

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 311 SEPTIEMBRE 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

37
HOMO COMPLIANCE
...O el "Certificador
de Cumplimiento"

46
VOLATILIDAD
Inversión a largo plazo y
carteras diversificadas

49
INTERNET DE LAS COSAS
El mundo conectado,
¿revolución o reto?

MONOGRÁFICO

Nuevas perspectivas para el **SECTOR TURÍSTICO**



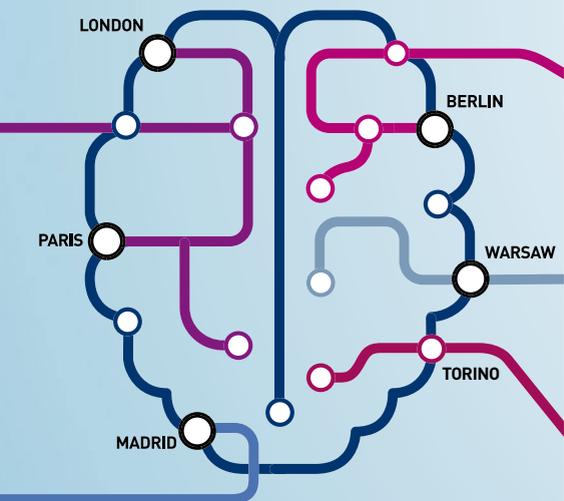


BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TORINO | WARSAW

BUSINESS SCHOOL

IN THE FUTURE, WHERE WILL WE MEET?

Connect to the world with ESCP Europe



tuexitonotienefronteras.com

Si esta es tu visión de los negocios...



ESCP Europe es tu Business School

Executive MBA, Financial Times ranking 2014:

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

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

Inscripciones abiertas

Infórmate sobre nuestras becas



ESCP Europe, Campus de Madrid MADRID

C/ Arroyofresno, 1
28035 - Madrid

T: +34 91 386 25 11

M: solicitudes@escpeurope.eu

www.escpeurope.eu

affiliated to



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



EUROPEAN IDENTITY GLOBAL PERSPECTIVE

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

PROGRAMA DE ESCP EUROPE PARA “CARRERAS BRILLANTES”

¿Has conseguido una buena proyección de carrera,
destacar en algún campo o superarte
en condiciones adversas?

¿Gestionar grandes equipos con éxito o incrementar la
rentabilidad de tu empresa en entornos turbulentos?

Entonces **tú eres el perfil** que buscamos.

APD y ESCP Europe premian con **condiciones exclusivas 10 carreras brillantes**. Para formar parte de este selecto grupo inscríbete en nuestro **General Management Programme (GMP)**, un programa de desarrollo directivo que impulsará tu carrera al siguiente nivel. Tienes hasta el **15 de noviembre** para mandarnos tu **CV**.

Podrán beneficiarse de esta acción todas las empresas socias de APD y empleados de dichas empresas de manera individual.

Entra en:

impulsatucarrera.com

y conoce mejor el GMP

Puedes enviar tu candidatura o pedir más información a:



Natalia Bauer

GMP&EMBA

Programme Manager Executive Education

@ nbauer@escpeurope.eu

📞 913 869 441

🌐 escpeuro.pe/GMPSpain



El lugar donde cada uno encuentra su sol

Naturaleza, historia, cultura, gastronomía o relax son sólo algunos de los atractivos con los que Málaga-Costa del Sol te obsequiará gracias a su riqueza interior, a sus pueblos y a sus paisajes. Una copa de vino con sabor a tradición, un espectacular paseo por el Caminito del Rey, una mágica ruta por el Torcal de Antequera... busques lo que busques, en Málaga-Costa del Sol siempre encontrarás tu propio sol.

www.visitacostadelsol.com



COSTA DEL SOL MÁLAGA

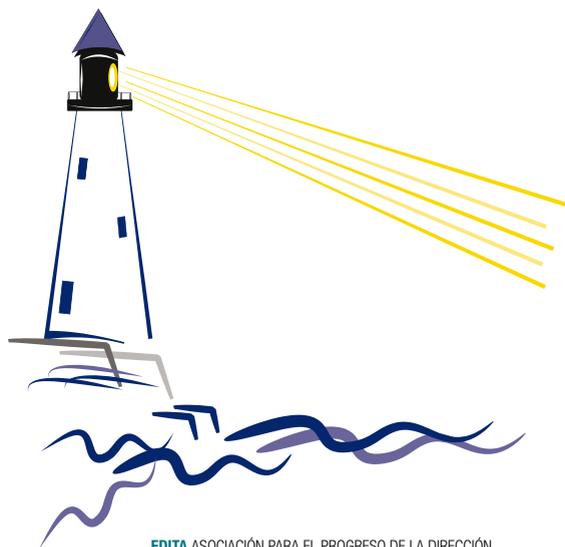
VITA

Siempre Cálida

Andalucía


Unión Europea
 Fondo Europeo
 de Desarrollo Regional
 Andalucía se mueve con Europa

Enfocados hacia la excelencia turística



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

España lidera por primera vez el *ranking* de competitividad turística que elabora cada año el Foro Económico Mundial, y según los últimos datos de la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur), difundida por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, durante los ocho primeros meses de 2015 ha recibido 47,2 millones de turistas internacionales, un 4,1% más que en el mismo período de 2014. Por si esto fuera poco, en la última edición de los *World Travel Awards*, nuestro país se alzaba con 4 de los considerados “Oscar” del turismo.

Lo cierto es que tras la inestabilidad de los últimos años, España ha logrado colgar el cartel de “completo” en la mayor parte de sus destinos. La llegada de un turismo extranjero cada vez más diversificado y con mayor poder adquisitivo, la reactivación de la demanda interna y la tensión geopolítica que aún existe en los países árabes, son factores que, sin duda, han favorecido esta senda de crecimiento récord.

Sin embargo, la estructura de nuestro mercado, basada en una oferta eminentemente de sol y playa, no acaba de despejar incógnitas que vienen planteándose desde hace años y que ahora comienzan a tener sus consecuencias. Por ejemplo, la escasa renovación de algunas infraestructuras hoteleras, la saturación inmobiliaria en las zonas de costa o la necesaria adaptación a nuevos *targets* turísticos.

Todo ello exige establecer programas y estrategias que permitan desarrollar las potencialidades del sector. El turismo es una actividad con muchas posibilidades de valor añadido, pero a día de hoy la rentabilidad tiene que proceder de un aumento de la calidad de los servicios y de nuevas ofertas de ocio. La cuestión es si todos los agentes que participan en el mercado turístico son conscientes de la necesidad de este cambio y están en disposición de ejecutarlo.

