no reciba quejas y que el fabricante opere con márgenes correctos.

Claves del éxito

López Zaballos destacó que ambas organizaciones se complementan en diversos aspectos, como la posición de liderazgo en sus respectivos sectores, la orientación a cliente particular y empresas, o el carácter de compañías globales capaces de ayudar a sus clientes en actividades internacionales.

El reto más importante del equipo que se ocupa de la “joint venture”, reveló, es mantener motivado al banco y al cliente final. Además de los seguros, el banco distribuye otros productos de terceros. Por otra parte, señaló que ha sido necesario realizar un cambio de enfoque. Tradicionalmente, la banca solo vendía seguros asociados a productos bancarios, como créditos e hipotecas, pero a partir del acuerdo se incluye la venta libre.

En lo referente a este tema, Zaballos concluyó a modo de resumen que se trata de “un negocio rentable para ambas organizaciones, que comparten la visión y el enfoque del proyecto”.



Julián López Zaballos explicó la experiencia iniciada hace siete años por el Grupo Zurich con Banc Sabadell.

Futuro del sector

El debate que siguió a la ponencia de López Zaballos se centró en el futuro de las aseguradoras. La revolución tecnológica hace necesario evolucionar en un mercado cada vez más competitivo y con un producto difícil, tal y como apuntó Casimiro Gracia. Las líneas de trabajo sugeridas por el ponente fueron:

- Profundizar en el conocimiento del cliente. En la “joint venture” entre Zurich y Banc Sabadell, este análisis corresponde al banco. La aseguradora, a su vez, vela por mantener unos niveles óptimos de servicio post-venta que no pongan en riesgo la relación del cliente con el banco.
- Diseñar productos más accesibles y sencillos de contratar.
- Segmentar la respuesta. Si bien el cliente de gran empresa no ha variado su comportamiento, a partir de la irrupción de los comparadores online se está produciendo una comoditización del sector seguros en el segmento de clientes particulares. El producto ha perdido valor a los ojos del consumidor, que busca bajos precios e inmediatez en la respuesta. La industria aseguradora deberá adaptarse a esta tendencia ofreciendo distintas soluciones para cada segmento.

“El sector debe ser capaz de ofrecer soluciones adaptadas a cada tipo de consumidor”



De dcha. a izda.: Gianluca D'Antonio, Luis Martín, Santiago Sesto, Javier Aguilera, Miguel García-Menéndez y Carlos Rodríguez Sanz.

Big Data y riesgos tecnológicos, nuevos retos de la industria gallega

El mundo 4.0, los nuevos mercados, los nuevos consumidores, los nuevos productos y las nuevas industrias, conformaron el eje central de la jornada que APD y el IGAPE, con el apoyo financiero del FSE, celebraron el pasado 18 de junio en Santiago de Compostela.

Inaugurada por Javier Aguilera, director general del Igape, ante la presencia de más de un centenar de directivos y responsables empresariales, Luis Miguel Ciprés, de Barrabes Next, abrió el primer panel destacando el gran cambio que se está produciendo en lo que muchos denominan la Cuarta Revolución Industrial, donde primero se genera el *software* y después la máquina, proceso que hasta ahora se realizaba

a la inversa. Según sus palabras, “nos queda mucho camino por recorrer: de 0 a 100, estamos en 4 en implantación de industria 4.0”.

Por su parte, Miguel García Menéndez, CEO de Innovation & Technology Trends Institute, incidió en cómo la informática es un tema lo suficientemente serio como para no dejarlo únicamente en manos de los profesionales informáticos, subrayando la idea de su importancia a nivel estratégico y directivo.

Gianluca D'Antonio, presidente de ISMS Forum Spain, expuso en su discurso sobre “el Internet de las Cosas” el riesgo que implica que todos los datos sean utilizados para fines a los que nosotros nunca daríamos nuestro consentimiento. En la misma línea, concluyó recordando de manera rotunda que “internet no olvida nada”.



Esta jornada es la primera de las 11 que darán forma al programa Capacita Directivos, una iniciativa promovida por APD y el IGAPE, apoyada por el Fondo Social Europeo, que nace con el objetivo de impulsar la calidad directiva como palanca para la mejora de la competitividad empresarial en Galicia.

Gestión de riesgos y tecnología punta

A continuación, Carlos Rodríguez Sanz, de AIG, y David Sánchez, de Tecnalía, expusieron diferentes casos sobre gestión de riesgos y seguridad, señalando que muchas empresas hacen todavía un tratamiento reactivo una vez que el problema ha sucedido, y no preventivo, esto es, invertir en sistemas de seguridad cuando todavía no se ha producido el ataque en sus sistemas de información. “Cada vez más, seguridad y negocio van de la mano”, declararon.

Finalmente, tres empresas punteras como Tecnalía, Gradiant y Think Big Factory, mostraron ejemplos reales de productos y sistemas de última generación basados en la aplicación de la tecnología más avanzada y, ahora ya, al alcance de la pequeña y mediana industria.

Muchas empresas hacen todavía un tratamiento reactivo de los ataques informáticos en lugar de adelantarse a los posibles problemas de seguridad

TRAS 8 AÑOS PRESIDIENDO LA ZONA NOROESTE DE APD

Homenaje a Honorato López Isla



Foto de familia de los asistentes al Almuerzo de Homenaje.

El Consejo Rector de la Zona Noroeste de APD se reunió el pasado 10 de junio en el Hotel “A quinta da auga” de Santiago de Compostela con motivo del homenaje a Honorato López Isla, presidente durante los últimos ocho años de la Asociación en la región, y cuyo cargo ostentó hasta el pasado 6 de marzo, fecha en la que pasó el testigo a José María Arias Mosquera. Además de los miembros del consejo rector de la Zona, en el almuerzo participó el presidente

de APD en España, Rafael Miranda, así como directivos muy cercanos a Honorato López Isla durante su trayectoria profesional. Bajo su presidencia, la Zona Noroeste ha aumentado su presencia en Galicia, incrementando considerablemente el número de actividades desarrolladas y la asistencia de directivos a las mismas. En reconocimiento a su gran labor, el Consejo le nombró presidente de Honor, cargo que también ostenta Francisco Cal Pardo.

Oportunidad digital en la gestión de personas

Con el fin de dar a conocer cómo contribuye la digitalización a hacer de la empresa un lugar más transparente e innovador, APD y Accenture Strategy organizaron el pasado 27 de mayo la jornada “Revolución digital, evolución en la gestión de las personas”.



Por Maite Sáenz, Socia Directora de Observatorio de Recursos Humanos

Las nuevas aplicaciones de búsqueda y selección de profesionales esconden infinidad de posibilidades que nos pueden ayudar a diseñar un mapa con el que hacer un seguimiento exhaustivo de la “trazabilidad” de nuestros empleados: qué intereses les mueven en el mercado laboral, cuándo se muestran más activos, qué grado de orgullo de pertenencia tienen con la compañía...

Así pudimos comprobarlo de primera mano los participantes y asistentes al encuentro celebrado por APD y Accenture Strategy el pasado 27 de mayo en Madrid, en el que Francisco Puertas, Talent & Organization SPAI Lead de Accenture Strategy, y Sarah Harmon, Head of Spain & Portugal LinkedIn Talent Solutions, encargados de la inauguración del evento, coincidieron en destacar “las enormes oportunidades que la actual revolución digital ofrece para que la gestión de las personas en las organizaciones evolucione al ritmo que están imponiendo los cambios sociales, económicos y demográficos”.

Experiencia del empleado

Ahondando en cuestiones eminentemente ligadas a Recursos Humanos, el directivo de Accenture señaló que en los momentos de crecimiento económico es cuando el talento es más decisivo y, también, cuando puede ser un freno para el desarrollo en ciertas áreas debido a la carencia de los perfiles que precisan. Así, “la experiencia del empleado se erige como un foco de actuación estratégica que viene a sustituir a la economía del producto y a la de servicio”. Esta última, trasladada al mundo del empleado, requiere de interrelaciones más cercanas y continuadas, muy alineadas con sensaciones y percepciones. Similar opinión manifestó Sarah Harmon al hablar del *engagement* no como una tendencia, sino como una necesidad del negocio, advirtiendo que “Marketing y Recursos Humanos olvidan el potencial de marca que tiene el empleado. Antes solo las empresas generaban información, pero ahora esta viene de los clientes y también del empleado”.

Sobre estas líneas, Francisco Puertas en presencia de Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Sarah Harmon.

La intervención de Raúl Grijalba, presidente ejecutivo de Manpowergroup, así como la celebración de dos mesas redondas moderadas por Maite Sáenz (ORH) y Carlos Hernánz (El Confidencial) sobre herramientas y competencias digitales aplicadas a la gestión del talento con representantes ejecutivos de Barceló Hotels & Resorts, Banco Sabadell, Endesa, BBVA y Telefónica, completaron el análisis y debate desarrollados durante el encuentro.



Sistema Educativo y Competitividad

—Una de nuestras debilidades para competir es nuestro sistema educativo, al estar de espaldas al sistema productivo. Ni se estudian las profesiones que se requieren, ni se desarrollan las competencias que se necesitan, ni fluyen los puentes entre ambos sistemas.

El sistema educativo se recrea a sí mismo sin tener en cuenta las necesidades del trabajo, y esto genera múltiples problemas:

- Hay muchos jóvenes que abandonan el sistema ya que no ven el sentido de seguir estudiando, y tenemos una alta tasa de abandono escolar y universitario con el consiguiente despilfarro de recursos (no olvidemos que la Educación es una de las grandes partidas del gasto público y conforma un pilar del “Estado de Bienestar”).

- Hay déficits de algunas titulaciones. Es el caso de la Formación Profesional o de algunas carreras universitarias de corte más tecnológico, en donde confluye una escasez de titulados con una alta demanda. Estos déficits son cubiertos en muchas ocasiones con programas de formación de las propias empresas a través de sus universidades corporativas o universidades extendidas.

- Hay muchas titulaciones con una tasa de empleabilidad muy baja. Se da la paradoja de que hay una

correlación negativa entre la nota de corte que recoge el interés de los alumnos por una titulación y la tasa de empleabilidad de los títulos. Tener muchos jóvenes que eligen una titulación sin empleabilidad supone crear una marea de frustración, ya que tendrán que reubicarse en ta-

reas de menor cualificación que aquellas para las que se han formado. Si cogemos como referencia los datos de la población titulada en España en 2010, vemos que cuatro años más tarde, en 2014, prácticamente el 50% no estaba dada de alta en la Seguridad Social y que del 50% que sí lo estaba, la mitad ocupaba posiciones que no requerían de una titulación superior.

- Hay un gran déficit en competencias clave. Nuestro sistema está basado en la memorización de conocimientos y descuida el desarrollo de competencias como saber comunicar, saber trabajar en equipo, tener iniciativa o espíritu emprendedor. Dentro de estas competencias clave estarían los idiomas, que todavía son un déficit.

- Nuestros titulados, en general tienen una escasa experiencia profesional en todos los niveles del sistema. Llama la atención cómo los colegios europeos procuran desde tempranas edades la cercanía entre los estudiantes y los empleadores, fundamentalmente empresas. En

nuestro caso, estamos siendo forzados por Bolonia para procurar esa experiencia práctica al menos en la Universidad. Las prácticas curriculares universitarias y la Formación Dual de estudios profesionales son una excepción, pero hay muchas dificultades para la puesta en marcha de ambas cosas ya que requeriría de la existencia de unos puentes que hoy no existen para ser suficientemente ágiles a la hora de poner en marcha estos mecanismos de prácticas de manera masiva.

Es difícil que el propio sistema educativo se recicle, se reconvierta y se regenere teniendo el objetivo de la empleabilidad. Esto solo podría lograrse de manera sostenible mediante un pacto de Estado que parece complejo de alcanzar.

En el pasado ha habido algún intento de Pacto de Estado, hubo borradores hace ahora unos 5 años, pero en ellos no había ninguna referencia a la necesidad de colaboración entre la Empresa y la Educación.

Por tanto, la vía más razonable es influir desde el sistema productivo para orientar a los jóvenes en las decisiones clave de su carrera formativa y profesional. Me refiero a la elección de rama de Bachillerato (15 años) y a la elección de estudios (en torno a los 17 años). El sistema productivo tiene que reclamar a las “factorías del talento” aquellos conocimientos y competencias que necesita para tener un Capital Humano realmente competitivo.

Es difícil que el propio sistema educativo se recicle, se reconvierta y se regenere teniendo el objetivo de la empleabilidad. Solo podría lograrse mediante un pacto de Estado.

PATROCINADORES ORO



PATROCINADORES PLATA



COLABORADORES



COMITÉ ASESOR

ANTONIO CRESPO YBAÑEZ, Socio de Consultoría de Deloitte • **ARISTÓTELES CAÑERO**, Director de Inede • **CARLOS GRAU**, Consejero Delegado de StepOne y BIID de Barrabés • **CARMEN MUÑOZ**, Gerente de Asuntos Públicos de Llorente & Cuenca • **ENRIQUE MARTÍN**, Director de Innovación para Empresas de Vodafone España • **FERNANDO BOCIGAS**, Director de Marketing de Grandes Cuentas y Partners de Microsoft • **FERNANDO GALVACHE**, CIO de Sage • **FRANCISCO DIANA**, Director de Business Software de Nunsys • **ISAAC HERNÁNDEZ**, Country Manager Iberia de Google • **JORGE HILARIO**, Director General de Grupo Sothis • **JOSÉ GARCÍA DE LA GUÍA**, Valencia Port • **MANUEL JULIÁ**, Presidente de Avalnet • **MANUEL MATEOS**, Managing Director del área de Technology Strategy de Accenture

NACIONAL CIOS

2º CONGRESO NACIONAL CIOS

TSC

2º CONGRESO NACIONAL CIOS

EL CLUB PROMOTOR DE NEODOS

Valencia, 26 de mayo. Cerca de 600 personas acudían al 2 Congreso Nacional de CIOs. Ponencias de altura en las gradas, canastas decisivas y el mejor networking sobre un nuevo escenario dominado por el basket, en el que ningún jugador finalizó el partido sin pisar la cancha.

2 CONGRESO NACIONAL CIOs

El CIO a la altura del negocio

Pablo Martínez-Arroyo
Socio de Training Solutions Consultores

APD estaba decidida a que los directivos que acudieran al Congreso le sacaran el máximo partido. Quería hacerles reflexionar sobre las claves para llegar a esa situación ideal del CIO como promotor de negocio, que intercambiaran experiencias y ofrecerles el mejor networking en un entorno de diversión. Tenía en mente un balón de baloncesto. Mejor dicho, en su estrategia pivotaba la figura del señor que mejor trató jamás al Balón de Baloncesto: Michael Jordan. “Un jugador gana partidos; solo un equipo gana campeonatos...”, es una de sus frases célebres. Y aunque jamás le daríamos el Nobel de Literatura, a quién no le gustaría ser ese profesional capaz de lograr sus objetivos y los de su equipo de un modo tan impactante como Jordan. Pero quien dice Michael Jordan, dice José María Rosell o María de la Peña, Héctor Sánchez, Helena Herrero... y el resto de capacitadísimos ponentes que, conducidos por el sensacional narrador de baloncesto de TVE, Lalo Alzueta, se convirtieron en “escoltas” durante esta 2ª edición del Congreso de CIOs en el que hasta los tiempos muertos dieron juego. 40 asistentes repartidos en 8 equipos disputaron el primer APD-TSC Shooting Challenge. Su objetivo estaba relacionado con un concepto clave: el tiro a canasta, que traducido al lenguaje Business & Sport Training se asocia a estas cuestiones: ¿Conocemos los objetivos de nuestro equipo? ¿Reflexionamos sobre la diferencia entre Expertos y Líderes? ¿Sabemos lo que debemos exigirnos en cada caso? Como no podía ser de otro modo, la competición llegó también a las redes sociales con un discutido ‘tuiteo’ en torno a los principales puntos de interés del Congreso.



Más información:
Vídeos, entrevistas
y ponencias



HELENA HERRERO

PRESIDENTA DE HP

Helena Herrero (HH): En este Congreso hemos comprobado que la tecnología se está configurando como uno de los principales activos de las empresas que triunfan. Se ha visto cómo estamos en un mundo exponencial en el que cada vez más predominan las organizaciones “Unicorns”, compañías intensivas en tecnología, tanto aplicada al negocio para dar mayor valor y mejor experiencia al cliente, como para ser más eficientes y ágiles. Cambian las reglas en base a la tecnología, desde la financiación y la fabricación, hasta el marketing y la venta. A Uber y Airbnb, por ejemplo, les cuesta casi 0 añadir un nuevo coche a su flota o una habitación a su inventario. Pero no es algo exclusivo de este tipo de organizaciones, es algo que cualquier empresa puede y debe abordar.

Los grandes de la tecnología “se pasan la pelota”



NORBERTO MATEOS

DIRECTOR REGIONAL PARA EL SUR DE EUROPA DE INTEL CORPORACIÓN

Norberto Mateos (NM): Además, en un entorno en el que los elementos que le permiten diferenciarse a una organización son cada vez más escasos y las ventajas competitivas se copian rápidamente, las TIC constituyen uno de los factores clave para sostener una posición de liderazgo. En los últimos años, hemos comenzado a ver cómo la estrategia de tecnología ha influido en la de negocio (permitiendo nuevas formas de comercialización, marketing, distribución, etc.), algo impensable 10 años atrás. Invertir, pues, en tecnología es necesario para una eficaz gestión de los diferentes procesos, para una mejor comunicación interna y externa, para un servicio eficiente al cliente y, en definitiva, para su avance y posicionamiento.

Los CIOs tienen que ser un elemento esencial del Comité de Dirección: piedra angular en la transformación y clave en la agenda de innovación”

Helena Herrero

Las últimas tecnologías dan la oportunidad de facilitar al negocio una transformación digital con nuevas formas de relacionarse con el cliente y nuevos modelos de negocio”

Norberto Mateos

HH: También tenemos el hecho de la democratización de la tecnología dentro de las compañías traído por efectos como el *cloud*. Esto tiene una enorme importancia para los CIOs, los auténticos protagonistas de este Congreso. Ahora ellos deben ser garantes de aprovechar las oportunidades que trae la nueva realidad social y las nuevas tecnologías. El CIO tiene que ser un elemento esencial del Comité de Dirección: piedra angular en la transformación y clave en la agenda de innovación. Tienen la llave en muchos casos de ese crecimiento y esa eficacia demandada por todas las compañías. Deben pasar de ser “expertos tecnológicos” a ser “ingenieros de negocio”. Tienen que ser expertos en tecnología, pero también de la industria en la que trabaja su compañía. Tienen que ser visionarios, transformadores, estrategas, comunicadores, y, por supuesto, líderes.

NM: Las últimas tecnologías les dan asimismo la oportunidad de facilitar al negocio una transformación digital con nuevas formas de relacionarse con el cliente y nuevos modelos de negocio. Pero también le obligan a reinventarse en un entorno en constante cambio. Para que la alineación entre la estrategia de negocio y la de las TIC se lleve a cabo con éxito, es necesario que ambos departamentos –ejecutivos y sistemas– se comuniquen y entiendan lo importante que es adoptar una buena estrategia tecnológica para el desarrollo de la compañía. Y para ello es crucial entender y evaluar las necesidades del negocio, las capacidades del departamento IT y desarrollar un plan *ad hoc*. Las empresas también deben marcarse unos objetivos principales: la satisfacción del usuario, la reducción de los costes o la expansión móvil, y en este contexto son importantísimas tendencias como la nube, el *networking* y el almacenamiento. El movimiento

de datos hoy en día en las empresas es increíble y va en aumento, y obtener inteligencia de ellos va a ser muy importante, por lo que el *Big Data* seguirá siendo un área de atención importantísima. Es por esto que Intel realiza una fuerte apuesta por el centro de datos ofreciendo soluciones abiertas y estándares basados en la arquitectura X86.

HH: Efectivamente, nosotros también vemos esos cambios. De hecho, sostenemos que estamos ante la IV Revolución Industrial. Esta viene marcada por un Nuevo Estilo de IT, por el Internet de las Cosas y por la Transformación Digital 3D. Esta abre un puente entre lo físico y lo digital. Nosotros estamos poniendo gran parte de nuestros esfuerzos en ella. De hecho, en lo que llamamos “Realidad Inmersiva”. Equipos novedosos como HP Sprout, donde juntamos tecnología de Intel y de HP, son una plataforma revolucionaria que hace que sea fácil pasar del pensamiento a la expresión en un instante. Y por supuesto, la impresión en 3D. Tenemos la suerte de que la responsabilidad mundial del I+D de HP para esta impresión en 3D la tenemos aquí, en Sant Cugat. Estamos trabajando en unas impresoras que son 10 veces más rápidas, y generan piezas más robustas, que llegarán a poder tener diferentes propiedades de los materiales, desde conductividad hasta transparencia.

NM: Así es, por ello Intel y HP seguiremos trabajando conjuntamente en el futuro para llevar la innovación tecnológica a las empresas con el objetivo de que sean más competitivas en sus sectores y frente a su competencia, y de que puedan evolucionar hacia un mundo digital y conectado. Tecnologías que revolucionarán el centro de datos, el mundo de los dispositivos, el Internet de las cosas, el puesto del trabajo... Esto no ha hecho nada más que empezar.

Mesa 1 La Organización y el nuevo CiiO

El CIO ha muerto, ¡viva el CiiO!

El CiiO, la evolución natural de la especie

Adicionalmente a ser un titular provocativo y tras más de 15 años en la industria de consultoría de negocio y tecnológica, la realidad es tan cierta como lo provocativo del título. La transformación que hemos vivido en estos últimos años y la que nos espera en al menos los próximos 15 (por poner una cifra poética) ha cambiado y va a cambiar aún más el rol del tradicional CIO.



Pablo Carbajo
Socio Responsable
del sector de
Infraestructuras e
Inmobiliario de everis

Sin perjuicio de que toda transformación tiene su contexto y perímetro, siendo el ámbito sectorial un elemento clave en la limitación de ese perímetro, lo cierto es que la tecnología “de consumo” o cotidiana está metida de manera tan profunda en nuestros hábitos vitales que resulta prácticamente inexplicable que lo que vivimos a nivel particular no tenga un reflejo directo en nuestra “tecnología corporativa”.

De hecho, todos nosotros –incluidos los CIOs– como clientes 2.0 hemos transformado nuestro nivel de exigencia en la eficiencia de procesos, fidelidad a marcas/productos, sensibilidad al precio, capacidad de estar informados, etc. Esto nos ha obligado a introducir tecnología empresarial en nuestras organizaciones para seguir al consumidor 2.0 que, de manera cotidiana y gratuita en muchos casos, tiene a su disposición una tecnología de vanguardia que le permite continuar en ese plano de hiper-exigencia que caracteriza a los nuevos consumidores, empleados, ciudadanos, etc. (lo que también llamamos millenials...).

Por otro lado, e incluso en los contextos sectoriales más industriales, mecánicos y fabriles, las cadenas de valor de los negocios, o al menos una parte de ellas, se están digitalizando de manera completamente imparable. Las tecnologías que se esconden tras los conceptos Smart, Analytics/Big Data, Wearables, Movilidad Productiva, Drones, etc., permiten saltos incrementales en la productividad de las diferentes partes de las cadenas de valor, incluso en los sectores más tradicionales e industriales (industria pesada, construcción, manufacturing, etc.).

Liderar la transformación digital

Todo esto, afecta claramente a las organizaciones, pero de forma dramática e inexcusable al rol del CIO y, en especial, a aquellos que se habían refugiado de manera más o menos cómoda en su “cueva tec-



A la izda., Francisco Auñón junto a María de la Peña y Fernando Galvache durante la primera mesa moderada por Pablo Carbajo.

nológica” abusando de lo enigmático de la temática (funcionamiento como caja negra) frente al resto del Comité de Dirección, del que en el mejor de los casos formaban parte. Game over para estas prácticas, la supervivencia de la especie CIO impide seguir así. Y sin embargo, más allá de los temores que todo cambio suele provocar, la transformación hacia el CiiO (foco e importancia equivalente entre la “i” de información y la “i” de innovación), más que una amenaza, supone una oportunidad. Probablemente, sin haberlo buscado de manera expresa y en muchos casos sin darnos cuenta, la función IT tiene una posición privilegiada –para aquellos que tengan la motivación, fuerza y ambición de aprovecharla– en cuanto a conocimiento del funcionamiento y performance real de la compañía, y manejo de los conceptos y herramientas para poder liderar la transformación digital (o al menos en una parte de la cadena de valor) que muchos negocios tienen que asumir, si es que no han emprendido ya el camino.

“ El CIO en los últimos años ha ascendido a puestos de Dirección porque la tecnología también ha adquirido mucha relevancia”

Fernando Galvache
CIO de SAGE

“ El Departamento de Sistemas debe tener una manera de hacer clara y reconocida más allá de quien lo ejecute, ya sea en primera persona o a través de partners”

Francisco Auñón
CIO de Hinojosa Group

“ Nos dirigimos hacia un mundo cada vez más digital, por lo que el CIO parte con ventaja por su formación, tradición y vivencia”

María de la Peña García
Directora de Tecnologías Aplicadas
a la Gestión de Ibermutuamur

Más allá de los temores que todo cambio suele provocar, la transformación hacia el CiiO, más que una amenaza, supone una oportunidad

Por todo ello, ahora es el momento de “creémoslo”, de saber interpretar el nuevo rol del CiiO, con un liderazgo pleno y sin limitaciones sobre la responsabilidad de crecimiento rentable de nuestras compañías, sintiendo y viviendo en primera persona el devenir de la misma y siendo parte del éxito o fracaso de las decisiones que toman de manera conjunta todos los miembros del comité de dirección, CiiO incluido.

Organizaciones IT diferentes

Sin duda, conseguir resultados diferentes, ocupando responsabilidades mayores –más allá de la propia transformación personal hacia el rol del CiiO–, significa hacer las cosas de manera distinta, con organizaciones IT distintas.

Atrás quedan las organizaciones IT monolíticas donde se trataban de la misma forma (y muchas veces con el mismo proveedor) necesidades completamente diferentes. La informatización de las funciones soporte de las compañías se da por sentado, y sus necesidades se priorizan de manera muy relativa en las organizaciones. Sin embargo, la optimización de las soluciones que utiliza nuestro negocio en el día a día (producir de manera más eficiente o vender más y mejor), y ya no digamos las soluciones que en un futuro no muy lejano van a ser las ventajas competitivas sobre las que se apoyen nuestros negocios, necesitan organizaciones

IT de diferente estructura, perfiles, responsabilidades y objetivos. La bondad con la que se ajusten a la realidad de la transformación de sus negocios, determinará en gran medida la adaptación a la realidad del mercado.

El momento de los CiiOs ha llegado. Y no es solo para quedarse, es para transformar y evolucionar los negocios de sus organizaciones.

¡Viva el CiiO!



He fallado más de 9.000 tiros, he perdido casi 300 partidos y en 26 ocasiones confiaron en mí para la canasta ganadora, y fallé. He fallado una y otra vez. Por eso he tenido éxito”.

Con esta frase del mítico Michael Jordan, y haciendo un guiño a la temática que está siendo el *driver* del Congreso, me gustaría remarcar 3 mensajes:

- El atrevimiento, el riesgo, el aprendizaje, es lo que nos genera el éxito. Nuestra actitud frente a los retos es fundamental para seguir aprendiendo y generar en nuestras compañías una ventaja competitiva.
- La posición que teóricamente ocupamos y la responsabilidad que teóricamente se nos atribuye, debe cambiar. Michael Jordan lo hizo. En una posición de escolta, decidió ser el líder de su equipo.
- El que seamos una caja eficiente pero cerrada, no compartida, nos resta capacidad. Jordan lo supo ver: “No basta con que sea el mejor anotador de la liga. O comparto mis virtudes con el resto de mis compañeros y les hago mejores, o no ganaremos”.

De esto se trata.

Acierta en
tus decisiones

Posicionamiento
soluciones

Panorama
tecnológico

Tendencias TI

Networking

Análisis
competidores

Mejores
prácticas



“Penteo te proporciona el conocimiento de las TIC y el apoyo para crecer”



COMUNIDAD TI PARA CIOS
Y EJECUTIVOS TI



TENDENCIAS Y CONOCIMIENTO
PARA PROFESIONALES TI



PROCESOS DE COMPRA TI



POSICIONAMIENTO SOLUCIONES
Y SERVICIOS TI



POTENCIA TU ÁREA TI



ANÁLISIS DE MERCADO



ACOMPANIAMIENTO EN
PROYECTOS



ACERCAMIENTO AL MERCADO TI

Mesa 2 Qué temas le preocupan más al CiiO

El Super CiiO: Innovación vs Seguridad

Una figura principal en las empresas como lo es el CiiO, se debe mantener en constante equilibrio entre el pasado y el futuro, es decir, debe hacer que las cosas que ya funcionaban correctamente en la empresa lo sigan haciendo de igual o mejor manera y, además, deben servir de guía para todo el equipo en la búsqueda constante de la innovación con el fin de hacer frente a los nuevos retos empresariales y mantener la compañía a la vanguardia del cambio.



De izda. a dcha.: Héctor Sánchez, Alejandro Padín y José M. Rosell, durante el transcurso de la mesa de debate moderada por Gustavo Brito.

Inicialmente los departamentos de IT tenían como preocupación la automatización de las operaciones, la realización de mejoras, la velocidad de los procesos y, sobre todo, les preocupaba posicionarse como líderes en un entorno nuevo, lleno de desafíos.

Hoy en día, la digitalización y las nuevas tecnologías, como lo son las redes sociales, BYOD, *Cloud* o el “Internet de las Cosas”, entre otras,

obligan al CiiO a cuidar nuevos aspectos de la información, tanto a nivel legal como de seguridad.

Los puntos más polémicos

Sin embargo, en un reciente estudio elaborado por Gartner, empresa consultora y de investigación de las Tecnologías de la Información, un 42% de los CIOs encuestados reconocía NO estar preparado para plantarle cara a estas nuevas ne-

“Hoy pedimos al CIO que sea el faro de innovación de la compañía pero que, al mismo tiempo, vele por que todo siga funcionando, que la luz de la oficina siga encendida”

Héctor Sánchez
Director de Tecnología
de Microsoft Ibérica

“Nos encontramos en un entorno en el que estamos descubriendo nuevos yacimientos de petróleo, de diamantes, como son los datos personales”

Alejandro Padín
Head of IT and Data Protection
de Garrigues

“En este contexto 100% digital los CIOs tienen una oportunidad increíble, pero también unos riesgos que valorar y evaluar y, por supuesto, no pasar por alto”

José M. Rosell
Socio Director de Operaciones
y Compras de S2 Grupo

cesidades IT. A continuación desvelamos cuáles son algunos de los puntos más polémicos para estos profesionales de la innovación:

- **Cloud.** Además de evitar muchos de los altos costes iniciales, normalmente asociados con las soluciones de implantación local, la oferta en la nube permite a los clientes incrementar fácilmente el grado de implantación así como escalar el número de usuarios en función del crecimiento del negocio. Un entorno *cloud* adecuado proporciona una avanzada protección de datos a la vez que unas funcionalidades de continuidad del



Gustavo Brito
Director General
de IFS Ibérica

negocio que una implantación local habitual no suele incluir.

En los últimos años se observa cómo la preocupación de los CiiOs ha cambiado de manera sustancial en cuanto a la nube; los profesionales ya cuentan con bastante experiencia en este área y eso les lleva a replantearse ciertas cuestiones. Si hace años la seguridad y la privacidad de la información eran clave para dar el paso decisivo, seguido del cumplimiento legal y la gestión de múltiples entornos *cloud*, hoy en día la seguridad ha quedado relegada a un segundo plano y se prima en mayor medida la preocupación por los aspectos jurídicos y legales, así como los costes y el rendimiento. En definitiva, el *cloud* es una tendencia clara que exige un análisis previo y riguroso del entorno empresarial para saber si se trata de un recurso factible para el negocio. Una labor más a sumar a la larga lista de tareas del CiiO.