En la actualidad, España es el tercer país más visitado del planeta y su sector turístico, que representa el 11% del PIB nacional, está considerado el más competitivo del mundo



Nuevas perspectivas para el SECTOR TURÍSTICO

Monográfico

En el próximo número

RSC
El negocio al servicio del bienestar social
En colaboración con la Fundación Aon España

- 16 Turismo Español 2015.
Bonanza aparente, retos crecientes
Germán Porras Olalla

- 18 España, pionera mundial en calidad turística
Miguel Mirones

- 20 Difundir el patrimonio cultural
Victoria Ateca Amestoy

- 21 Año récord para el sector turístico español

- 22 Ante la adversidad, innovación
Joan Molas

- 24 “El futuro camina por la diferenciación y la calidad”
Hugo Rovira

- 26 Por el buen camino, aunque quede mucho por hacer
José María Rubio

- 28 La inteligencia al servicio del turismo
Antonio López de Ávila

- 30 El turismo de cruceros, imparable en los puertos españoles
José Llorca

- 32 ¿Cuánta riqueza y empleo aportan los cruceros del Port de Barcelona?
Sixte Cambra

- 34 Turismo, internacionalización y pymes
Raúl Mínguez

- 36 Libertad comercial para impulsar el turismo de compras
Javier Millán-Astray



APD

- 06** “Ayudamos a las empresas a convertir los deseos en hábitos”
Entrevista con Pablo González y Rafael González, partners en España y Latam de 3Weeks Consulting
- 08** Ximo Puig, Presidente de la Generalitat Valenciana: “La reivindicación de la Comunitat debe proceder también del liderazgo empresarial”
- 12** Participa ya en la segunda iniciativa de Ideas APD: “Impulsores de la Transformación Digital”
- 13** Elvira Rodríguez, Presidenta de la CNMV: “La información debe ser correcta, clara y comprensible a la hora de comercializar valores”

EMPRESA

- Novedades Legales**
- 37** *Homo Compliance*
Luis Rodríguez Soler
- Fiscalidad**
- 40** Soluciones para cubrir el “Corporate Compliance” en un entorno internacional cambiante
Susana García Lázaro
- Cuestión de Personas**
- 42** “En Banco Sabadell la gestión de la plantilla está muy enfocada a la transformación y la internacionalización”
Entrevista con Jaime Guardiola, CEO de Banco Sabadell. Por Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

- Invertir en el S. XXI**
- 46** Cómo combatir la volatilidad de los mercados
Eugene Philalithis
- Tendencias Sectoriales**
- 49** El mercado del Internet de las Cosas, revolución o reto
Pablo Cabricano

FIRMAS

- 10** Vinculación y Retención de clientes. 10 consejos realistas.
Juan Carlos Alcaide
- 14** Instrucciones para ser turista
Ambrosio Renovales

salaVIP

- Gastronomía y Negocio**
- 52** BBVA - El Celler de Can Roca 2015. Una gira sin precedentes.
- Turismo**
- 54** Castilla Ternal Monasterio de Valbuena. Bienestar, enología, gastronomía y cultura.
- Lecturas**
- 56** Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes

Los cien errores en los procesos de negociación



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
Vinueza**, 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 • **Mª 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
Ferrerías Díez**, Abogado de
Ferrerías 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

- Acinesgon
- Antonio Juan Garcías Palmer
- Asociación para el Fomento de la Seguridad de la Información
- Centro Radiológico Computerizado
- Cepa Soluciones
- Clínica San Roque
- Conei Compañía Internacional de Inversiones
- Cooperativa Farmacéutica Asturiana
- Enológica Sánchez Migallón
- Global Dominion Access
- Gómez-Acebo & Pombo Abogados
- Gurit Balsa
- GVC Gaesco Holding
- Habitissimo
- Innovaleva
- Intiva
- Olivertur
- Prosegur Soluciones Integrales de Seguridad España
- Renta Corporación
- Stef Iberia
- Suministros Técnicos de Galicia - Sutega
- Summar Tecnología y Gestión
- Tecnoled Ingeniería
- Toledo Comercial y Representaciones
- Ultramar Express Transport
- 3Weeks Consulting

Cenas • Reuniones • Bodas • Eventos



*El lugar...
es importante*



Hotel Botanico
& The Oriental Spa Garden



LEADING
HOTELS®

hotelbotanico.com / comercial@hotelbotanico.com / 922 381 400
Puerto de la Cruz – Tenerife



¡BIENVENIDOS!



Los nuevos socios de APD en España y Colombia, país este último donde recientemente hicieron su “puesta de largo” con una exitosa jornada sobre neuroliderazgo, se lanzan al mercado con un proyecto que persigue impulsar el compromiso, el aprendizaje y el desarrollo de las personas. Sus partners en España y Latam, Pablo González (dcha.) y Rafael González, nos lo cuentan en la presente entrevista.

“Ayudamos a las empresas a convertir los deseos en hábitos”

Hace apenas unos meses lograron hacer realidad uno de sus mayores deseos: “3Weeks Consulting”. ¿Qué objetivos persigue este nuevo proyecto? ¿Por qué 3 semanas?

Pablo González (PG): En efecto, iniciamos este proyecto con gran entusiasmo y con el propósito de ayudar a convertir los deseos en hábitos y con ello facilitar la consecución de los retos de creación de valor en la organización. ¿3 semanas? A mediados del siglo pasado la Universidad de Columbia descubrió que 21 días era el patrón de tiempo necesario para transformar determinados comportamientos en hábitos. De ahí surge el nombre 3Weeks, con la visión de contribuir al éxito en los negocios de nuestros clientes a través de su capital humano, que es el que impulsa la transformación. Con nuestra aportación

facilitamos ese “primer empujoncito” que necesitamos, en muchas ocasiones, para aplicar los conocimientos que tenemos y convertirlos así en aprendizaje. Por eso en 3Weeks no hablamos de formación sino de aprendizaje.

Parece que el “3” es su número talismán, puesto que también son 3 los conceptos base del desarrollo de su diferencia... ¿Cuáles son?

PG: El primero es la innovación que hemos realizado en los diferentes modelos conceptuales de gestión del talento y desarrollo de las personas, introduciendo en cada uno de ellos dos dimensiones fundamentales: “Neuro y Digital”, que son las que requiere el entorno actual y futuro. El segundo elemento es nuestro compromiso con la transferencia al puesto de trabajo y su impacto en

los resultados; hemos diseñado una serie de metodologías y herramientas “Apps” que nos permiten optimizar el tiempo dedicado por los profesionales al desarrollo, y garantizar su aplicación a su día a día. El tercero y último, la increíble personalización que realizamos en cada uno de los proyectos que abordamos, entendiendo la estrategia de negocio del cliente.