- **El “Internet de las Cosas”.** De acuerdo a un estudio elaborado por IDC, la tecnología y los servicios

Optimizar la gestión de la información y los datos, garantizar su seguridad y obrar de acuerdo al marco legal de los países en los que se llevan a cabo los negocios, se ha convertido en una prioridad para muchas empresas

relacionados con IoT (*Internet of Things*) darán lugar a un negocio total de 1,7 billones de dólares en todo el mundo. Nos hayamos rodeados de pequeñas redes y nuevas tecnologías que tienen una única finalidad: conectar el máximo número de objetos que nos rodean, entre ellos y con nosotros. Los profesionales a cargo de la tecnología y la innovación en las empresas son conscientes de ello y, por lo tanto, tienen como objetivo final hacer de su empresa un entorno conectado, y al mismo tiempo, útil y aprovechable. Pero a su vez, se ven obligados a tratar con especial cuidado un aspecto prioritario que nos lleva al siguiente punto.

- **La Seguridad.** En términos de ciberseguridad, la tecnología ha permitido, entre otras muchas cosas, que se multiplique la superficie de “peligro”. Esto supone un reto más para el CiiO de hoy en día, que ha visto evolucionar en los últimos años ciertos aspectos como el origen de los ataques, desde otros países hasta la competencia, pasando por nuestros propios vecinos; el destino de los mismos, ya no solo a bancos u órganos gubernamentales, sino también a la propiedad intelectual; su profesionalización, no se trata de ataques triviales sino de importantes planes estratégicos en su desarrollo; los ataques dirigidos, no hay nada como un enemigo con

tiempo, motivación y conocimiento; y, por último, no nos podemos olvidar de la indiscutible vulnerabilidad de la tecnología. Pero en términos de seguridad no solo debemos tener en cuenta la tecnología, también debemos hablar de procesos y de personas. La propia conciencia del usuario al hacer uso de las herramientas en el trabajo, la movilidad de los dispositivos y con ello de toda la información inherente a la compañía, entrañan un riesgo del que el CiiO no es ajeno, pero tampoco responsable absoluto.

- **Los Límites de la Privacidad.** Las compañías buscan establecer estrategias y dar los pasos adecuados para obtener una ventaja competitiva con el fin de salir reforzadas de la crisis, por lo que optimizar la gestión de la información y los datos, garantizar su seguridad y obrar de acuerdo al marco legal de los países en los que se llevan a cabo los negocios, se ha convertido en una prioridad para muchas empresas.

El valor está en el dato

En un momento de amplio desarrollo de las tecnologías y la comunicación es indiscutible que el valor está en el dato. Las organizaciones ya se miden por el retorno de ingresos que le producen los datos dinámicos que manejan. Es un riesgo enorme que los CiiOs asumen, conscientes igualmente de que deben afrontarlo, ya que estamos ante un fenómeno imparable. En conclusión, la seguridad es una realidad que no se puede perder de vista, pero tampoco las posibilidades de innovar en un mundo en constante cambio, desarrollo y expansión, como es el mundo de la tecnología.

Corners y deportividad

El “tiempo muerto” para el entretenimiento y el networking sirvió para que los asistentes al Congreso pudieran disfrutar de una zona de innovación de emprendedores con experiencias tan peculiares como adentrarse en la realidad virtual de la mano de Mobilendo, imprimir en 3D gracias a HP e Intel o



conocer de primera mano las virtudes de un huerto urbano by Freshhy.

Además, respondiendo al hilo conductor del encuentro, se celebró un concurso de basket arbitrado por Lalo Alzueta, encargado de entregar las camisetas de los Chicago Bulls a los cinco jugadores del equipo ganador. Igualmente, con motivo de los *hashtag* creados para la competición entre los asistentes al Congreso, se sorteó un balón de la Liga ACB firmado por los jugadores del Real Madrid.



Mesa 3 El CiiO *driver* del negocio

De izda. a dcha.: Jordi Escruela, Ignacio Huet Grondona y Miguel Ángel Rojo, durante su participación en la mesa de debate.

El CiiO, impulsor del negocio en la era digital

Al plantear una estrategia de negocio realista en cualquier organización se debe tener en cuenta siempre la tecnología. En la era digital, tanto empresas como organismos públicos requieren de una infraestructura TIC adecuada y de una estrategia innovadora en este área. Y en este último aspecto, el papel del CiiO (*Chief Information and Innovation Officer*) es crucial, ya que la tecnología avanza a mayor velocidad que los procesos de negocio que la sustentan. Ya no puede ser solo CIO, sino que es necesario que sea un CiiO, es decir, con suficiente capacidad de innovación.

Por Jesús Suso, Director Territorial Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares de Vodafone

De hecho, al 30% de los directivos le preocupa que sus organizaciones no puedan hacer frente a los últimos avances tecnológicos y, como consecuencia, pierdan ventaja competitiva. Asimismo, firmas como IDC advierten también de la creciente complejidad de los sistemas, apuntando, por ejemplo, que para el año 2017 cada persona tendrá 24

identidades digitales y cinco o más dispositivos conectados a Internet que requerirán de plataformas más extensas que las actuales para poder asegurar los servicios. Como consecuencia del auge de los dispositivos móviles, los departamentos de TI deberán adoptar un modelo de costes más flexible. Por todo ello, la responsabilidad del CiiO

“**Aunar excelencia y orientación a riesgos es uno de los grandes retos que tiene que afrontar el CIO si quiere transformar el negocio**”

Jordi Escruela
Subdirector General de
Innovación de Grupo Correos

“**El nuevo CIO tiene que interiorizar por completo el valor estratégico del área IT dentro de la compañía**”

Ignacio Huet Grondona
CIO de Noatum

“**Es primordial monetizar de forma continuada todos los servicios TIC para poner en valor el departamento y generar la confianza necesaria**”

Miguel Ángel Royo
CIO de Grupo Gimeno

es muy grande, hasta el punto de que en algunas organizaciones se puede cuestionar si muchos de ellos están preparados para afrontar los cambios que requieren tendencias tecnológicas como el acceso desde dispositivos móviles, las tecnologías sociales y el *Big Data*. Y es que no se trata de modas, sino de que estas corrientes tecnológicas y otras como el M2M, el Internet de las Cosas, las Smart Cities, etc., son realidades que permiten alcanzar los niveles de competitividad y eficacia que requieren el mercado y la sociedad actual.

Equilibrio entre innovación y rentabilidad

En este contexto, el CiiO debe ser el impulsor de los cambios organizativos y ser capaz a su vez de gestio-



Primer plano de Jesús Suso, encargado de moderar la mesa.

nar el equilibrio entre innovación y rentabilidad de las inversiones tecnológicas. Igualmente tiene que sacar el máximo partido de las alianzas con proveedores de tecnología. Son muchos los retos y amenudo el dilema es por dónde empezar: ¿por la infraestructura tecnológica? ¿Por los procesos? ¿Se trata de cambiar o modificar los roles de las personas? ¿O más bien lo que se necesita es un cambio total de estrategia? Por supuesto, también se da el debate de quién debe ser el líder de esta transformación.

Nuestra apuesta es que el liderazgo lo debe asumir el CiiO, siempre y cuando reúna las aptitudes adecuadas, y dos de ellas son esenciales: agilidad e innovación. Ambas son imprescindibles para establecer los procesos correctos y asegurarse de que se utilizan.

La metodología también es vital para el éxito de los proyectos tecnológicos. Así, el esquema básico sería: definir, diseñar y desarrollar. En la etapa de la definición de la estrategia, tiene la tarea de crear procesos rápidos y flexibles que permitan desarrollar e implementar nuevas aplicaciones de negocio.

El CiiO deberá participar muy activamente en la creación de la “visión” y de la estrategia, desarrollando procesos de innovación abierta

La agilidad se hace necesaria para adelantarse a los competidores, por lo que los objetivos se tienen que establecer en semanas y meses, no en años como podía ocurrir en el pasado. Además, los procesos deben impulsar la innovación, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas y lograrlo en un plazo reducido.

El perfil del director

En todo este escenario, hay que recordar que el ADN de un departamento TI viene marcado por el perfil de su director que, además, tiene que adaptarse a los objetivos de cada organización. Habrá empresas donde la tecnología desempeñe un papel muy enfocado al control de costes y en ese caso se buscará la excelencia operativa. Sin embargo, en empresas de sectores fuertemente imbricados con la tecnología, el CiiO tendrá que tener aún más capacidad de liderazgo. Para ello deberá participar muy activamente en la creación de la “visión” y de la estrategia, desarrollando procesos de innovación abierta.

No basta con la innovación incremental, con la mejora evolutiva de los productos, servicios y procesos, sino que se requiere sistematizar la innovación abierta, incorporar conocimiento de fuera de la organización y favorecer el intercambio entre las oportunidades tecnológicas y las de negocio para que de ese conocimiento transferido surjan nuevas soluciones de negocio.

Y nadie mejor para hacerlo que el CiiO, que tiene interrelación tanto con los proveedores de tecnología como con los diseñadores, desarrolladores y usuarios internos. En una fase posterior, lógicamente, tendrá que encargarse de la gestión del cambio, de empujarlo día a día. En definitiva, deberá decidir si cuenta con la capacidad y determinación para ser ese líder necesario en varias vertientes: en la transformación de la compañía, en la de su propio departamento y en la de su equipo.



El sector de las TIC tiene una gran influencia (en torno al 50-60%) en el crecimiento de los negocios corporativos. Por tanto, hoy en día no es posible plantear una estrategia de negocio sin tener en cuenta este área.

Estamos viviendo una revolución tecnológica, pero más aún una *consumerización* del usuario, del cliente. En muchos casos, sabe más de tecnología que el CiiO y que el propio fabricante. Por todo ello, la función del responsable IT ha cambiado, es diferente.

Ante este contexto, los CiiOs tienen la oportunidad de convertirse en gestores de información, un activo crítico en las empresas. Esa información es lo que ayuda a las compañías a transformarse, y el CiiO debe ser el impulsor. ¿Cómo? Estando más cerca del negocio, del mercado, del cliente... y escuchando”.



Faltaban la mitad, faltan muchas más

—26 de Mayo de 2015. 2 Congreso Nacional de CIOs de APD. Solo había que mirar el ambiente: corbatas, corbatas y poco más. ¿Mujeres? Pocas... muy pocas.

El problema real es que la industria TIC es una de las pocas en las que la escala directiva refleja fielmente el porcentaje de mujeres y hombres que trabajan en el sector.

Parte de mi trabajo consiste en encontrar a los y las mejores profesionales del mundo TIC para nuestra compañía y para proyectos de nuestros clientes, y cada vez que conseguimos entrevistar a una mujer, es una circunstancia excepcional.

Y es algo bastante lógico cuando conoces los números... Las mujeres suponen en España un 54% del total de universitarios, sacan mejores notas y acaban sus estudios antes; pero en las carreras tecnológicas no llegan a ocupar el 26% de las plazas. En la carrera de Informática aún es peor.

Números parecidos a nivel global: en el mundo, más del 80% de ingenieros son hombres. En Google, por ejemplo, solo el 17% de los empleados son mujeres, una situación que se repite en Microsoft, Twitter, Apple o Facebook.

Cuando he leído algún estudio sobre este problema, he visto que los expertos dan unas respuestas que se acercan mucho a los clichés: que cuando los padres tienen un

problema tecnológico en casa preguntan a sus hijos y no sus hijas; que los primeros años de estudio de Informática son muy abstractos; que las ingenierías son carreras muy individualistas; que no se dan a conocer grandes referentes femeninos; que la carrera de informática es de friquis... y bla, bla, bla.

Sin embargo, tengo sobrinas que ya en su tierna infancia manejan una tableta tan bien como nosotros una caja de rotuladores. Por otra parte, hasta donde yo recuerdo, todas las carreras, en los primeros años, son abstractas (y los siguientes, también).

Sobre los grandes referentes femeninos en el sector informático, es verdad que la primera informática (Ada Lovelace, hija de Lord Byron) no es muy conocida, pero es que hoy en día nadie conoce ni a su padre. Y, efectivamente, hay friquis en el mundo informático, pero suponen un porcentaje muy escaso, tanto entre los informáticos como entre las informáticas. La mayor parte de los y las profesionales que conozco en el sector, son eso... profesionales.

Y lo curioso es que parece que, en la década de los 80, cuando la carrera se llamaba "Licenciatura en Informática", el porcentaje de chicas alcanzaba el 40% del total de alum-

nos, pero esto cambió con la modificación del nombre al de "Ingeniería Informática", que hizo que bajáramos a los números actuales. Es posible (los expertos dicen que el lenguaje puede modelar el pensamiento), pero no lo podremos comprobar hasta que no entre un nuevo gobier-

no al que se le ocurra un enésimo cambio en el sistema educativo, y quizá una regresión al viejo nombre de "Licenciatura".

Mientras tanto, lo cierto es que todos los datos indican que se van a quedar sin cubrir en España varios miles de puestos de trabajo en el sector IT por falta

de profesionales formados. Cantidad que se multiplica cuando vemos los números a nivel europeo.

Y ya para acabar de liarla, más de medio millón de jóvenes han abandonado España, y de los millones de parados que tenemos, cerca de 750.000 son jóvenes, supuestamente la escala de edad más proclive a acercarse al mundo TIC. Así que si tienes una niña en la familia, una buena opción de futuro puede ser explicarle que Informática es una de las profesiones con más salida profesional.

Y si lo que tienes es un niño... también. Que estudien Informática.

Si tienes una niña en la familia, una buena opción de futuro puede ser explicarle que Informática es una de las profesiones con más salida profesional. Y si lo que tienes es un niño... también.

Mesa 4 Tendencias que son ya una realidad

‘El movimiento se demuestra andando’

Algunas reflexiones para iniciar el camino

Históricamente, las compañías del Fortune 500 tardaban veinte años, de media, en llegar a conseguir una capitalización bursátil de un billón de dólares. En los últimos quince años han sido varias empresas las que han llegado a esa cifra en un tiempo record. Google, en 1998, lo consiguió en solo ocho años; Facebook, en 2004, en seis; Tesla, en 2003, en cinco; Whatsapp, en 2009, en tres; y compañías como Snapchat, creada en el 2011, u Oculus Rift, en el 2012, han conseguido batir esa marca en menos de dos años desde su creación. Lo que nos indica que la tendencia parece acelerarse dando lugar a organizaciones que algunos autores han denominado como “*Exponential Organizations*”.



Antonio Crespo Ybañez
Socio de Consultoría
de Deloitte

Otro factor importante a observar es el cambio que se está produciendo en la vida media de las grandes compañías. Varios estudios indican que en menos de diez años el 40% de las compañías del Fortune 500 habrán desaparecido. En el caso del S&P 500, la esperanza de vida de las compañías de este índice se ha reducido en pocas décadas de 60 a 15 años. Estos datos, ponen de manifiesto la velocidad exponencial del ciclo de vida de las compañías, siempre en estrecha conexión con los progresos tecnológicos.

Si los avances en tecnología son uno de los principales factores que explican el rápido nacimiento, desarrollo y extinción de muchas organizaciones, ¿ha llegado el momento de cambiar el paradigma? Hasta ahora veníamos hablando de la necesidad de alinear la tecnología a la estrategia de negocio. ¿Tenemos que alinear la estrategia del negocio a las posibilidades que la tecnología ofrece?

Arquímedes, doscientos años antes de Jesucristo, afirmaba: dadme una

palanca suficientemente larga y moveré el mundo. ¿Está la tecnología poniendo a disposición de las empresas palancas tan largas como nunca antes habían existido? No es difícil encontrar ejemplos, tanto de innovaciones tecnológicas como de aplicación de las mismas, que representen una oportunidad de negocio “exponencial” para las empresas y, simultáneamente, una amenaza para los actuales líderes en los mercados. ¿Están las organizaciones y sus CIOs preparados para utilizar y maximizar la eficiencia de estas nuevas palancas que las nuevas tendencias tecnológicas ponen a su disposición? Múltiples estudios y encuestas al respecto parecen indicar que el sentimiento generalizado es que no, pero, ¿estamos ante un problema de aptitud o de actitud?



De izda. a dcha.: Isaac Hernández, Sebastián Velasco, Helena Herrero, José María Sánchez y Norberto Mateos en la última mesa del Congreso moderada por Antonio Crespo.

En la historia reciente los CIO's han sido –como el resto de sus colegas en la dirección de las compañías– gestores. En el caso del CIO, el gestor de la tecnología. Ante el nuevo paradigma, ¿sigue siendo este un rol válido? Los gestores gestionan, pero parece que el nuevo entorno requiere de líderes. Directivos con visión pero que además ayuden a su empresa a acelerar y, sobre todo, a ejecutar el cambio en los modelos de negocio existentes. Por otro lado, también se demanda del CIO que siga “gestionando” el día a día de la tecnología, y afrontando y resolviendo satisfactoriamente los múltiples retos que tal responsabilidad representa...

El reto no es menor

Los CXO de las compañías esperan del nuevo CiiO el mantenimiento de sus responsabilidades como principal gestor y máximo responsable de la tecnología en la organización, pero a la vez esperan un papel relevante en la resolución de cuestiones

“ En los últimos 7 años el crecimiento de los mercados bursátiles ha estado liderado por dos sectores: el farmacéutico y el tecnológico”

Sebastián Velasco
Director General para España y Portugal de
Fidelity Worldwide Investment

“ El CIO ha de ser no solo un experto tecnológico, sino un ingeniero de negocio, un visionario, un líder inspirador, ejecutor y un verdadero comunicador”

Helena Herrero
Presidenta de HP

“ En Google apostamos por las personas y por la tecnología como los *drivers* fundamentales de innovación y transformación de nuestro negocio”

Isaac Hernández
Country Manager Iberia de Google

“El CIO ha de convencer al negocio del valor de los datos, que es lo que permite a la empresa establecer una relación distinta con sus clientes”

Norberto Mateos
Director Regional para el Sur de Europa de Intel Corporation

“El escenario al que se enfrenta el CIO es complejo por la gran variedad de tecnologías existentes, su desconocimiento en los Consejos de las empresas y por la batalla brutal por el talento”

José María Sánchez
Director General de Prodware

estratégicas de hondo calado como: Cuál es la estrategia correcta de transformación, ¿empezar algo nuevo o intentar evolucionar o transformar el “*legacy*”? O, ¿cómo minimizo los riesgos de cualquier transformación tecnológica relevante en la organización al tiempo que consigo la máxima velocidad y eficacia? Cuál debe ser el foco de la transformación: ¿el crecimiento, la eficiencia o la gestión de riesgos? ¿Van las innovaciones tecnológicas más disruptivas mayoritariamente en la primera dirección o también hay buenos ejemplos de mejora exponencial en eficiencia y gestión del riesgo? Muchas industrias son reguladas. ¿Cómo influye el regulador en la adopción de nuevas tecnologías disruptivas? ¿Tienen las empresas no sometidas a regulación, pese a

operar en mercados regulados, ventajas que vulneran los principios de competencia? ¿Deben las empresas sometidas a regulación crear filiales que empiecen a operar de la misma manera para maximizar las ventajas que la tecnología les ofrece y competir en igualdad de condiciones? Y, ¿dónde encuentro y cómo atraigo o desarrollo internamente el talento digital que necesito para abordar estos proyectos?

Actitud para entender el nuevo contexto

No es el objeto de esta breve reflexión dar respuesta a preguntas de semejante calado, pero si ‘el movimiento se demuestra andando’, el esfuerzo por entender el actual entorno y comenzar a reflexionar sobre estas y otras cuestiones puede ser un buen inicio del camino de la transformación del rol del CIO hacia el CiiO.

En su gran mayoría, los actuales CIOs cuentan con una magnífica preparación profesional y dilatada experiencia. No es por tanto un problema de aptitud, probablemente no haya otros profesionales en las organizaciones que cuenten con un mejor nivel de preparación tecnológica. Como casi todos los retos que plantean los cambios disruptivos es un problema de actitud que exige el esfuerzo de entender el nuevo contexto, enfrentar y liderar este cambio, y hacerlo ya. Si hay algo que los CiiOs no tienen es tiempo, porque **el futuro ya está aquí.**

APD contó con la colaboración de ATRIBUS para recoger toda la información referente al Congreso publicada en Internet desde el pasado 20 de mayo. A continuación se presentan los datos a día 23 de junio.





CiiO, generador de sinergias

—En la empresa moderna, el CiiO es uno de los cargos más relevantes de la organización. También es aquel que más ha evolucionado en las últimas dos décadas como consecuencia de los cada vez más rápidos desarrollos tecnológicos y de la vorágine que trae consigo la globalización.

Es así como el siempre complejo rol de gerente de informática queda solo como uno de los ángulos en el triángulo de prioridades de un exitoso CiiO, pues hoy en día debe ocuparse con similar minuciosidad de la gestión del ciberriesgo y de dinamizar la red de innovación de la empresa, sus *stakeholders* y las tecnologías convergentes.

Conocemos CiiOs que no cuentan con un “centro de computo” cerca y son más bien gestores de una moderna plataforma que alberga *tercerizaciones*, nubes y grupos de desarrollo en diversos lugares del planeta, todo esto controlado con sofisticadas herramientas e indicadores de gestión y optimización de las distintas tecnologías utilizadas. Hasta aquí logra atender su rol de gerente de informática o de su antecesor el CIO.

El segundo ángulo del triángulo de responsabilidades está referido a la gestión del ciberriesgo. Sabemos que no hay empresa que esté libre de un ciber-ataque. No es solo

un riesgo de los Estados y de los bancos, también están expuestas las minas, las tiendas por departamento, las empresas de logística... en general, toda compañía de cualquier sector. Como prueba basta revisar los casos publicados durante los últimos meses en todo el mundo.

La operativa de toda empresa depende al 100% del uso de sus plataformas informáticas y si estas son violentadas, las pérdidas económicas y reputacionales pueden ser altísimas. No hay seguro que cubra a cabalidad las consecuencias de un ataque cibernético. Es imperativo adelantarse a los posibles hechos.

Tercero en el triángulo y no menos importante es el ángulo de la innovación. El rol proactivo y de trabajo en conjunto con el CEO es clave, y menciono esto porque es imprescindible que el CEO esté comprometido en crear una cultura de innovación. El CEO y el CiiO trabajan juntos como evangelizadores de la organización y proveyendo de los recursos necesarios para que las comunidades de innovadores trabajen productivamente.

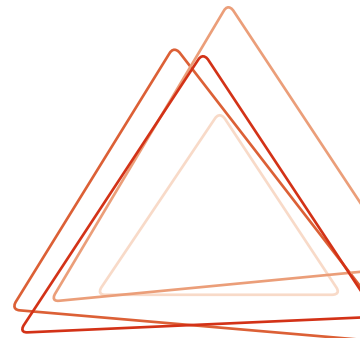
En este caso el rol del CiiO estará basado en desarrollar una red transversal a toda la empresa y sus *stakeholders* que comunique las distintas unidades de negocio y por

la cual aproxime las nuevas tecnologías que operan en el mundo para que las comunidades multidisciplinarias de negocios y de tecnología encuentren nuevas oportunidades de negocio o nuevas formas de optimizar la operación actual.

El CiiO requiere entonces integrar habilidades y experiencias de una manera *sui generis*, ser un Ejecutivo exitoso de negocios con formación en tecnologías o ingeniería, apasionado por la innovación y buen comunicador que construya puentes entre estos mundos que en el pasado han estado desarticulados y que hoy su sinergia se hace indispensable.

Como miembro de Juntas Directivas en empresas de distintos sectores productivos, tengo muy claro que el CiiO debe ser un Ejecutivo capaz de demostrar a los miembros de la Junta que la información y los procesos de la empresa están resguardados, y de liderar una organización flexible y productiva con capacidad de innovar e identificar nuevos negocios.

La operativa de toda empresa depende al 100% del uso de sus plataformas informáticas y si estas son violentadas, las pérdidas económicas y reputacionales pueden ser altísimas



“BBVA aspira a tener clientes más satisfechos mediante la banca digital”

Con una sólida experiencia en el entorno *online*, Carlos Torres Vila, nuevo Consejero Delegado de BBVA, afronta la transformación digital de la entidad sobre la base de un cambio cultural y el desarrollo de capacidades críticas. El fin, ofrecer la mejor experiencia bancaria de cliente en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

BBVA ha puesto mucho énfasis en la transformación digital de su negocio. ¿Cómo afronta dicha estrategia desde su nueva posición de Consejero Delegado?

Todo lo que hacemos tiene un objetivo, ayudar a nuestros clientes a poder gestionar mejor sus finanzas. Nuestra prioridad es hacer que nuestros clientes puedan conseguir sus objetivos, sus metas. Lo digital es solo un medio, no un fin en sí mismo. Si cumplimos con nuestro objetivo tendremos clientes más satisfechos, más vinculados, y también conseguiremos más clientes. Afronto esta etapa con mucha ilusión a pesar de los grandes retos a los que nos enfrentamos.

Su trayectoria confirma que un reto tan complejo lleva aparejadas una serie de capacidades digitales críticas. ¿Qué medidas están adoptando en el grupo para conseguir tener un equipo a la altura de las “exigencias” del mundo *online*?

Estamos acelerando el cambio cultural hacia una organización más ágil y flexible. Nuestros empleados deben liderar el cambio e impulsarlo. Por ello hemos creado el área de “Talento y Cultura” que busca promocionar el talento interno y provocar un círculo virtuoso de atracción de talento adicional que podamos desarrollar y retener. Al mismo tiempo,

estamos desarrollando disciplinas clave en la transformación que se agrupan en cuatro áreas: “*Customer Solutions*”, que busca proporcionar la mejor experiencia bancaria a nuestros clientes; “Ingeniería de *software* y procesos”, responsable del diseño y desarrollo del *software* soporte para productos digitales así como de la implementación local de soluciones globales; “Marketing y venta digital”, esencial porque este tipo de negocio requiere metodologías, herramientas y tecnologías muy diferentes a las utilizadas en los canales físicos; y “Nuevos negocios digitales”, que desarrolla su actividad a través de una incubadora de proyectos independientes del negocio tradicional (*Internal Ventures*), y de un Fondo de *Venture Capital* que tiene como objetivo invertir en *startups* innovadoras (*BBVA Ventures*). Todas estas capacidades son críticas para construir soluciones que satisfagan mejor las necesidades de nuestros clientes y que, además, nos permitirán competir con éxito en un entorno que está cambiando a un ritmo exponencial.

¿Qué impacto tiene la transformación digital en el negocio? ¿Cómo cree que serán los bancos del futuro?

La industria bancaria está viviendo dos tendencias paralelas que van a transformar el negocio para siempre. Por un



CARLOS TORRES VILA

CONSEJERO DELEGADO DE BBVA

lado, se están produciendo cambios en los hábitos de consumo de los clientes, en los que las nuevas tecnologías –y en particular, los dispositivos móviles– están jugando un rol protagonista. Por otro lado, nuevos competidores digitales están entrando en los diferentes eslabones de la cadena de valor de la banca aprovechando la tecnología para dar un mejor servicio. Ofrecen una mejor experiencia, más transparente, más accesible, más sencilla y a un coste inferior. Los bancos que tendrán éxito a medio plazo serán los que realmente entiendan que su misión es dar la mejor experiencia para sus clientes y que, para conseguirlo, sean capaces de desarrollar nuevas capacidades que les permitirán competir en el nuevo entorno. Tenemos ante nosotros un reto fascinante; cada amenaza puede convertirse en una oportunidad.

Nuevos competidores digitales están entrando en los diferentes eslabones de la cadena de valor de la banca aprovechando la tecnología para dar un mejor servicio

Aspiran a convertirse en el mejor banco digital de este siglo. ¿Qué considera que puede aportar su experiencia previa en el entorno digital al ambicioso proyecto que ahora lidera?

Mi experiencia al frente de Banca Digital de BBVA nos ha permitido aprender mucho: ahora sabemos cuáles son las capacidades críticas de la banca digital. También nos hemos dado cuenta de la importancia de medir y monitorizar todo lo que se hace ya que muchas veces es necesario ir corrigiendo sobre la marcha. Al mismo tiempo, sabemos que es fundamental desarrollar la atmósfera necesaria para que el talento pueda desarrollarse de una forma más efectiva: elementos como promover un entorno más colaborativo que favorezca un mayor emprendimiento, nuevas formas de trabajo más ágiles y flexibles, mayor cercanía a las comunidades de innovación para poder aprovechar talento externo, están demostrando ser imprescindibles para lograr ser un jugador relevante en el entorno digital.

Los nuevos competidores tienen un modelo de negocio muy distinto al tradicional. ¿Está suponiendo la regulación una barrera de entrada?

La industria registra una tendencia hacia la desintermediación. Por ejemplo, Uber, una de las empresas más grandes del mundo en transporte de pasajeros por carretera, no tiene vehículos ni conductores; o Facebook, la mayor en contenidos, no tiene redactores, ni editores de contenido. La desintermediación se va acelerar, también en la industria financiera. La regulación tiene que cumplir con sus objetivos al tiempo que concede espacio a la innovación y permite el desarrollo de cosas que aportan valor al cliente. Adoptar reglas comunes incluyendo a todos en el mismo campo de juego facilitará la creación de soluciones que respeten las leyes y favorezcan al cliente al mismo tiempo.

LA TRANSFORMACIÓN PROFESIONAL DEL CIO

Desde el *back office* al *front office*

No cabe duda de que en los últimos años el rol del CIO ha ido cambiando. Ya es más frecuente ver a CIOs formar parte de los Comités de Dirección de las empresas como un alto ejecutivo más, aunque quizá este proceso no se está dando a la velocidad necesaria.

La tecnología ha pasado a ser, según los CEOs, el factor externo más relevante a la hora de modelar el futuro de las empresas, lo que ha llevado al CIO a tomar un papel estratégico en los equipos de dirección. Además, un estudio publicado en 2014 por IBM, afirma que aquellas compañías en las que hay un mayor acercamiento del CIO al CEO destacan con un nivel de rendimiento más alto, acentuándose aún más en aquellas donde adicionalmente existe una estrecha relación entre CIO y CMO. Esto demuestra lo que algunos considerábamos muy obvio hace algunos años: la transición del CIO desde el *back office* al *front office*. Este no solo debe hablar el lenguaje de negocio, debe ser un líder más de negocio.

El cliente, en el centro de la estrategia

La realidad es que la tecnología ha transformado la sociedad, convirtiéndose en el catalizador de una nueva forma de relacionarse y de hacer negocios. Se trata de un cambio muy rápido, probablemente el más rápido que hemos conocido jamás. Más que un proceso evolutivo es un punto de inflexión, y las empresas deben prepararse adaptando sus procesos a las nece-

sidades de los clientes asumiendo que se pueden cometer errores. Esta es la única forma de innovar. El CIO puede ser el ejecutivo más capacitado para liderar la transformación digital si pone al cliente en el centro de la estrategia para mejorar la experiencia, potenciar las ventas y el desarrollo del nuevo negocio, el marketing y la comunicación, todo de forma activa. Para ello, será necesario romper con paradigmas tradicionales y transformarse en un líder de negocio, como el resto de los miembros del Comité de Dirección.

Es imprescindible que el CIO ponga al cliente en el centro estratégico. Exactamente igual que el resto de CXOs, el CIO debe pasar de ser un proveedor de servicio a un socio de negocio, por lo que debe canalizar perfectamente las nuevas tendencias, *cloud computing*, movilidad, *big data*, *social media* y seguridad, en ese acercamiento del cliente a la compañía. En este sentido, el factor que dará mayor valor añadido a un CIO será la gestión de la información. Es el momento de estandarizar el *business as usual* y poner foco en la información de cliente, en los nuevos canales de comunicación y en la implantación de tecnologías que nos acerquen a él.

Cuestión de actitud

Desde el punto de vista de liderazgo se está produciendo la transformación profesional del CIO, un hecho del que dependerá su futuro. Que el CIO sea el ejecutivo indicado para liderar la transformación digital y la innovación es una cuestión en la que intervienen muchos factores, pero principalmente será una cuestión de actitud personal. La posición de partida es, en mi opinión, muy ventajosa porque el CIO de hoy habla 3 idiomas fundamentales: el de negocio, el financiero y el tecnológico. En estos últimos años la tecnología ha empezado a formar parte del lenguaje de negocio, lo que facilita la posición del CIO para acercar la tecnología a la estrategia del negocio. Como decía, es una cuestión de actitud y de salir de la zona de confort. Algunas propuestas serían:

- Colocar al cliente en el centro del negocio.
- Hacerse presente en toda la empresa. Hablar el lenguaje del negocio y comunicar, comunicar y comunicar.
- Involucrarse en las finanzas, las ventas y el marketing.
- Generar alianzas tecnológicas con *partners* para reforzar objetivos estratégicos.
- Habilitar herramientas que acerquen al cliente y a los colaboradores.