¿Cómo han sido los comienzos?

PG: En el entorno actual de lenta recuperación en España, el valor del capital humano es esencial para impulsar la innovación y la transformación de los nuevos retos empresariales. En este sentido, estamos poniendo al servicio de los clientes nuestra experiencia en diseñar e implantar nuevos modelos conceptuales, garantizando su transferencia a la organización. En apenas unos meses ya estamos trabajando con un gran número de compañías del Ibex-35 y de multinacionales, y de empresas referentes de ámbito nacional en sus sectores.

¿Y en Latam? ¿Qué le pide el mercado latinoamericano a 3Weeks?

Rafael González (RG): En general, el denominador común de los países en los que estamos operando –Colombia, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Chile, Perú y Panamá– es la *transformación del país*. 3Weeks aporta innovación y posibilita estos movimientos de transformación en las organizaciones (transformación cultural y del liderazgo), y facilita el diálogo y las acciones de cambio entre el negocio y la función de RRHH, siendo su asesor y su agente en la transformación.

¿En qué áreas se están focalizando?

PG: Hemos arrancado con proyectos en los que nuestros clientes han podido contrastar el alto impacto de las nuevas metodologías que aplicamos. A título de ejemplo: la identificación y el desarrollo del talento senior de una empresa tabacalera; el desarrollo de la red comercial de una empresa del sector automoción, con el nuevo enfoque de “entusiasmar a los clientes”; y la generación e impulso del modelo de liderazgo en una empresa telecom, abordando tres dimensiones: el impulso de la motivación y el compromiso, la generación de la innovación y creatividad, y la excelencia en la transformación y mejora de resultados.

Por lo que hemos observado, están tomando cada vez más “con-ciencia” de la importancia del neuroliderazgo en las empresas...

RG: Durante los últimos 3 años, Carmen Santos, partner de 3Weeks en Latam, ha tenido diferentes contactos con neurocientíficos con el objetivo de “descender y clarificar” el resultado de los avances más recientes de esta disciplina alrededor de aspectos tan interesantes para el management como la toma de decisiones, la gestión del cambio y el trabajo colaborativo. Hoy entendemos mucho mejor lo que ocurre en nuestro cerebro en este tipo de procesos, y lo más importante, sabemos cómo adaptar las metodologías de aprendizaje a las sesiones y procesos de capacitación y desarrollo para garantizar precisamente eso, el aprendizaje y el cambio real.

3Weeks Latam aporta la innovación que exige la ‘transformación país’ que está viviendo esta región”

Rafael González
Partner de 3Weeks Consulting en Latam

Hoy debemos garantizar que el aprendizaje que experimentamos facilita la transformación y los retos de negocio”

Pablo González
Partner de 3Weeks Consulting en España



(Izda.) Primer plano del Presidente de la Generalitat Valenciana. (Dcha.) Íñigo Parra (APD), Ximo Puig, Bernardo Vargas (KPMG) y Jaime Matas (Banco Sabadell), momentos antes de dar comienzo la jornada.

XIMO PUIG, PRESIDENTE DE LA GENERALITAT VALENCIANA

“La reivindicación de la Comunitat debe proceder también del liderazgo empresarial”

En el marco del Foro Económico-Empresarial “Líderes con estrategia”, organizado por APD en colaboración con Banco Sabadell y KPMG el pasado 23 de septiembre en Valencia, Ximo Puig alertó a los directivos allí presentes de la necesidad de aunar esfuerzos junto con el liderazgo político en beneficio de la región.

Encargado de inaugurar el acto, Puig realizó un análisis de la situación económica valenciana señalando cuatro “losas” que pueden ralentizar el crecimiento de la autonomía. La primera, la deuda, “que supone el segundo mayor gasto de la Generalitat tras la Sanidad”. La segunda, el paro. Y la tercera y la cuarta, la hipoteca reputacional y la invisibilidad, “que se traduce no solo en la infrafinanciación, sino también en la infrainversión, estando siempre por debajo de la media en inversión estatal”. Durante su intervención, también anunció el desarrollo de un plan económico de concertación 2016-2020 con los sindicatos y los empresarios que permita a la autonomía convertir su actual complejidad en una oportunidad. Respecto a actuaciones concretas, el Presidente des-

taó la apuesta de su Gobierno por dar una respuesta a la innovación a través de la Agencia Valenciana de la Innovación. Además, señaló que se va a iniciar un proceso de desburocratización así como la creación de una oficina de inversiones, y solicitó a la banca asentada en Valencia que tenga el máximo compromiso con la autonomía. Respecto a la situación política, Puig resaltó la relación de la Comunitat con Cataluña, “que es nuestro principal socio y creo que tenemos que estar presentes en todo el debate. Estamos apostando por la unidad de España, pero en la que todos podemos cohabitar. A partir del día 27, doble receta de diálogo”. Sobre su Gobierno, señaló que los ciudadanos han votado un cambio aunque le hubiese gustado unas “condiciones más favorables”.

Menos burocracia y más innovación

En la mesa redonda organizada para la ocasión, los empresarios coincidieron con el líder del Ejecutivo en la necesidad de reducir la burocratización y aumentar la productividad. Además de estos aspectos, sus principales preocupaciones son la estabilidad política y un marco regulatorio que no ponga trabas a las empresas.

En esta línea, Juan Antonio Ros, director general de Celéstica, subrayó que la administración española vista desde fuera es demasiado compleja con normas y criterios que cambian con demasiada frecuencia y “esto perjudica a las empresas que venden en el exterior”. Del mismo modo, Luis de Diego, manufacturing manager de Autoliv, incidió en que la imagen del país es determinante para mejorar los niveles de venta fuera de las propias fronteras y que el marco regulatorio estable es el que permite las inversiones.

Junto a ellos, Salvador Monrabal, director general de Electrotecnia Monrabal, resaltó igualmente el problema de la morosidad e instó a la Administración a que “cumpla y haga cumplir su propia ley”. Por su parte, José Luis Soler, presidente de Ubesol, identificó como principal

arma del éxito empresarial la formación y la innovación tecnológica.