Fernando Galvache
CIO de Sage España
fernando.galvache@sage.com
@fgalvache

Creo que hay consenso en la idea de que el papel del CIO ha evolucionado estos últimos años y hoy en día se considera una posición más respetada. No obstante, aún hay mucho trabajo por delante. Son tiempos de incertidumbre, no solo para los CIOs. La transformación digital es una cuestión que nos afecta a todos y que tendrá un gran impacto en la viabilidad de nuestras empresas. Como dice Isaac Hernández, country manager de Google Iberia: “es un momento de gran incertidumbre pero apasionante para vivirlo desde el lado de la tecnología”. Yo estoy de acuerdo, pienso que es un privilegio poder vivir estos momentos desde la posición de un CIO.

El papel del CIO ha evolucionado estos últimos años y hoy en día se considera una posición más respetada. No obstante, aún hay mucho trabajo por delante.

IT'S ABOUT YOU, IT'S ABOUT LEADERS

El CiiO, un líder inclusivo para la economía digital

La preponderancia de la Tecnología constituye no una amenaza, sino una oportunidad que debe ser aprovechada por los CiiOS y que, una vez asumida esa responsabilidad dentro del Comité de Dirección, suponga el desarrollo de ventajas competitivas no solo en menores costes, sino en mayores ingresos para la compañía.



Juan Díaz-Andreu
Director Asociado
de Talengo

Para lograrlo, sería conveniente transformar el perfil del CiiO y de su organización con el fin de dar cabida a equipos que sean profundamente (no marginalmente) transformacionales. Así pues, se deberán considerar las siguientes competencias:

- Precisamos de equipos diversos en género, edad y cultura/raza. No creo que sea necesario relatar una vez más la falta de representatividad del género femenino en los Comités de Dirección de compañías españolas, y más aún en las de Tecnología. Si a esto añadimos el componente demográfico –con una pirámide poblacional altamente preocupante, empeorada por el “Brain Drain” que supone la emigración de nuestros jóvenes más preparados–, y la diferente forma de trabajar, de comunicar y las escalas de valores de los “Millennials”, deberemos ir pensando en una verdadera “Guerra del Talento” en pocos años. Además, será necesaria la competencia “cross-cultural”, entendida como la capacidad de operar en diferentes entornos culturales de forma efectiva.
- La tendencia a futuro es a trabajar en Organizaciones “superestructuradas”. Pasaremos a trabajar en

entornos con organizaciones “no tradicionales” en las que desaparecen las áreas de negocio para agruparse los recursos en equipos multidisciplinares por proyectos con duración finita en modo “prueba y error”. Así pues, las nuevas tecnologías sociales definen nuevas formas de trabajar de manera colaborativa, posiblemente remota y asíncrona. Por ello, los managers no serán “dueños” de sus equipos, sino que dispondrán de recursos por un tiempo definido y contra el resultado de los proyectos ejecutados, con un determinado margen de tolerancia al error para promover la innovación disruptiva y evitar el miedo al fracaso. El CiiO deberá liderar muchas de estas iniciativas, pues la tecnología será un “enabler” de nuevos negocios, o hacer uso de los recursos ya existentes para la producción de nuevos ingresos.

- Será habitual la multidisciplinariedad como habilidad para entender conceptos provenientes de diferentes campos del saber, y combinar dichos conceptos de forma productiva (e.g. incorporación de perfiles diferentes a las organizaciones: físicos, matemáticos o especialistas en Humanidades que convivirán en el mismo equipo

con informáticos, financieros o “marketingianos”). Igual que los Directores de Marketing y Ventas han entendido el valor que aportan en sus equipos los tecnólogos, lo mismo debe hacer el CiiO.

- Capacidad de pensamiento novedoso y adaptativo (análisis “out-of-the box”): actitud de creación disruptiva con capacidad de aprendizaje continuo. Así pues, se debe llevar a cabo una “cruzada contra la aversión al cambio” (tomando riesgos calculados).
- Gestión del conocimiento como habilidad para discriminar la información útil para los proyectos en marcha (evitando la “infoxicación”). Asimismo, se buscará el “Pensamiento computacional” en toda la organización entendida como la habilidad para gestionar cantidades masivas de datos para la elaboración de conceptos abstractos y llegar a la toma de decisiones basadas en “Business Intelligence” (e.g. Data Scientists).
- Orientación al cliente como cambio de paradigma: ya no cambiaremos marginalmente las estructuras “legacy” en base a las peticiones de nuestros clientes, sino que produciremos cambios radicales en nuestras organizaciones (incluyendo procesos, herramientas y formas de trabajar) en base a las necesidades de los clientes.
- “New media ecology”: la comunicación deja de ser puramente textual y se utilizan nuevos formatos visuales, por lo que pasa a ser crucial el conocimiento de los “new media” que permitirán desarrollar contenidos y apalancar el uso de esos nuevos medios para transmitir la información de forma eficiente y

efectiva (e.g. comunicación y “engagement” con los Millennials). O captamos y fidelizamos el talento joven... O lo hará nuestra competencia.

- Mentalidad de diseño novedoso entendida como la capacidad de desarrollar procesos de trabajo y tareas de forma estructurada para aumentar la productividad, fomentando la “coopetition” incluso entre competidores. La tecnología debería ser un “enabler” para permitir una mayor innovación en modo colaborativo y el CiiO debería ser un “evangelizador” de la misma.
- Sentido común y visión estratégica, exigiendo al CiiO y a su equipo la comprensión del significado más profundo de la tecnología y las consecuencias de las acciones a tomar.
- Finalmente, conviene recordar cómo cambia el rol del CiiO como gestor de equipos, pues sus subordinados posiblemente se convertirán en “piezas deseadas” en el mercado laboral, por lo que tendrá que hacer un esfuerzo adicional siendo la clave de motivación principal la confianza en el empleado y la autonomía que se le da para crecer como profesional. Estos empleados exigirán (no pedirán, subrayo) una cultura abierta y colaborativa en la que se gestione la información como bien común para mejorar los resultados y la experiencia del grupo. Así pues, es muy importante el resultado... Pero también el camino recorrido.

Los nuevos perfiles exigen de forma continua retos y una experiencia de aprendizaje, teniendo un margen de paciencia/tolerancia inesperadamente bajo para los estándares tradicionales

El CIO, clave en la transformación digital en las empresas

Al igual que en el primer Congreso de CIOs, Penteo, analista independiente en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ha realizado con motivo de esta nueva edición un estudio entre abril y mayo de 2015 contando con la visión de 290 directivos de empresas ubicadas en España de las áreas de Dirección General, Recursos Humanos, Marketing y Ventas y Finanzas, respecto a la aportación que las TIC pueden hacer a sus compañías y a sus áreas funcionales, así como de los retos a los que se enfrentan actualmente.



Iván González
Director de Penteo

Las compañías que tienen un mejor rendimiento creen más en el carácter estratégico de las tecnologías de la información, como ya se desveló en la investigación de 2013. Para la mayoría de los ejecutivos entrevistados las TIC son importantes para sus negocios, dato que no ha hecho sino incrementarse desde 2012. Si en 2013 el 53% de las empresas que crecían consideraban a las TIC como un activo estratégico, en 2015 ese porcentaje asciende hasta el 65%. Solo un 3% las ve como un elemento no estratégico o subalterno.

La percepción de importancia de las TIC aumenta en todos los sectores, y muy especialmente en el sector Servicios. Las áreas en las que se aprecia una mayor relevancia son las de Finanzas y Distribución, mientras que las organizaciones que las consideran menos importantes son las industriales.

Las compañías creen que no están preparadas para la transformación digital y que tienen que incorporar más tecnología

Además, los directivos entrevistados saben de la importancia de la transformación digital y piensan que sus compañías no están preparadas para ello. Los ejecutivos creen que no disponen del conocimiento tecnológico necesario y que necesitan aumentarlo para poder extraer el máximo valor de las TIC y detectar oportunidades nuevas de negocio. Asimismo, manifiestan que necesitan más tecnología de la que actualmente tienen, especialmente aquellas áreas que presentan una mayor intensidad del uso TIC y una menor satisfacción.

El CIO, según los directivos de negocio

El CIO debe adoptar una función más estratégica y menos tecnológica. Los directivos de negocio manifiestan que desean a un CIO orientado al cliente, con capacidad de innovación y visión estratégica. Buscan a un CIO que entienda sus preocupaciones y objetivos y que les ofrezca soluciones alineadas con sus necesidades. El conocimiento técnico no aparece hasta la décima posición. Es decir, los directivos de negocio, y espe-

cialmente los directores generales, esperan del CIO un salto cualitativo en su carácter estratégico convirtiéndose en el socio perfecto de las áreas funcionales para la generación de nuevos ingresos y la creación de nuevas oportunidades.

Cuando les preguntamos qué le piden a su CIO, la respuesta es “que tenga una actitud positiva”. El 85% de los ejecutivos entrevistados manifiestan esta demanda entre la terna de sus características más importantes. Además, le piden que se asocie con ellos para ayudarles en la consecución de sus objetivos. La disponibilidad de los sistemas no aparece entre las primeras peticiones.

La madurez digital es todavía muy incipiente

Paradójicamente, los máximos ejecutivos todavía no otorgan el carácter estratégico suficiente a los temas digitales. Así, los CEO

entrevistados ven en la seguridad el aspecto más estratégico de las TIC, por encima del análisis de datos o de la nube. Otros como la movilidad, tienen todavía una valoración menos destacada.

Paradójicamente, los máximos ejecutivos todavía no otorgan el carácter estratégico suficiente a los temas digitales

Figura 1. ¿Considera que las TIC son un activo estratégico?

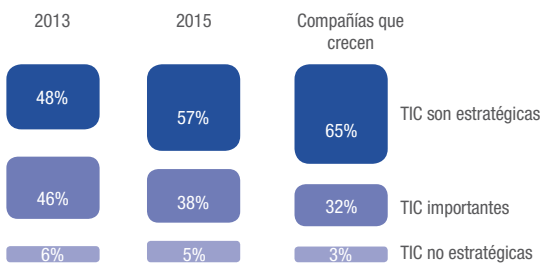


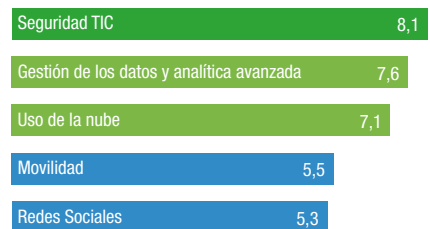
Figura 2. ¿Está su compañía preparada...?



Figura 3. Competencias del CIO ideal, según los CXO



Figura 4. Importancia estratégica otorgada



Soluciones para la gestión del gasto empresarial

Pagar por lo que se consume y maximizar el presupuesto. Este es el objetivo de todo directivo a la hora de abonar las facturas. Porque, ¿no es habitual la sensación de pagar por “acto de fe” la cuenta del teléfono o la de la luz? De hecho, todos hemos pensado más de una vez que sería lógico tener la posibilidad de comprobar cada una de estas facturas como se hace con, por ejemplo, el *ticket* de una cena. Esta es una exigencia cada vez más relevante debido a la competitividad, ya que en el actual contexto económico, la optimización de todas las actividades es una necesidad, ya sea desde el punto de vista económico, productivo o social.



Javier Cid de Quevedo
CEO de Teamnet

Estos procesos de mejora, estas reinversiones corporativas, son constantes y gracias a las nuevas tecnologías –que implican desarrollo tanto en el modo de comunicarse como de hacer negocio–, sitúan a la innovación en un papel protagonista. De hecho, ¿cuántas veces cada director de departamento se ha planteado buscar soluciones para ahorrar, eliminando errores en la factura o disponiendo de información adecuada, por ejemplo de las tarifas aplicables en cada momento? Es muy posible que la respuesta sea *a diario*, porque economizar es una necesidad fundamental. Sin embargo, la falta de herramientas o tiempo necesario para llevar a cabo un mejor control del consumo y, por tanto, del gasto, hace que estos procesos no se lleven a cabo. Hasta ahora, todas las corporaciones que se proponían ahorrar recorrían dos caminos: implantar proyectos de eficiencia –que requieren de una gran inversión– o renegociar tarifas en los procesos de compra –que demanda un gran conocimiento sectorial–. Sin embargo, existe una tercera vía innovadora que los CiiOs con mayor visión estratégica están implantando, porque solo con el cruce de una serie

de datos de consumo e inventarios empresariales se puede automatizar el proceso de gasto consiguiendo un gran ahorro en la factura. Se trata de la gestión de los gastos corporativos, un servicio integral conocido como *Business Expense Management* (BEM), aplicable a la gestión del gasto de grandes corporaciones en partidas tan complejas y voluminosas como son las de energía, las telecomunicaciones o los servicios *cloud*.

En Teamnet

apostamos por la automatización de los servicios BEM mediante el desarrollo de soluciones innovadoras agrupadas en la plataforma BEMSUITE, porque las herramientas que están integradas tienen en común ser soluciones web (*cloud/OnPremise*), multilinguaje y multicomercializadoras, compuestas por dos módulos –analítico y de gestión– que integran información corporativa y que están desarrolladas con tecnología Microsoft. Tanto la herramienta para la gestión del gasto en energía –BEMPOWER– como en telecomunicaciones –Infocom–, son soluciones consolidadas que buscan la flexibilidad y

sencillez, ya que pueden ser utilizadas por el cliente de forma autónoma u operadas por el servicio especializado en energía y telecomunicaciones de nuestra compañía. Porque la verdadera innovación consiste en aplicar soluciones que automaticen gran parte de las tareas necesarias para el control del gasto empresarial, lo que consigue mejorar la eficiencia y la fiabilidad de los procesos.

El control del gasto energético

El mercado eléctrico nacional es muy complejo, ya que los precios de la factura eléctrica son muy volátiles, es poco transparente y es frecuente que se produzcan cambios regulatorios. Para automatizar el control y poder gestionar todas las variables que intervienen en el gasto eléctrico, Teamnet ha adaptado la metodología BEM al mercado energético nacional con el *Energy Expense Management* (EEM).

El EEM está orientado a la optimización del control del gasto corporativo en electricidad, estableciendo prácticas y metodologías en el seno de la organización para evitar consumos innecesarios, identificar oportunidades de mejora e incluso asegurar que el precio pagado es el correcto acorde a las tarifas, fijas o indexadas, pactadas con los proveedores. Aplicando esta metodología mediante la herramienta BEMPOWER es posible obtener ahorros anuales del 20% en sus gastos eléctricos. Para su desarrollo ha contado con financiación y auditoría de los fondos FEDER de la UE, dedicados a potenciar la innovación e investigación de programas digitales.

Optimizando el gasto en telecomunicaciones

Evitar el gasto de cientos de miles de euros en las cuentas anuales de cada organización es lo que Infocom permite a las grandes organizaciones

e instituciones. Esta herramienta que automatiza en gran medida los servicios TEM (*Telecom Expense Management*) –la adaptación del BEM para el mercado de las telecomunicaciones–, detecta errores y opciones de ahorro en su factura de telecomunicaciones: móvil, voz y datos, lo que puede suponer un ahorro medio anual de hasta el 30% en el montante final de esta factura corporativa.

La innovación que propone esta solución está apoyada por el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) dependiente del Ministerio de Industria y Competitividad, que ha financiado este proyecto con el fin de garantizar la gestión centralizada del todo el gasto de telecomunicaciones de una organización, independientemente de los operadores con las que se trabaje o de los países implicados.

Además, Infocom facilita importantes ahorros en la organización mediante la definición de políticas que inhiban el consumo no profesional. Finalmente, facilita y mejora la gestión de la relación con las operadoras al disponer de información veraz y contrastada eliminando dependencias de estos proveedores que suelen ser estratégicos.

Como directivos... No podemos esperar a ver qué pasará mañana, qué soluciones se proponen o qué opciones de mejora se plantean. Nuestro rol nos exige preocuparnos por encontrar dónde está, dónde cabe la innovación en nuestra organización para que mejoren los resultados. Porque solo apostando por la creatividad y el desarrollo –sopesando los riesgos que suponen– estaremos en el camino de afrontar un futuro mejor, de cara a optimizar la comunicación y resultados con nuestros clientes, que nos haga más competitivos.



El sector asegurador ante el reto de la digitalización

El imparable proceso de digitalización ha ido calando durante los últimos años en la sociedad. Esto que los usuarios ya asumimos como parte natural de nuestras vidas, está suponiendo importantes retos para las empresas, pues ninguna entidad puede ya vivir ignorando este proceso.



Paula de Corral
Directora de
Multicanalidad e
Innovación de Caser

El sector asegurador no es ajeno a este cambio y a la necesidad de transformación. La fidelización, la diferenciación, la captación de negocio y la eficiencia son algunas de las oportunidades que surgen en esta nueva era.

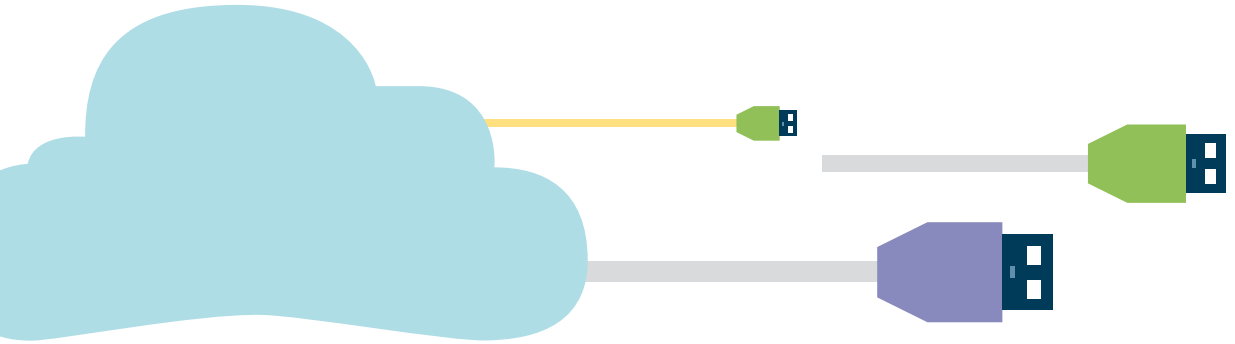
Son muchas las palancas que entran en juego. Tanto la tecnología como la información desempeñan un rol clave en este nuevo escenario, aunque es fundamentalmente el cambio en las expectativas del cliente lo que hace imprescindible redefinir una visión centrada en él. De una estrategia sólida de adaptación puede depender el éxito o fracaso de nuestra actividad.

Y es que ha surgido un nuevo perfil de asegurado que tiene acceso de una manera rápida y sencilla a múltiples fuentes de información. Esto le ha llevado a ser más exigente, a buscar soluciones a medida, a tener capacidad de comparar

las ofertas de todos los actores del mercado y de tomar decisiones en base a la opinión de desconocidos. Valora la transparencia, la claridad, la rapidez y la autogestión.

De complementario a imprescindible

Internet ha dejado de ser un canal complementario para convertirse en imprescindible. Es fundamental captar en él la atención de los usuarios, más dispersa y demandada que nunca. A día de hoy conviven usuarios con distintos niveles de digitalización y se hace evidente el efecto ROPO (*Research Online Purchase Offline*). Los más jóvenes, nativos digitales, buscan procesos de compra online *end-to-end*, mientras que otros más tradicionales emplean internet como un escaparate, prefiriendo contratar la póliza a través de un mediador o de una entidad financiera. Es más, en los próximos



años veremos cómo los nativos digitales tendrán cada vez mayor capacidad económica y mayor nivel de consumo, al tiempo que las otras generaciones se irán digitalizando cada vez más.

Sin embargo, el impacto de la disrupción digital no se queda ahí. Abre un gran potencial de innovación y digitalización de los productos, ofrece un inmenso abanico de oportunidades para hacer más eficientes los procesos operativos, optimiza los procesos comerciales de los mediadores y de bancaseguros, mejora la gestión de los proveedores, nos dota de información sobre el cliente y sistemas de predicción en base al big data... Y, sobre todo, permite dar respuesta a la omnicanalidad esperada por el cliente, que no siempre suscribe una póliza en el mismo canal por el que comienza el proceso de cotización, haciendo fluir la información entre los diferentes canales y vías de interacción.

Esta omnicanalidad...

Está revolucionando la distribución de seguros hasta límites que hace relativamente poco habríamos pensado que eran imposibles: ha traído consigo compañías que venden directamente sin mediación; los comparadores están creciendo como la espuma; actores digitales como Google, con profundo conocimiento del cliente, están desarro-

llando soluciones aseguradoras; e incluso están surgiendo soluciones *peer to peer*.

Ante este panorama las aseguradoras tradicionales, al ver cómo están cambiando las reglas del juego, son conscientes de que se deben replantear algunos aspectos clave del negocio. A ellos se debe dar respuesta pensando en el cliente, garantizando que tenga una relación fluida con la aseguradora en los distintos canales de distribución y en las distintas operativas.

Definir e implantar esta transformación es un proceso largo, complejo, que implica abordar una importante adaptación tecnológica y, sobre todo, que será el comienzo de una adaptación constante.

En Caser ha dado comienzo esta transformación, apostando por convertirnos en una compañía digital, aunque somos conscientes de que estamos todavía al inicio de una profunda evolución por la cual pasará, inevitablemente, el éxito de cualquier aseguradora.

En los próximos años veremos cómo los nativos digitales tendrán cada vez mayor capacidad económica y mayor nivel de consumo, al tiempo que las otras generaciones se irán digitalizando cada vez más

“Tengo varias preguntas para usted, Sr. Presidente”

MIQUEL ROCA

PRESIDENTE DE ROCA JUNYENT

COMUNICANDO SU TRIPLE FACETA DE EMPRESARIO, JURISTA Y POLÍTICO



“Nos toca administrar la complejidad desde la simplicidad”

Con una amplia experiencia en el ejercicio de la profesión y la práctica jurídica, su destacada presencia en el ámbito de las AAPP ha llevado a Miquel Roca a participar en negociaciones de gran importancia para el desarrollo económico español y europeo. En su faceta política, fue Diputado por Barcelona y Presidente del Grupo Parlamentario Catalán desde 1977 a 1995. Solo un año después creó Roca Junyent, una reconocida firma que ha sabido crecer sin perder su filosofía empresarial.

¿Podrá Grecia salir adelante con Tsipras enfrentado a la UE?

Europa es el espacio geográfico y temporal de paz y libertad más importante que ha conocido la historia de la humanidad. Pero no ha hecho las cosas suficientemente bien, actuando de manera a veces “poco piadosa” hacia los problemas económicos y sociales. Por otro lado, es evidente que Grecia ha vivido muy por encima de sus posibilidades y que tiene un nivel de deuda muy alto como para permitir que haya

sectores que legalmente no pagan impuestos en el país, o un presupuesto de defensa mucho más elevado que el de otros países de la Unión.

La situación ha llegado al colapso y se abre un proceso de negociación. Como abogado, aconsejaría al cliente que entrara sin hacer mucho ruido, pero lo primero que hace Tsipras es impedir la entrada de la troika y pretender dar lecciones de democracia. La arrogancia no puede acompañar la debilidad económica del que no paga. Se han roto las

bases del acuerdo y habrá que recomponerlas. Si se consigue, Europa se apuntará un tanto positivo. Si no, habrá que “suturar la herida”. Pero Grecia lo pagará muy caro.

¿Cómo puede afectar a España?

Desde un punto de vista económico, los países europeos más “ortodoxos”, que han abandonado las políticas “austericidas”, saldrán reforzados, igual que la figura de Mario Draghi. Políticamente hay muchas incógnitas que dependen de otros muchos factores. Todos los movimientos políticos y sociales que podían poner como referencia el gobierno griego deberán buscarse otros modelos, porque el de Grecia ya no funciona.

¿Qué pasará en España en noviembre?

No me atrevería a decir mucho. Primero habrá elecciones en Catalunya y sea cual sea el resultado tendrá un impacto en toda España. En segundo lugar, se ha configurado un nuevo mapa político con nuevas formas emergentes cuyo impacto real en las elecciones es muy difícil de prever. Las mayorías absolutas se han terminado, lo cual forzará la formación de coaliciones con el riesgo inherente de que se configuren frentes diametralmente opuestos. Esto nunca ha acabado bien en España. El escenario actual es muy volátil y pueden cambiar muchas cosas de aquí a noviembre, pero evidentemente se está definiendo un escenario político diferente, poco predecible no solo en su composición, sino también en su programa. Debemos acostumbrarnos a convivir un tiempo en un entorno de cierta inestabilidad en la toma de decisiones políticas.

¿Existe una división entre “vieja” y “nueva” política? ¿En qué se diferencian?

No me gusta mucho esta división. Lo que sí que existe es un nuevo escenario y unas nuevas formas condicionadas por la implementación en la política de las redes sociales. El problema de este nuevo entorno es que dejan poco espacio para el argumento, solo cabe la afirmación o el titular, afirmar o negar. La “vieja” política no podía existir sin el argumento. La “nueva” ya no lo necesita, propone pero no fundamenta. Y esto ocurre a la vez que la vida es cada vez más compleja, con lo cual nos encontramos con que nos toca administrar la complejidad desde la simplicidad. Pienso que la gente joven acabará rebelándose contra las redes, cuando las perciban como un instrumento que les empobrece y les hace más simples.

MÀRIUS CAROL
 DIRECTOR DE LA VANGUARDIA

Aportando su perspectiva como periodista al frente de la cabecera más leída en Catalunya, Màrius Carol fue el encargado de conducir la primera sesión del Ciclo de Jornadas organizadas por APD, en colaboración con el Grupo Atlàntida, que se presentan con un nuevo formato de entrevista-coloquio. Bajo el título “Tengo varias preguntas para usted, Sr. Presidente”, Miquel Roca respondía a las preguntas de los más de 100 directivos y socios de la Zona Mediterránea de APD que se dieron cita en el Auditori Banc Sabadell de Barcelona.



¿Le parece correcta la decisión del presidente de la Generalitat de Catalunya de celebrar las elecciones autonómicas el 27 de septiembre?

¿Qué escenarios se perfilan?

El presidente de la Generalitat tiene tomada su decisión de forma muy contundente. Existe una gran incertidumbre, empezando por la manera en la que se van a confeccionar las listas. Lo que más me preocupa es la idea dominante de que el nuevo parlamento pueda reflejar una gran confrontación sociopolítica del país. Esto no es bueno para Catalunya, un país que no sabe administrar la confrontación pero que es un gran administrador de la convivencia.

¿Cómo cree que afectará la separación de la coalición CiU?

Unió tiene todo el derecho de decidir lo que crea. Nunca he sido un defensor extraordinario de la coalición, pero pienso que no es bueno que se haya producido la ruptura en este momento. Hay quien dice que las diferencias son muy importantes, pero si es así, quizá deberíamos reflexionar sobre cómo es posible haber recorrido 37 años de convivencia. No me alegro de esta división.

¿Ve factible de manera inmediata la independencia de Catalunya?

No de manera inmediata ni a corto plazo. En cualquier caso, se trata



La presentación del encuentro corrió a cargo de Francesc Boada (izda.), presidente de Abantia y consejero de la Zona Mediterránea de APD, y Pere Abelló, consejero delegado de Atlántida.

de un proceso. Lo que tengo más claro es que cualquier decisión que afecte al futuro de un país debe descansar en un consenso amplio. En que gane una mayoría pero también en que lo acepte la minoría que pierde. Soy un gran defensor del consenso, a pesar de que es un término muy devaluado, ya que nos ha permitido recuperar la democracia, la libertad y el camino del bienestar. Los que han adoptado la “técnica twitter” nos dicen que el consenso ha sido malo, pero no nos cuentan por qué.

¿Qué opina de que Mariano Rajoy no haya hecho ningún gesto existiendo una mayoría de catalanes que piensan que debe cambiar la relación entre Catalunya y España?

Es absurdo negar un problema que domina la política española desde hace al menos 200 años. Esta falta de reconocimiento alimenta posiciones radicales. No empezaremos a resolverlo hasta que en Madrid no se reconozca que es un problema de España y que hay que tratarlo. Nadie puede decir que la posición defendida desde Catalunya en la etapa constituyente no fuera ejemplar, de apuesta sincera por el modelo, ni que el fracaso de modelo sea de Catalunya. Pero el

“*Soy un defensor del pequeño comercio. Es el que vertebró la ciudad y cohesiona, aunque evidentemente, debe convivir y aceptar los nuevos hábitos sociales.*”

“traje” se nos ha quedado corto, y no se puede resolver negando la evolución de la sociedad catalana.

¿Cómo valora la situación del comercio en Barcelona, con la profusión de establecimientos de empresas multinacionales o de origen asiático?

Soy un defensor del pequeño comercio. Es el que vertebra la ciudad y cohesiona. Evidentemente, debe convivir y aceptar los nuevos hábitos sociales, que hacen difícil evitar las grandes superficies y los horarios comerciales de nueva implantación. Lo que no puede ser es que abrir un comercio cumpliendo con todos los requisitos legales sea una tarea tan larga, cara y difícil; mientras que clausurar aquellos que no tienen ningún tipo de licencia suponga un proceso igual de largo y complicado.

¿Tiene sentido decir que el turismo –un 14% de nuestro PIB– “entorpece y molesta”?

Si bien la masificación turística crea servidumbres molestas, sus consecuencias negativas son mucho más leves comparadas con la posibilidad de perder el turismo como elemento dinámico de la economía del país. Esto no quiere decir que no haya

que actuar. Existen muchos apartamentos ilegales, conocidos por todo el mundo, que ocasionan molestias a los vecinos. No se trata de que exista un mal modelo turístico, sino que hay situaciones ilegales e incívicas que no se persiguen ni se sancionan debidamente.

Entrando en su faceta como jurista, ¿qué opina de la seguridad jurídica en España?

En este aspecto estamos evolucionando muy mal. En muchos ámbitos podemos tutearnos con Europa, pero nuestra debilidad en seguridad jurídica es un factor muy preocupante: sin seguridad jurídica no hay inversión. Estamos en un momento en el que se habla de la potencia de la economía privada, y al mismo tiempo, la regulación pública es cada vez más importante. Este hecho genera contradicciones e incertidumbre y nos perjudica en el campo de la energía, la fiscalidad y en prácticamente todos los ámbitos de la actividad económica. En los sectores afectados por este problema, cuando las cifras adquieren un volumen importante, la incertidumbre se traslada al sector financiero e internacional...

La seguridad jurídica está en un periodo muy complicado en España y la crisis ha acentuado este hecho. Hay que reorientarlo para que no acabe perjudicando la salud de la economía del país.

¿Cómo cree que debe darse la conciliación entre vida profesional y personal en las empresas?

En este tema soy muy mal ejemplo. Yo he conciliado siempre muy mal, me temo. Si preguntamos a cualquiera cómo podemos conseguir nuestros objetivos profesionales la respuesta será siempre: trabajando mucho. Conciliar es importante, seguro. Pero yo no lo he sabido hacer.

Imagen de uno de los asistentes formulando una pregunta al protagonista del día, Miquel Roca.



“Olvidar gestionar los aspectos humanos del cambio puede hacer fracasar un proyecto brillante”

Existen numerosos estudios demostrando que una adecuada Gestión del Cambio aumenta significativamente la probabilidad de que los proyectos empresariales se terminen en plazo, con éxito y que las transformaciones perduren en el tiempo. Así lo destaca Juan Gomar, gerente responsable de la práctica de Gestión del Cambio en el Centro de Competencia de Efron Consulting, quien en la presente entrevista analiza de forma exhaustiva las características y ventajas de esta estrategia “contra la resistencia”.

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

Es evidente que, a día de hoy, el cambio y la adaptación están presentes en todas las conversaciones empresariales junto con el concepto de mejora continua...

Así es. Vivimos un momento en el que todas las compañías se encuentran inmersas en la realización de proyectos que persiguen alcanzar mayores cotas de calidad y rendimiento, sin perder de vista el que debería ser su objetivo principal: la satisfacción del cliente.

¿Qué es para Efron Consulting la Gestión del Cambio?

Desde nuestro punto de vista, consiste en minimizar la resistencia inherente a todo proceso de transformación transmitiendo los conocimientos y habilidades requeridas, y asegurando que dicho proceso sea implantado con éxito.

¿Qué empuja a las compañías a aplicar una estrategia de estas características?