La jornada también dio lugar a un extenso debate acerca del liderazgo empresarial, una cualidad que para el presidente de APD en Zona Levante, Iñigo Parra, “implica tener espíritu de servicio”. De forma muy similar se expresó Bernardo Vargas, socio director de KPMG, señalando que “siempre estamos al servicio del cliente”. Por último, Jaime Mata, director territorial de Banco Sabadell, desglosó la apuesta de su entidad por la Comunitat Valenciana, donde ha crecido un 30% en créditos hipotecarios.

Más reformas para crecer

Ya en la clausura del encuentro, el subdirector general de Inversiones, Producto y Análisis de Banco Sabadell, Cirus Andreu, dedicó su tiempo de exposición a explicar que el primer riesgo actual que afronta la economía mundial es entrar en deflación en la zona euro e incluso en EEUU. Concretando el caso de España, Andreu aseguró que “efectivamente la economía española ha mejorado y empieza a notarse una recuperación del mercado de trabajo. No obstante, el sistema está lejos de haberse equilibrado, por lo que es necesario seguir con las reformas”.

Los empresarios participantes en el encuentro coincidieron en mostrar su preocupación por la inestabilidad política y del marco regulatorio, el exceso de burocracia y la morosidad

Imagen de los participantes en la mesa de debate “El arte de liderar” celebrada durante el transcurso de la jornada.





Juan Carlos Alcaide
 Presidente de MdS
 Miembro del Comité Asesor del Congreso
 Nacional de Marketing y Ventas de APD

www.marketingdeservicios.com

Vinculación y Retención de clientes

10 consejos realistas

1. Cultura, filosofía, management y estrategia. Las empresas se proyectan a través de su filosofía y cultura. Un excelente servicio al cliente necesita: una cultura que lo fomente; sistemas y procedimientos que lo faciliten y métodos de trabajo que lo impulsen y favorezcan. Pensemos en Mercadona, Apple, Amazon o Google.

2. Personas que miman a personas. Todos los empleados cuentan a la hora de conseguir clientes satisfechos, fieles, comprometidos y "enganchados", que no piensan en fugarse para ahorrar cantidades pequeñas. Pero se requiere formación a todos los niveles para lograr un estilo cómplice, próximo, humano, sincero y auténtico. Líderes del seguro como Mapfre o Axa son conscientes de que es el trato del personal de "última milla" lo que diferencia.

3. Comunicación, emoción y vinculación. La comunicación es, en esencia, bidireccional: debemos escuchar, pero también debemos "enganchar". Nuestra comunicación con el cliente debe generar confianza y si es posible emocionar. Todo lo que hacemos está orientado a informar, claro está, pero también a vincular y generar apego y emociones-sentimientos. Solo desde estos principios podremos llegar a la venta y de la venta a la prescripción.

Laboral Kutxa o Divina Pastora son ejemplos de compañías que hacen un marketing dirigido a vincular y generar prescriptores.

4. Calidad y calidez. Diseñemos un recorrido de cliente cuidando los detalles obsesivamente y convirtiendo las experiencias en memorables a través de la cercanía. Disney o cualquier buen hospital son ejemplos de ello.

5. La venta honesta. El consumidor está sobrinformado. Evitemos la presión vendedora y convirtámonos en su asesor honesto. Practiquemos la estrategia del agricultor: se siembra, se mima y se sigue mimando y ¡ya llegará la cosecha! También se me ocurre Apple como el mejor ejemplo.

6. Gestión rentable de clientes. La Experiencia de Cliente es un largo camino que se inicia con la satisfacción, pasa por la fidelización, prosigue con la lealtad y el compromiso, hasta llegar a la vinculación del cliente con la marca. Generar en los clientes experiencias satisfactorias significará elevar los costes de salida o costes de cambio a marcas de la competencia.

Es necesario trabajar la prevención de bajas, usando la estadística, creando modelos y patrones. Trabajar intensamente para evitar el churn (tasa de cancelación de clientes), mejorando la calidad, pero adecuando la oferta, mejorando la venta cruzada y complementaria (con un enfoque ganar-ganar), cuidando obsesivamente la contención de bajas (con modelos de argumentación y negociación proactiva de evitación de la baja en la

última milla) y trabajando la separación del cliente como una despedida temporal (si no se ha logrado evitar la fuga). Securitas Direct, Eon Viesgo o Mundo R, son buenos ejemplos.

La gestión de los clientes es holística, proporcionada e integral. Y el ser humano está en el centro. Es el centro. La búsqueda de la conexión emocional con esa persona debe ser sincera, honesta y basada en el juego limpio, y no solo parecerlo.

7. Del CRM al CEM. La tecnología puede ser nuestra aliada a la hora de anticiparnos y responder a las necesidades de cada cliente.

El *Customer Experience Management* es un cambio de paradigma respecto al tradicional CRM porque permite y exige que propiciemos experiencias personalizadas, adaptación a gustos y preferencias y *customización* del trato. Todo ello, apoyándonos en la tecnología para

superar las expectativas de cada persona y *sublimar* el trato personal, usando la estadística para construir perfiles y el marketing de bases de datos para beneficiar al cliente, no para “sacarle el jugo y molestarle con información sobrante, no deseada y sin valor”. Marriot o Amazon destacan con respecto al resto de compañías.

8. Una queja es un regalo. Cada insatisfacción es una oportunidad para mejorar, siempre y cuando tu empresa cuente con un procedimiento de quejas y reclamaciones bien definido y centrado en la filosofía “una queja es un tesoro que permite mejorar y lucirse”. El metro de Madrid o Iberia son ejemplos de transformación y mejora en este sentido.

9. Omnicanalidad. Por Internet, teléfono, en persona... En cualquier momento, lugar y a través de cualquier dispositivo. Los clientes deciden cómo interactúan con tu empresa, nuestra obligación es velar que, sea cual sea el canal que elijan, la experiencia sea uniforme y excelente y, así, vinculadora. La app LLOLLO (parking y movilidad) es un buen botón de muestra.

10. Muchos pocos hacen un mucho. Cuestión de largo plazo. Clientes rentables de “monto” poco atractivo, sumados, son fortunas para la empresa. Ver a cada cliente como el valor de vida de cliente que podría perder si se va para siempre, es el modo de gestionar clientes. La empresa orientada a la vinculación está obsesionada con el largo plazo.

apd

2 CONGRESO NACIONAL MARKETING Y VENTAS

¿UN NUEVO ESCENARIO? ENGANCHANDO CON LOS MERCADOS

Fernando Encinar
Idealista

Manuel Balsera
iTrain Global

Beatriz Navarro
FNAC

Juan José Peso-Viñals
Daemon Quest Deloitte

Fernando Candela
Iberia Express

26.11.2015
PALACIO
DE CONGRESOS
MADRID

apd

CONGRESOS

Abierto el plazo de inscripción



Ánimate a aportar o comentar ideas enviando un e-mail a ideas@apd.es con tu nombre, apellidos, empresa y cargo. Si ya eres un usuario registrado, entra en apd.es/ideas-apd

Participa ya en la segunda iniciativa de Ideas APD: “Impulsores de la Transformación Digital”

APD y Sage continúan su apuesta por seguir fomentando la Inteligencia Colectiva a través del portal “Ideas APD”, un canal abierto a toda la comunidad empresarial, desarrollado con este propósito.