En general, cuando se planifica un proyecto hay un gran olvidado: el aspecto humano. Y con ello no

me refiero exclusivamente a tareas que se realizan de manera habitual como las acciones de comunicación a los afectados de una reorganización o la formación que debe darse a los futuros usuarios de una herramienta. Se trata de algo más profundo, algo que va más a la raíz del problema. Consiste en tener en cuenta las necesidades, expectativas e intereses de todas las personas que se ven impactadas por una transformación.

¿Cuáles son los riesgos asociados a un proyecto que conlleve un proceso de transformación?

Además de lo anteriormente citado, es decir, focalizar los esfuerzos en los aspectos técnicos de los proyectos y olvidar gestionar los aspectos humanos, elementos tales como el desconocimiento de la resistencia, la incorrecta evaluación de los impactos en el seno de la compañía o los fallos en la transmisión de conocimientos y habilidades requeridos, pueden ocasionar que la implantación no culmine con el éxito esperado en plazo y forma.



JUAN GOMAR VIDAL

GERENTE RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL CENTRO DE COMPETENCIA DE EFRON CONSULTING

“
En toda transformación existe un periodo de transición en el que la productividad de los profesionales involucrados se ve afectada y exige un reajuste. Es la etapa conocida como “valle de la desesperación”

¿Y cuáles son los principales objetivos que se persiguen?

Desde Efron Consulting entendemos que fundamentalmente se busca conseguir:

- La comprensión del cambio, identificando y segmentando los distintos grupos de interés afectados (Promotores, Seguidores, Indiferentes, Bloqueadores y Oponentes), además de estimulando el proceso participativo en la decisión.
- La aceptación del cambio, realizando tareas como involucrar a los intervinientes apropiados y asegurar la “sponsORIZACIÓN” a nivel directivo.
- La consolidación del cambio, llevando a cabo una medición de los resultados y definiendo indicadores

para emprender acciones oportunas que nos posibiliten reaccionar a situaciones adversas.

¿Se trata de una práctica solo para grandes empresas o también es posible su aplicación en pymes?

Aunque son las grandes corporaciones las que están incorporando esta estrategia, las “adaptaciones” son constantes y afectan a las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que en cualquier ámbito en el que se produzcan, la utilización de técnicas y metodologías es efectiva.

¿En qué momento de los proyectos se deberían iniciar las actividades relacionadas con la Gestión de Cambio?

Las tareas deberían iniciarse en las primeras fases del proyecto. Sin embargo, son aún muchas empresas las que suelen implementarlas cuando el cambio está a punto de hacerse efectivo. Iniciar la gestión en estas fases provoca la aparición de imprevistos que no se han tenido en cuenta, se detectan resistencias que no han podido ser gestionadas, etc.

¿Es aconsejable acometer esta gestión ante cualquier transformación o ante aquellas más directamente relacionadas con la estrategia corporativa de la compañía? ¿Qué tipologías distinguen desde la consultora?

Desde nuestro punto de vista es aconsejable realizar una Gestión del Cambio ante cualquier transformación ya que en todas ellas se refleja la misma tendencia: un periodo de transición entre la situación actual y la situación a la que se pretende llegar en el que la productividad de los profesionales involucrados se ve afectada y exige un reajuste. Esta etapa es conocida como el “valle de la desesperación”.



En las transformaciones tecnológicas son los CIOs quienes deberían ser las personas que, con poder de intervención, acompañen y apoyen el cambio”

Con respecto a la segunda cuestión, basándonos en la naturaleza del cambio, podríamos distinguir 3 tipologías:

- Organizativa (proyectos relacionados con fusiones o adquisiciones, reestructuraciones organizativas, etc.).
- Tecnológica (implantaciones de un nuevo sistema o la inclusión de nuevas operativas en los sistemas actuales de una compañía...).
- Operativa (lanzamiento de nuevos productos que deberán distribuir nuestra red comercial, modificaciones regulatorias, introducción de mejoras con el objetivo de alcanzar mejores cotas de calidad, rendimiento o satisfacción del cliente, etc.).

Las tecnológicas son quizá en estos momentos las más relevantes dentro de una organización por su influencia directa en el negocio. ¿Qué papel juegan o deberían jugar los CIOs en dicha gestión?

En proyectos de gran envergadura el equipo directivo siempre tiene que apoyar el cambio. En el ámbito TI son los CIOs quienes deberían ser los patrocinadores del proyecto, las personas que, con poder de intervención, acompañen y apoyen. Por mencionar alguna de las actividades que realizarían, diríamos que son los responsables de la comunicación inicial del propósito de la transformación, de las comunicaciones de hitos importantes definidos en el proyecto y de la gestión de conflictos que puedan surgir durante su ejecución.

Por su parte, las TIC son, en muchos casos, una herramienta en sí misma para este tipo de Gestión. ¿Forman parte las nuevas tecnologías de la metodología que ofrece Efron Consulting en este ámbito?

Efectivamente, existen tareas a ejecutar dentro de la metodología propuesta por Efron Consulting que pueden realizarse apoyándose en las TIC. Algunos ejemplos que ya hemos utilizado en algunos proyectos han sido la implantación de un *site* para que los distintos grupos impactados tengan un punto de referencia para buscar información sobre el grado de avance o el calendario del proyecto, accesos abiertos a guías, video guías o cursos web, secciones de preguntas frecuentes, etc.

¿Qué beneficios se pueden esperar tras acometer una adecuada Gestión del Cambio?

Como he comentado anteriormente, nos ayudará a minimizar los riesgos que pueden surgir en cualquier proceso de transformación. Así, algunos de los principales beneficios son:

- Permite evaluar todos los aspectos que afectarán al cambio antes de iniciarlo, aumentando la probabilidad de cumplir con los objetivos.
- La resistencia se identifica y se trata al inicio del proceso de implantación, lo que conlleva un menor esfuerzo en soporte post-implantación.
- Las comunicaciones y acciones formativas están segmentadas y personalizadas para diferentes audiencias, respondiendo a las preguntas que les interesan.
- La objetivación de percepciones mediante la monitorización de indicadores, así como un análisis de satisfacción de todas las personas involucradas.



En el centro de la imagen, Alberto Durán, vicepresidente ejecutivo de Fundación ONCE y presidente de Ilunion, junto a Juan Manuel Sánchez-Terán Lledó, subdirector general adjunto de Economía Social, RSE y Programación FSE del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y Virginia Carcedo, secretaria general y directora general de FSC Inserta, junto a directivos de Acciona, Sanitas, FCC, Accenture, Repsol, Siro, Alcampo, Ford, Banco Popular, Grupo Vips, Ilunion, IESE, Esade, Universidad Pontificia de Comillas, así como de Fundación ONCE, Cruz Roja y el "Programa Inserta".

La oportunidad de la discapacidad

El Consejo Asesor del Foro Inserta Responsable, en representación de las más de 80 empresas y entidades miembros del Foro, reivindica los beneficios económicos, motivacionales y sociales de integrar a personas con discapacidad en sus plantillas, y comparten sus mejores prácticas en este encuentro.

Incorporar personas con discapacidad supone una oportunidad para las empresas. Una oportunidad que tiene un impacto directo sobre la cuenta de resultados, y que incide de forma positiva sobre la motivación y la productividad del conjunto de la plantilla. Esta es una de las principales conclusiones a la que llegaron los participantes del Observatorio organizado por el diario Expansión y FSC Inserta –la consultora de RRHH de Fundación ONCE, cofinanciada por el Fondo Social Europeo– bajo el título “Empleo y diversidad: la discapacidad en la estrategia empresarial”. El evento sirvió para conocer cuál es la realidad del colectivo de personas con discapacidad y su grado de inte-

gración en el mercado laboral, y para poner en común las mejores prácticas de las empresas más involucradas. El Observatorio contó con la presencia de destacados representantes del sector empresarial –todos ellos pertenecientes al Foro Inserta de la Fundación ONCE en el que más de 80 empresas y entidades trabajan en red para promover el talento diverso y la RSE- D como fuente de competitividad e innovación en las grandes empresas– y de la sociedad civil, como Alberto Durán, vicepresidente ejecutivo de Fundación ONCE y presidente de Ilunion; Juan Manuel Sánchez-Terán Lledó, subdirector general adjunto de Economía Social, RSE y Programación FSE del Ministerio de

Reportaje publicado en el diario Expansión el pasado 13 de junio por Javier G. Fernández.

Empleo y Seguridad Social; y Virginia Carcedo, secretaria general y directora general de FSC Inserta, entre otros. Tras años de duro trabajo, y una vez superada la barrera de las 11.000 contrataciones de personas con discapacidad, los miembros del Foro Inserta hicieron balance. Se mostraron satisfechos aunque, como recordó Alberto Durán en referencia a la complicada situación que encuentran aún muchos trabajadores con discapacidad a la hora de encontrar un empleo, todavía queda mucho por hacer. “Los problemas no son nuevos pero si no somos capaces de afinar las herramientas no avanzaremos”, declaró.

Un 62,6% de desempleo

Según el último informe elaborado por el INE a partir de la Encuesta de Población Activa (EPA) y de la Base Estatal de Personas con Discapacidad, solo el 37,4% de las 1,42 millones personas con discapacidad en edad laboral se encuentra en activo. Una realidad que se impone pese al compromiso de grandes compañías como las que conforman el Foro Inserta, y de los esfuerzos del Ejecutivo por garantizar su empleabilidad. “La discapacidad y la accesibilidad cada vez están tomando más peso en las políticas nacionales e internacionales”, destacó Juan Manuel Sánchez-Terán Lledó. Entre las compañías que participaron en el acto

“**La innovación social en la inclusión laboral es nuestra razón de ser y un principio irrenunciable**”

Virginia Carcedo
FSC Inserta

“**Los discapacitados ayudan a reflejar una parte del alma de las empresas**”

Miguel Ángel García
Grupo Vips

“**Debemos avanzar hacia un entorno social donde todos tengan una oportunidad**”

Alberto Durán
Fundación ONCE, Ilunion

“**La discapacidad y la accesibilidad universal cada vez están tomando más peso en las políticas nacionales**”

Juan Manuel Sánchez-Terán Lledó
Ministerio de Empleo y S. Social

se encontraban Acciona, Accenture, Alcampo, Banco Popular, FCC, Ford, Grupo Siro, Repsol, Ilunion, Sanitas y Vips, así como algunas entidades colaboradoras como Esade, IESE y la Universidad Pontificia de Comillas. “Incorporar a personas con discapacidad debe ser un objetivo de las empresas, contagian ilusión a sus compañeros y ayudan a reflejar una parte del alma que tienen las compañías”, subrayó Miguel Ángel García, vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Vips y del consejo asesor. Una opinión compartida por el resto de asistentes, que coincidieron en la importancia estratégica que tiene contar con este tipo de profesionales desde el punto de vista humano, económico y reputacional. “Es absolutamente justo y necesario favorecer el empleo de las personas con discapacidad. No lo hacemos solo porque sea justo sino también porque es rentable”, aseguró Ana Gascón, directora de RSC de Banco Popular. Prueba de ello es Ilunion, la rama empresarial de la ONCE y su Fundación, que después de más de 30 años de actividad ha conseguido liderar algunos de los sectores en los que está presente como el de lavandería industrial, *contact center*, servicios integrales, soluciones tecnológicas y accesibilidad universal. “En Ilunion contamos con 31.000 empleados, el 33% de los cuales son discapacitados”, indicó Javier Rodríguez. El director general de

Ilunion Facility Services quiso dejar claro que las personas con capacidades diferentes pueden “hacer las cosas al menos igual de bien que los demás. Nadie tiene que notar en la prestación del servicio si tiene discapacidad o no”.

Mejores candidatos

El primer paso para que estos trabajadores puedan acceder a un puesto de trabajo es encontrar a los mejores candidatos, para lo cual Jaime Martínez, director de Cultura Corporativa, Desarrollo y Comunicación Interna de Repsol, destacó como clave del éxito el servicio prestado a las empresas en el marco del Convenio Inserta. “Hemos aprendido que lo importante es el talento, lo tenga quien lo tenga, y que todo lo demás se puede adaptar”, dijo. En términos similares se expresó Antonio Chicón, director de RSC y Comunicación Externa de Alcampo, que destacó asimismo

el compromiso de su compañía con estos colectivos: “tenemos contratadas a más de 400 personas con discapacidad de forma directa”, indicó.

Otras de las firmas asistentes, como Ford, Acciona, Siro y Grupo Vips, hablaron de la idoneidad de extender y garantizar buenas prácticas también entre la cadena de proveedores. Por su parte, Ana Millán, directora de la Fundación Accenture, aseguró que las “personas con discapacidad pueden formar parte activa del mundo tecnológico”. Finalmente, José Luis Martínez Donoso, director general de Fundación ONCE, explicó que para ser capaces de suministrar ciertos perfiles que demandan las empresas han puesto en marcha proyectos como el programa de becas “Oportunidad al Talento” para jóvenes universitarios, y reivindicó el esfuerzo de su organización que “está realizando importantes esfuerzos e inversiones para acabar con las barreras”.

foro inserta Responsable



ORGANIZAN



4 Casos y 1 Funeral

La implantación de la estrategia en la práctica

La estrategia está volviendo con fuerza a la agenda de la alta dirección. En mercados maduros más comoditizados, globales y digitales, pero con menos recursos que en el pasado, se ha vuelto crítico contar con una hoja de ruta que permita redefinir cómo alcanzar un posicionamiento competitivo inimitable, comprometerse a un camino claro para el negocio, reducir la incertidumbre para la organización y asegurar la sostenibilidad que tanto preocupa a los consejos de familia y de administración. Decía Peter Drucker: “La planificación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.



David Gandia
Socio de Improven
dgandia@improven.com
@DGandiaS

Pero en la práctica, muchos planes se quedan como meros ejercicios “cosméticos”. El mismo Bill Gates ya dijo que “El problema no reside solo en saber adónde ir, sino en ponerlo en marcha”. En mi experiencia esto ocurre porque 1) las oportunidades se analizan con poco rigor (“inconsistencia en su formulación” según Mintzberg) o 2) se simplifica o precipita el análisis a favor de la acción, lo que nos lleva a no tomar buenas decisiones. En otros casos, 3) porque no se involucra correctamente a la organización en el proceso, o 4) no se sigue regularmente su cumplimiento. Porque “la ejecución no es solamente táctica; es una disciplina y un sistema” (Larry Bossidy “El arte de ejecutar”).

Pretendo centrar en este artículo la importancia de la puesta en marcha de la estrategia en base a cuatro casos reales, pero muy distintos por el momento que atravesaba cada compañía. El propósito es hacer aflorar los denominadores comunes del éxito o del fracaso en estos complejos pro-

cesos para alcanzar los resultados. Hoy en día la diferencia entre una compañía y su competencia consiste en su capacidad para ejecutar.

Caso 1: MateCorp

El “Oportunista”
Posición fuerte en un mercado poco atractivo

Sector: Materiales de construcción.
Tamaño: >60M€ / Exportaciones > 50%.
Tipología: Empresa familiar 2ª generación.
Management: Poco familiarizado.
Gobierno corporativo: Consejo familiar, de Administración, Comité dirección.
Segmento de producto: Medio/Alto.
Modelo de negocio: Integración vertical.
Resultados: Ebitda en la media del sector. Apalancada financieramente. Nivel alto de stocks de producto terminado.
Estrategia: «Reorganizar» el negocio para mejorar su eficiencia y ganar tiempo; «Concentración» pasiva para ganar cuota de competidores que decrecen o desaparecen.
Objetivos: Asegurar la viabilidad. Mejorar el nivel de competitividad del negocio.

En un mercado que decrece y que se ha vuelto poco atractivo, la prioridad para una empresa con una buena posición es ganar tiempo reorganizándose y fomentar procesos de concentración. Para cualquier compañía en esta situación, como dice Rafael Martínez (El Manual del estratega) existe una jerarquía en los objetivos: primero sobrevivir, luego ganar.

Principales decisiones adoptadas:

- Foco en el Core Business.
- Priorizar la inversión comercial en países estratégicos.
- Gestionar la gama.
- Cambiar la estrategia productiva. Ajuste de la capacidad a la demanda.
- Reducción de los costes logísticos.
- Plan de mejora de compras.
- Reorganización del equipo comercial.