Durante los 60 años que pronto cumplirá la Asociación, la participación colectiva ha sido clave en el logro de sus objetivos fundacionales. Una sociedad civil fuerte requiere de organizaciones que, como APD, cuenten con el apoyo y la colaboración de todos sus miembros. Siendo el siglo XXI el siglo de la tecnología, no existe mejor forma de facilitar este proceso que apoyarse precisamente en ella. Por este motivo nace “Ideas APD”, basado en la plataforma Sage Ideas, con la finalidad de gestionar, organizar y fomentar el debate online en torno a cuestiones de máxima actualidad. Tras la experiencia de la primera edición, que escogió como tema central “Reindustrializar para

ganar”, llega el turno de “Impulsores de la Transformación Digital”. La tecnología está redefiniendo el funcionamiento de la sociedad y las empresas a una velocidad trepidante. En los últimos años, son muchas las compañías que están impulsando proyectos de transformación digital en todo tipo de ámbitos.

Esta nueva iniciativa de “Ideas APD” está dedicada a los protagonistas de proyectos, a los profesionales que impulsan nuevas formas de trabajar con otros líderes de la organización. Desde APD queremos reconocer su dedicación y su visión, fomentando la recolección y difusión de experiencias de éxito en este entorno.

Un recopilatorio sobre “Reindustrializar para ganar”

La primera iniciativa de Ideas APD coincidió con la celebración del 3 Congreso Nacional de Directivos de APD. Bajo el lema “Reindustrializar para ganar”, el objetivo fue aunar ideas que pudieran, desde cualquier campo, favorecer el proceso de reindustrialización en nuestro país.

Ahora, todas ellas han sido recopiladas en un documento digital que ya puedes consultar a través del siguiente Código QR.



ELVIRA RODRÍGUEZ, PRESIDENTA DE LA CNMV

“La información debe ser correcta, clara y comprensible a la hora de comercializar valores”

Bajo el título “**Reporting Corporativo. ¿Cómo mejorar la información pública de las empresas?**”, APD en colaboración con Deloitte celebró el pasado 29 de septiembre en Madrid una jornada centrada en las claves de la llamada “información integrada”, elemento clave de transparencia en la aportación de valor de las organizaciones.

Presentada por Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Rafael Cámara, socio de Deloitte, la jornada comenzó con la intervención de Neil Stevenson, managing director - Global Implementation de IIRC (International Integrated Reporting Council), quien durante su exposición habló sobre la situación actual de la iniciativa IIRC y de sus próximos pasos como centro global de excelencia para la reforma de informes corporativos.

Tras él, dos mesas redondas moderadas por Cámara y Helena Redondo, socia de Deloitte, contaron con la participación de expertos de BME, el Instituto Español de Analistas Financieros y de Spainsif, así como de directivos de BBVA, Indra, Ferrovial y Caixabank, quienes debatieron acerca del valor de la información integrada para las decisiones de inversión y aportaron las experiencias prácticas de sus organizaciones a la hora de crear valor en este ámbito.

Desde la CNMV

Elvira Rodríguez, Presidenta de la institución y encargada de clausurar el encuentro, destacó la necesidad de fomentar la transparencia para así proteger al inversor y que pueda tomar sus decisiones con fundamento. En la misma línea, insistió en que la información debe ser “correcta, clara y comprensible” a la hora de comercializar valores.



(Izda.) Primer plano de Elvira Rodríguez durante su intervención. En la imagen inferior, Rafael Cámara, Enrique Sánchez de León y Helena Redondo.



Recordó, por último, que el nuevo Código de Buen Gobierno incluye recomendaciones expresas en materia de RSC. Así, declaró que “es algo que debe existir en nuestras sociedades cotizadas, porque los mercados y los inversores cada vez prestan más atención al impacto de las actividades de las empresas en la sociedad”.

¡14 HORAS! CON EL DIRECTIVO RENOVALES

Ambrosio Renovales
es un directivo real de una empresa real
que prefiere firmar con seudónimo

Instrucciones para ser turista

...Durante años se consideró que la de turista era una categoría inferior a la de viajero. Recientes estudios realizados por prestigiosas universidades –fundamentalmente inglesas– han demostrado que el rol de turista exige comportamientos mucho más sofisticados que el simple oficio de viajar. Cuando uno se atreve a ser turista no solo debe desprenderse de su natural sentido del decoro, de la influencia de la glucosa en sangre sobre la percepción del apetito, o de la idea tradicional del cansancio, de su tendencia a padecer hidropesía, o de su alergia a determinados alimentos. Un turista está en el escalafón superior de las hazañas fisiológicas y lleva al cuerpo humano a niveles de exigencia muy superiores a los de los astronautas, esos simples viajeros, o como mucho, acopiadores de *suvenires* por encargo de la NASA.

Un turista “comme il faut” debe salir de casa en “modo mudanza”

aunque solo vaya a hacer turismo por dos días. No llegará al aeropuerto en un transporte tradicional, convencerá a un allegado de que le “acerque” aunque salga su vuelo a las 5 de la mañana. No acabando ahí el favor, al llegar, debe mandarle con urgencia a recoger los pasaportes o billetes que quedaron olvidados en su mesilla de noche; los más avezados no cuentan ya con este tipo de soporte.

Con todo esto, es imprescindible, a pesar de la antelación en la preparación del viaje, que la llegada al aeropuerto sea un cúmulo de carreras, un equivocarse de terminales y, como colofón, un *sprint* final, dejando en el control de seguridad una navaja suiza, un bote de dos litros de gel y a varios “viajeros” cabreados tras haberle visto pasar nueve veces por el arco de detección de metales. Un verdadero turista ha debido dejar su *trolley* detrás de un pobre hombre que miraba las pantallas de información, de manera que este, al apartarse para ver mejor los vuelos, haya tropezado con esa impedimenta y al caer se haya partido un fémur y dos o tres costillas. Un verdadero turista llevará siempre el equipaje reventón, tratará a toda costa de meterlo en cabina, lo señalará con una “medida” de la Virgen del Pilar y dispondrá de unas

etiquetas con la dirección donde residió hace 20 años.

Llegará a un destino incierto, porque habrá aprovechado para visitar ciudades “cercanas” en un radio de 800 kilómetros, deberá olvidarse de las impuestas 1.400 calorías afrontando el sacrificio inhumano de tratar de acabar con el bufet sin importarle que el jamón york tenga el color rosa de un subrayador Stabilo. Tres turistas alemanes irán siempre, nadie sabe por qué, incrustados en una fila de 200 japoneses, y deben

ir hablando entre ellos y mirando al suelo como si estuvieran en su Alexanderplatz. Pero todos, los 203, como si atendieran a la sintonía de *Mercadooona*, pararán en el mismo instante para hacerse un *selfie*, y enviárselo a sus amigos recordándoles que están haciendo turismo y que les están perdonando la vida evitándoles una interminable tarde de diapositivas a su regreso.

Así son los turistas, espectadores ojipláticos de Rambo saltando desde un helicóptero en la playa de Llafranc. Niños grandes, a los que en Madrid, me dice mi amigo Carlos Chaguaceda, abrimos nuestra ciudad y nuestro corazón, como su casa.

Un turista está en el escalafón superior de las hazañas fisiológicas y lleva al cuerpo humano a niveles de exigencia muy superiores a los de los astronautas, esos simples viajeros o, como mucho, acopiadores de *suvenires* por encargo de la NASA



Monográfico



Nuevas
perspectivas para el
SECTOR TURÍSTICO

TURISMO ESPAÑOL 2015

Bonanza aparente, retos crecientes

Este título puede parecer exagerado, pero la exageración es una ampliación de la realidad y sirve para analizarla. Asimismo, condensa la tesis de este análisis: el turismo español atraviesa una coyuntura favorable, pero arriesgada. Ofrece la oportunidad de consolidar el éxito frente al riesgo de la complacencia.



Germán Porras Olalla
Secretario General
de la Mesa del Turismo

Por lo que se refiere a la coyuntura actual, “concluye” un año turístico que constituye un récord en número de turistas y en ingresos, a diferencia del ejercicio 2014, en el que los turistas crecieron más que los ingresos. Estas buenas cifras oficiales son congruentes con los datos de rentabilidad: mayor demanda, incremento de los precios hoteleros y de los paquetes, aumento significativo de la ocupación hotelera y del RevPar. ¿Qué porcentaje de este éxito se debe a méritos propios y qué parte es consecuencia de las dificultades que, desgraciadamente, han experimentado otros destinos mediterráneos? El éxito del turismo español se refleja en el primer puesto en el Índice de Competitividad Turística que, cada dos años, elabora el Foro Económico Mundial. Este recoge sus puntos fuertes: los recursos naturales y culturales, las infraestructuras y los servicios públicos (sanidad, higiene, seguridad), producto del esfuerzo del sector, tanto público como privado.

Mejoras en el sector

No obstante, el verdadero valor de este Índice de Competitividad Turística radica en identificar los factores menos positivos de nuestro

turismo como guía para diseñar una política de mejora que asegure la continuidad del éxito. Basta enumerar los factores negativos que señala el Índice para apreciar la urgencia y la trascendencia de la tarea que enfrenta el sector: trabas burocráticas a los negocios; dispersión regulatoria y competencial; formación de los profesionales turísticos; relaciones con el cliente; y régimen laboral. Los retos, por tanto, son muchos e importantes. Unos específicos del turismo español (modernización de los destinos, desarrollo de nuevos productos, desarrollo técnico de la gestión y de la comunicación turística), y otros generales del turismo mundial (seguridad, aparición de nuevas formas de oferta de transporte y alojamiento, sostenibilidad, responsabilidad social). En cuanto a los específicos, los éxitos iniciales en la modernización de los destinos debería estimular su aplicación a nuevas áreas: el desarrollo de nuevos productos es fundamental para la desestacionalización y la diversificación geográfica; la formación reglada y la formación continua han de ir aparejadas con la consolidación de las carreras profesionales; y la

tecnificación de la gestión empresarial y de los destinos, que además de incrementar la competitividad es el medio más eficaz para hacer frente al cansancio que empieza a aparecer entre la población local de ciertos lugares.

Entre los retos generales, cabe centrarse en la seguridad y en la llamada “economía colaborativa”:

- La seguridad es un factor cada vez más decisivo en el proceso selectivo del destino turístico. La percepción de los turistas de España como destino seguro se puso de manifiesto en el 11M de 2004. La labor de nuestras fuerzas de seguridad es crucial para asegurar este resultado. No obstante, una crisis turística puede ocurrir en cualquier momento y su gestión ha de ser una parte de la gestión turística general, tal como recomienda la Organización Mundial del Turismo, que también indica que la seguridad ha de hacerse compatible con la facilitación de la movilidad.
- La denominada “economía colaborativa” es un fenómeno que ha crecido exponencialmente en el turismo con el soporte de internet y constituye un factor que no puede ser ignorado por los poderes públicos. Ha de llegarse con urgencia a una regulación nacional, o al menos armonizada, que garantice los derechos del consumidor y establezca el equilibrio competitivo entre los diferentes proveedores de servicios turísticos.

Administración y sector privado

Para responder a estos retos, al sector público le corresponde la visión estratégica, el liderazgo, la coordinación de la dispersión competencial y el estímulo a las iniciativas del sector privado. Por contra, la respuesta de algunos poderes públicos parece centrarse en medidas limitativas (moratorias, cupos) y fiscales, concebidas con mero afán recaudatorio. Este enfoque genera una imagen negativa en los mercados emisores. La agencia Bloomberg resumía la política turística de Barcelona así: “Tourists, go away”, y *Suddeutsche Zeitung* señalaba que la política del Gobierno Balear era cambiar el modelo para “escapar de la dependencia turística y convertirlo en un centro tecnológico, exportador de *software* y patentes”. Este puede ser un objetivo legítimo de política general, pero no es política turística.

El sector privado es el protagonista a la hora de hacer frente a los retos de nuestro turismo mediante la creación y renovación del producto turístico, la modernización de la oferta, y la atracción y retención de un personal laboral formado, ofreciéndole una carrera profesional. Además, habría de reforzar su compromiso con la renovación de los destinos, con la modernización de las infraestructuras de alojamiento y con la creación de oferta complementaria activa y de ocio de calidad.