Lecciones del caso:

- Liderazgo del CEO. Rapidez en apreciar la situación, emprender medidas, sentido de urgencia...
- Alcanzar el consenso interno alrededor de una visión global de las acciones a abordar.
- Exigencia con las justificaciones de medidas, rigor en los análisis pero sin condicionar los mismos por creencias o prejuicios.
- Alto nivel de ejecutividad al poner en marcha los planes.
- Disposición e implicación para desarrollar de manera transversal el trabajo en equipo.
- Seguimiento semanal e individual del grado de cumplimiento y avances.
- Puesta en marcha de nuevos y más adecuados indicadores, objetivos y modelos de retribución.

Caso 2: ModaCorp

El reto de "Crecer" Posición fuerte en un mercado atractivo

Sector: Moda.

Tamaño: >50M€ / Exportaciones > 50%.

Tipología: Empresa familiar 2ª generación.

Management: Familiarizada. CEO no familiar.

Gobierno corporativo: Consejo familiar, de Administración, Comité dirección.

Segmento de producto: Medio/Alto.

Modelo de negocio: Cadenas de comercialización y suministros altamente diversificadas.

Resultados: Solidez financiera. Ebitda en la media del sector.

Estrategia: «Innovar» Explorar nuevas posiciones en otros segmentos de clientes; «Internacionalizar» de manera ordenada.

Objetivos: Crecer en los mercados clave.

Renovación de gama. Gestionar la multicanalidad.

Reducir riesgos en cadena de suministros. Mejorar ebitda. Fortalecer el management.

En un mercado atractivo, la prioridad para una compañía con buena posición es acelerar su crecimiento innovando en productos y formas de hacer, ampliar su cuota en el exterior y fomentar procesos de concentración activos.

Principales decisiones adoptadas:

- Foco en la internacionalización.
- Gestionar de manera diferenciada la multicanalidad.
- Optimizar el desarrollo y lanzamiento de producto.
- Robustecer la cadena de suministro.
- Adecuar el modelo organizativo.

Lecciones del caso:

- Alinear la visión e intereses de los accionistas con el management.
- Capacidad de anticipación a los cambios previsibles en las cadenas de comercialización y suministro.
- Conjugar los valores familiares con las nuevas iniciativas, las decisiones...

- Búsqueda de apoyo y contraste con externos (pensar “fuera de la caja”).
- Gestión adecuada del *timing* en la participación de consejeros, directivos y del resto del equipo.
- Elevar el nivel de participación y creatividad del equipo (métodos y herramientas colaborativas design thinking, canvas...) para aterrizar las medidas en grupos de trabajo multidisciplinares.

Caso 3: SaluCorp

¿Doble o nada?
Posición débil en un mercado atractivo

Sector: Salud.

Tamaño: >20M€ / Exportaciones > 30%.

Tipología: Empresa familiar. 1ª generación.

Management: Familiarizada. CEO es médico.

Gobierno corporativo: Reuniones informales.

Segmento de producto: Medio/Alto.

Modelo de negocio: Integrado pero poco eficiente.

Desproporción entre el uso de recursos y resultados del negocio.

Resultados: Situación de insolvencia. Ebitda negativo. Fuerte apalancamiento. Ventas estancadas.

Estrategia: «Reestructuración inversa» Cambio de modelo de negocio (nivel estratégico+operativo).

Objetivos: Asegurar la viabilidad. Dar la vuelta a los resultados. Definir un sistema de trabajo. Profesionalizar la gestión.

En un mercado atractivo, para una compañía con una débil posición por sus resultados, la opción pasa por entender y aceptar las causas de por qué está pasando, y “jugársela” adoptando medidas y cambios drásticos. Si no, mejor salirse, porque haciendo lo mismo o muy lentamente no se consiguen resultados diferentes y se suele acabar muy mal. Para toda compañía en esta situación, existe una jerarquía en los objetivos: primero sobrevivir, luego ganar.

Principales decisiones adoptadas:

- Decisión sobre filiales no rentables.
- Gestión del ciclo de vida del producto.
- Mejora de la gestión del circulante.
- Mejora del nivel de servicio.
- Gestión de los canales comerciales.
- Cambios en el management.

Lecciones del caso:

- Solo con un buen producto no es suficiente para tener éxito hoy. Es clave gestionar bien y contar con un modelo de negocio eficiente.
- La precipitación, la intuición, sin partir de un plan acertado y preciso, lleva a errores de estrategia, pérdidas de tiempo y despilfarro de recursos.
- Escuchar más a clientes/consumidores. Desarrollar productos que se venden, no vender productos que se fabrican.
- No se puede pedir más sacrificios a la organización que los que uno mismo esté dispuesto a realizar.
- Si no se mide bien (costes, indicadores) es difícil acertar en las decisiones.
- El primer ejecutivo debe liderar la ejecución de la estrategia. Se tiende a pensar que esta es un aspecto táctico del negocio, algo que los líderes delegan. Esta idea está equivocada. La ejecución es una disciplina crítica de la gestión estratégica.
- El equipo directivo tiene que compartir y mimetizarse con la visión para liderar los cambios y aterrizar las acciones.

Si estás interesado en conocer más información de estos cuatro casos, visita nuestra web y descárgate gratuitamente desde el menú “blog” el ebook “4 Casos y un funeral, la implantación de la estrategia en la práctica”.

Caso 4: MetalCorp

¿Mago o Salgo?
Posición débil en un mercado poco atractivo

Sector: Metal.

Tamaño: >40M€ / No exporta.

Tipología: Empresa familiar. 2ª generación.

Management: Profesionalizada. CEO familiar.

Gobierno corporativo: Consejo Familia, de Administración, Comité Dirección.

Segmento de producto: Producto «comodity». Poca diferenciación.

Modelo de negocio: Negocio de volumen.

Intermediario en la cadena de suministro con grandes proveedores. El valor está en disponer y financiar el stock y proximidad.

Resultados: Ebitda negativo. Mucha deuda. Tensiones de caja.

Estrategia: «Reinventarse» o «Desinvertir». Encontrar un posicionamiento disruptivo e innovador a través de la propuesta de valor o el modelo de negocio, o salirse del mercado (vendiendo o cerrando).

Objetivos: Reestructurar. Volver a crecer en volumen.

MetalCorp opera en un mercado que decrece y requiere de mucho circulante, tiene un posicionamiento frágil en la cadena de suministros. No cuenta con una identidad estratégica clara, ni competencias esenciales únicas. Ofrece stock y proximidad, como otros. Cuando la incertidumbre acecha y las expectativas de crecimiento se ajustan, una revisión de las ventajas competitivas resulta fundamental para ver cómo soportar la tormenta. Cuando estas situaciones empeoran, se tiene que estar dispuesto a cambios drásticos si se quiere sobrevivir. Hoy MetalCorp está en concurso de acreedores debido a la incapacidad de generar margen necesario para el repago de su deuda.

Principales decisiones adoptadas:

- Cambio en la segmentación de clientes.
- Cambio en las condiciones o eliminar clientes.

- Externalizar o variabilizar actividades. Ajustar los costes indirectos.
- Mejorar el nivel de servicio.
- Mejorar del nivel de gestión & organigrama.

Lecciones del caso:

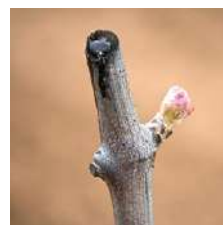
- Interpretar bien la realidad. Saber diferenciar y aceptar la parte de resultados imputable a la crisis general, la parte a los cambios sectoriales, la parte a la evolución del comportamiento de compra.
- Sobrevalorar las capacidades propias ante las dificultades (“a mí no me va a pasar”).
- Escuchar a los asesores. Tomar las decisiones fáciles o cómodas. Planteamientos continuistas (“no vamos a dejar de servir a nuestros clientes”, “no nos van a aceptar cambios de precio”...).
- Falta de voluntad para fomentar la implicación y participación dentro de cada departamento, y entre estos y sus directivos.

¿Son replicables o escalables las medidas descritas en los casos a cualquier empresa?

No existe una homogeneidad en los resultados al replicar las medidas de una empresa a otra, ni siquiera si pertenecen a un mismo sector; la medicina puede ser adecuada para una persona pero no para otra, porque aunque los síntomas sean parecidos, los antecedentes, recursos y condicionantes siempre son distintos. En cualquier caso no es recomendable la “automedicación”, conviene hacer un diagnóstico externo objetivo para determinar el mejor tratamiento. Lo que sí es replicable a cualquier empresa, son las metodologías de trabajo, las actitudes y comportamientos a fomentar por parte de los equipos, denominadores comunes que son clave para el éxito o el fracaso de cualquier proceso de cambio.

HEREDAD
Segura Viudas

Armonía enológica



Con la llegada del buen tiempo y el incremento de las temperaturas, Heredad Segura Viudas ofrece un escenario privilegiado para descubrir la historia de un paisaje que se ha configurado durante siglos como un envidiable entorno natural para el cultivo de la vid.

En un marco incomparable como lo es Torrelavit, en el corazón de la región vinícola del Penedès, las cepas crecen con fuerza y los racimos que florecieron a principios de primavera están granados y ganan volumen. Pronto el color de los granos perderá su verdor y empezará a generarse glucosa en su interior. Este proceso, conocido con el nombre de envero, es crítico. Días donde la vigilancia de los viticultores se extrema. La tradición dice incluso que la uva tiene fiebre y que debe dejarse tranquila bajo riesgo de perder la cosecha.

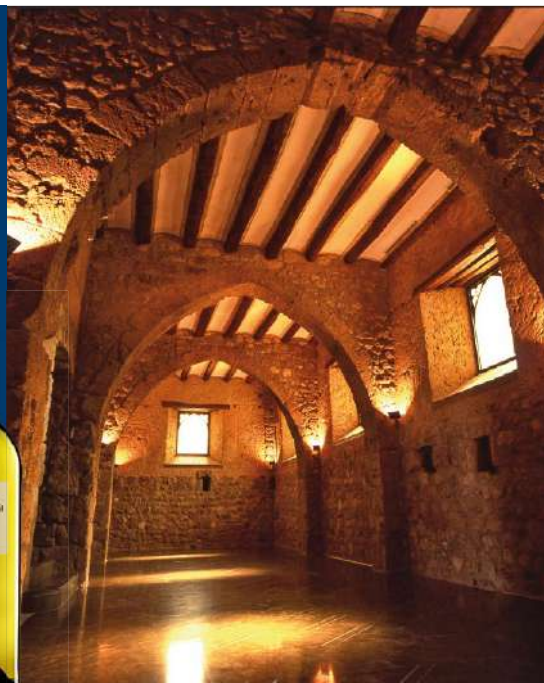
Cuando el sol alcanza su cenit, cabe encontrar una sombra donde esconderse un rato. Los gruesos muros de la masía, resultado del asentamiento humano desde el siglo XI, refrescan a los visitantes y los pone en las mejores condiciones para disfrutar de una cata de los cavas de la Heredad. Pensar en los usos defensivos y agrícolas que ha tenido la edificación y descubrir el paso de las épocas en los vestigios aún presentes permite dar un salto en el tiempo hasta el siglo IX, cuando esta zona del Penedès era conocida como



ENTRE LOS CAVAS Y VINOS MÁS SINGULARES DE HEREDAD SEGURA VIUDAS...

Encontramos Reserva Heredad, un cava elaborado exclusivamente con vinos de las mejores añadas de las variedades macabeo y parellada. Su potente aroma de crianza en botella deja entrever una perfecta combinación de azúcar y acidez. Mantiene recuerdo de aromas varietales. En boca es también potente, pero nada brusco. Elegante al paladar, deja su firma en un memorable gusto final a crianza acompañado de una vía retronasal larga y muy agradable.

Asimismo, descubrimos un caldo extraordinario: Creu de Lavit, de color amarillo pajizo, brillante y atractivo. La primera impresión olfativa es de frutas (piña, pera, melón) en un fondo floral (flor de naranjo y acacia) con recuerdos de miel y vainilla. En boca presenta una entrada suave con sabores afrutados resaltados por una buena acidez; paso de boca sabroso con recuerdos anisados y un final grato que invita a seguir bebiendo.



Más Información:
www.seguraviudas.es
enoturismo@seguraviudas.es
 Tif. 938 917 070

Marca –término germánico que definía el espacio de contención ante posibles incursiones enemigas–.

Si aún quedan fuerzas en el cuerpo, es momento de acercarse al bosque de ribera que atraviesa la Heredad. El río Bitlles y los torrentes que en él confluyen son unos de los autores principales del dibujo del paisaje que podemos observar. Torrentes que cortan el viñedo con profundos barrancos accesibles solo a los más atrevidos. Un auténtico pulmón para la fauna, y responsable en gran medida de la rica biodiversidad que se puede disfrutar hoy en día en la Heredad.

Una apuesta cavaturística

De vuelta a la masía es momento de dar un paseo por la bodega y descubrir todo lo que entraña el proceso de

elaboración de un cava. La prensa, los depósitos, las barricas, la cava y los procesos que llevan asociados, enriquecerán el conocimiento de quien escuche las expertas explicaciones de nuestros guías.

Todo ello es Heredad Segura Viudas, una propuesta de enoturismo que nace como un auténtico ejercicio de reflexión sobre el legado recibido y el mantenimiento y promoción de sus valores en las generaciones futuras. Una historia casi milenaria de una casa donde la tradición agrícola, el patrimonio natural y la innovación sostenible, marcarán, sin duda, su visita. En definitiva, un tesoro natural y cultural por descubrir para todos aquellos apasionados de la buena gastronomía y de los maridajes.



REINVENTAR LA EMPRESA
EN LA ERA DIGITAL
VAA
BBVA, 2015
Páginas: 452
ISBN: 84-16142-91-0

La revolución impulsada por las TIC en la empresa

La revolución digital ha desatado un vasto *tsunami* que está configurando el futuro de la economía, la sociedad y la vida cotidiana. En *“Reinventar la empresa en la era digital”* se analizan los desafíos a los que se enfrentan las empresas y las personas en 19 artículos acompañados de infografías.

Sus autores abordan cuestiones que van desde la influencia de los *Big Data* a los modelos de negocio en el nuevo marco tecnológico, de los cambios en la gestión del trabajo a los nuevos entornos laborales físicos y virtuales, o la necesidad de una gobernanza de la empresa que formule una estrategia del cambio y garantice un marco de actuación flexible y transparente. Esta obra forma parte de la serie editada por BBVA y dedicada a explorar las cuestiones decisivas de nuestra época. La colección se enmarca dentro de la comunidad digital de conocimiento *OpenMind* (www.bbvaopenmind.com), que facilita el libre acceso al contenido de los libros.

Cada nueva creación es vertical

El próximo Bill Gates no diseñará un sistema operativo. Los próximos Larry Page o Sergey Brin no crearán un motor de búsqueda. Y el siguiente Mark Zuckerberg no inventará una red social. Si vas a copiar a estos chicos, es que no has aprendido de ellos.

Hacer lo que ya sabemos genera un progreso horizontal añadiendo más de lo mismo. Cada nueva creación, sin embargo, va de 0 a 1, es vertical e implica hacer algo que nadie ha hecho antes. Si coges una máquina de escribir y construyes cien, has hecho un progreso horizontal. Si coges una máquina de escribir y construyes un procesador de textos, has hecho un progreso vertical. De la mano de Peter Thiel, cofundador de PayPal y Palantir e inversor en cientos de startups como Facebook y SpaceX, este libro aborda las preguntas que debes plantearte y responder para triunfar en la empresa haciendo algo nuevo. Porque eso es precisamente lo que una *startup* debe hacer: cuestionar las ideas preconcebidas y repensar el negocio desde cero.



DE CERO A UNO.
CÓMO INVENTAR EL FUTURO.
Peter Thiel
Gestión 2000, 2015
Páginas: 176
ISBN: 84-98753-53-0

GRUPOexterna



Expertos en la gestión eficiente de recursos y de profesionales

NUESTRAS EMPRESAS



EXTERNA SERVICIOS (Outsourcing)

- Gestión de las áreas de producción, logística y almacén
- Tareas auxiliares en la industria y servicios
- Referentes en los sectores industrial, comercial, retail, alimentación y hostelería



EXTERNA ETT (Profesionales en Recursos Humanos)

- Especialistas en Trabajo Temporal
- Consultores en selección y organización de personal



BACK-OFFICE & TELEPHONE SERVICE (Fuerza de ventas)

- Servicios comerciales
- Gestión de Puntos de Venta

¿QUÉ GANAN NUESTROS CLIENTES?



Distilled by
THE LIGHT OF THE FULL MOON