LA PARTE POSITIVA DEL MOMENTO PRESENTE es que el sector turístico español está en condiciones de abordar estas tareas, por dos razones. Primero, por su dinamismo. El turismo español se ha venido reinventando a lo largo de su historia y ha logrado el primer puesto por capacidad empresarial y profesional. Y segundo, porque ha superado con éxito los momentos difíciles y ha recuperado la rentabilidad. Esta es la base para hacer posible la mejora de nuestra oferta turística a través de la innovación y la calidad.



España, pionera mundial en calidad turística

La intensa actividad que se desarrolla en torno al turismo español hacen del sector la locomotora para salir de la crisis. Durante los ocho primeros meses, España ha recibido 47,2 millones de visitantes internacionales, un 4,1% más respecto al año pasado. Son cifras récord que nos colocan a la cabeza del ranking mundial de competitividad turística y todo gracias a nuestra rica cultura, las infraestructuras y el clima.

Con estas cifras, España ha conseguido que su industria turística sea no solo el motor de la economía, sino un modelo de éxito mundial. Las razones son muchas pero, sin duda, la calidad es una de ellas; es la mejor herramienta por la que el sector puede apostar. Primero, porque implica una mejora de la gestión y el mejor aprovechamiento de los recursos; en segundo lugar, es la vía para que el turista viva una experiencia única que le haga repetir, de forma que podemos afirmar que apostar por la calidad es conseguir una mayor satisfacción de los clientes que es, en definitiva, de lo que se trata.

Con “Q” de Calidad Turística

Para que España siga siendo uno de los líderes turísticos indiscutibles a nivel mundial debe alcanzar la excelencia en calidad, incrementando los destinos con servicios privados y públicos certificados de forma mayoritaria. Debemos utilizar el enorme influjo de información que se puede obtener en estos momentos de los turistas que nos visitan para definir nuevos productos adaptados al siglo XXI, como por ejemplo, el turismo de salud; o abriendo el

turismo español a países emergentes incrementando la conectividad, adaptándonos a otras culturas y apostando, siempre, por la calidad. El Instituto para la Calidad Turística Española iniciaba su andadura hace ahora 15 años. Su nacimiento fue decisión de las principales patronales turísticas que buscaron el respaldo de la Administración: era necesario implantar la calidad en todos los sectores dedicados al turismo. Hoy, la Q de Calidad Turística es una marca de Estado, uno de los principales activos del turismo español y un referente internacional. Durante estos 15 años, más de 4.500 empresas o entidades del sector turístico se han acreditado con nuestro Sistema de Calidad: restaurantes, hoteles, alojamientos rurales, campos de golf, balnearios, palacios de congresos y exposiciones, oficinas de información turística, playas, estaciones de esquí, autocares de turismo y hasta un total de 23 subsectores que así lo han demandado.

Sin duda, España ha sido pionera en calidad turística a través del Instituto y actualmente lideramos, de la mano de AENOR, los comités técnicos ISO que estudian la redacción

de normas internacionales del sector turístico. El éxito de nuestro proyecto se demuestra cuando otros países, interesados por nuestro sistema de certificación de calidad, ponen en marcha iniciativas similares emulando el modelo de gestión público-privada del ICTE. En 15 años hemos acumulado un amplio *know-how* que ya estamos exportando.

El turismo se está transformando a la misma velocidad que se está transformando el mundo. Aparecen nuevos perfiles como el turismo de compras o el turismo de salud y, por tanto, nuevos retos. Gracias a la tecnología y al desarrollo de la conectividad, el turismo se ha convertido en un fenómeno global, lo que ha permitido la aparición de nuevos destinos y la consiguiente competencia.

Sin dormirse en los laureles

La mayor dificultad con la que se puede encontrar España a la hora de definir estrategias comunes para abordar la estacionalidad de algunos de sus destinos es la intervención de diferentes actores no siempre debidamente coordinados y, a veces, no sumar recursos de gestión a los recursos económicos. Las claves para hacer de España un destino para todo el año están en poner en valor la diversidad de diferentes recursos turísticos que pueden resultar atractivos en cualquier época del año. Las riquezas culturales, gastronómicas o paisajísticas no están ligadas a condicionantes cli-



Miguel Mirones
Presidente del Instituto para la Calidad Turística Española

matológicos. Además, nichos como el de turismo de salud ofrecen una potencialidad de crecimiento muy importante y no vinculado a una temporada concreta.

Otro problema del sector del que se habla mucho últimamente es el llamado turismo de masas. Un destino turístico que se precie debe tener planificado su capacidad de carga, adaptando el número de llegadas previsto a su capacidad real de atender satisfactoriamente a los clientes que lo visitan.

Somos líderes pero no podemos dormirmos en los laureles. Tenemos que seguir buscando fórmulas que aporten un valor añadido a nuestros éxitos y nos permitan afrontar los retos que nos impone el futuro y las nuevas tecnologías como la desestacionalidad de los destinos, la economía colaborativa o la fragmentación de los turistas. El turismo debe seguir contribuyendo a la generación de riqueza y de empleo y, por tanto, a la mejora de la calidad de vida. Otro reto al que nos enfrentamos es la sostenibilidad, un concepto que debemos tomarnos con seriedad y ponerlo en valor. Y en todo ello, hay dos aspectos fundamentales: la calidad y la colaboración público-privada

España ha sido pionera en calidad turística a través del ICTE y actualmente lideramos, de la mano de AENOR, los comités técnicos ISO que estudian la redacción de normas internacionales del sector turístico

Difundir el patrimonio cultural

Con grandes flujos internacionales de turistas buscando experiencias asociadas a la cultura y a la emoción en sus viajes, España cuenta con una estupenda oportunidad de avanzar en la protección y difusión de su patrimonio cultural. Todavía nos encontramos en un proceso de creación y definición de modelos de negocio turístico a causa de la digitalización, y la ocasión coincide con un panorama convulso en destinos sustitutivos como algunos países árabes de la cuenca mediterránea y de Oriente Próximo.

Por **Victoria Ateca Amestoy**, Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural y de la UPV/EHU

Frente a los grandes recursos y elementos icónicos, la digitalización está posibilitando también la visibilidad de otros pequeños destinos “nicho”, siendo otra manifestación del fenómeno de la “larga estela” que se da en mercados culturales y de entretenimiento

La calidad de la experiencia de los visitantes depende de muchos factores, pero aquí nos centraremos en la valoración de los recursos culturales. El patrimonio cultural y el patrimonio natural constituyen el recurso diferenciador de unos destinos y otros. En ese entorno, las designaciones y marcas como Patrimonio de la Humanidad o Capitalidad Europea de la Cultura permiten diferenciación y visibilidad.

Hasta hace poco, la reputación del organismo que otorgaba la designación era la única posibilidad de crear este título; sin embargo, la digitalización y los sistemas de creación de reputación a través de redes sociales han emergido como mecanismos alternativos. En cualquier caso, las designaciones siguen abriendo oportunidades para los destinos, como en el caso de las nuevas de Patrimonio de la Humanidad para las Rutas del Norte del Camino de Santiago o de la Capitalidad Europea de la Cultura de Donostia/San Sebastián 2016. La política de destinos estrella plantea, no obstante, al menos dos tipos de peligros. A escala local, los esfuerzos de conservación pueden olvidarse de elementos de menor interés en el entorno pero que contribuyen al va-

lor del patrimonio en su contexto. A escala global, la designación implica la identificación de objetivos susceptibles de generar un altísimo impacto en caso de ataque terrorista.

Innovaciones tecnológicas y una necesaria colaboración

La colaboración de los profesionales de la gestión del patrimonio cultural con otros expertos es cada vez más importante, debiendo contribuir a la adopción de innovaciones organizativas y tecnológicas. Eso presenta también nuevas necesidades de formación en los gestores culturales; algunas ya se encuentran asimiladas como el análisis de los datos generados por los usuarios y que permiten el análisis de decisiones de visita y de patrones de visita *in situ*.

Así pues, la capacitación de los profesionales del sector, la colaboración y la creación de nuevos modelos de gobernanza en las grandes instituciones culturales parecen ser los retos de este mercado. En último término, una buena gestión que garantice la conservación, el disfrute y el acceso a los significados del patrimonio cultural contribuirá a atraer a visitantes nacionales e internacionales y a fidelizarlos.

47.201.960

turistas internacionales visitaron España entre los meses de enero y agosto de 2015.



el 25,7%

eligió Cataluña como destino turístico, el porcentaje más alto a nivel nacional.

el 79,3%

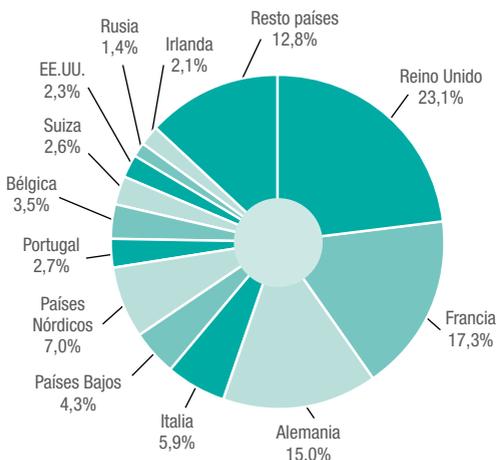
optó por el medio aéreo como vía de acceso a nuestro país.



el 62,1%

decidió alojarse en establecimientos hoteleros.

Porcentaje de turistas internacionales según el país de residencia (enero-agosto 2015)



Año récord para el sector turístico español

Lo demuestran los datos de la última Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur), que constatan que entre enero y agosto del presente año España recibió 47,2 millones de turistas extranjeros, lo que supone un aumento de 1,8 millones de visitantes con respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

Cataluña y Baleares, destinos "estrella"

De ellos, más de 12,11 millones (la cifra más alta) optaron por Cataluña, un 3,8% más que hace un año. Tras ella, Baleares, con 8,72 millones, un 3,1% más; Canarias, con 7,59 millones; y Andalucía, con 6,38 millones, registrando un crecimiento del 6,7%

Sobre todo, en avión y en hotel

Respecto a las vías de acceso y alojamiento, el avión y los hoteles fueron las elecciones más respaldadas por los turistas extranjeros para conocer España. En concreto, 34,4 millones, el 79,3% del total, escogió el medio aéreo, lo que se hizo notar en el tráfico del conjunto de aeropuertos nacionales, llegando a niveles récord en el mes de agosto. Por su parte, más del 62% optó por acudir a alojamientos hoteleros, aunque en paralelo el resto de formatos aumentaron un 4,4% hasta la temporada de verano, impulsado, sobre todo, por la vivienda alquilada.

"Los clásicos"... y también estadounidenses

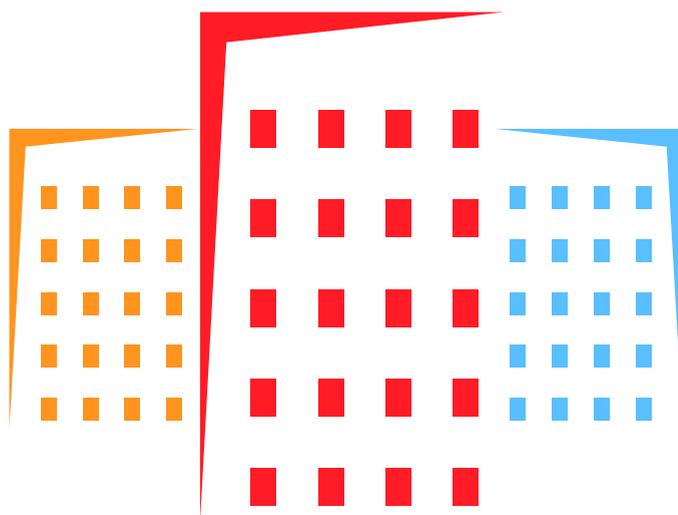
Reino Unido, Francia y Alemania sumaron cerca del 60% de las entradas de visitantes extranjeros. No obstante, y aunque con porcentajes claramente inferiores, cabe destacar el notable aumento de ciudadanos estadounidenses que llegaron a nuestro país (con un 2,3% del total), favorecido en gran medida por la apreciación del dólar.

Fuente: Turespaña www.iet.tourspain.es

Datos extraídos de la operación estadística de Agosto 2015

Ante la adversidad, innovación

La innovación es la clave para operar un negocio hotelero con éxito y afrontar los retos a los que se enfrenta el sector en la nueva era digital



En los últimos años hemos vivido una crisis que ha castigado al turismo doméstico, pero los datos demuestran que la hotelería está superando este bache gracias a la fidelización de los mercados tradicionales y, en parte, al mejor comportamiento de los turistas españoles, que están ayudando a salir de la recesión, y a las políticas de innovación proactiva que está desarrollando el sector, expandiendo e impulsando sus empresas y adaptándose a las nuevas exigencias del cliente y a los nuevos modelos de negocio. En este sentido, es destacable el papel que las asociaciones turísticas han ejercido como motores de desarrollo de la innovación.

La estrategia a seguir

El negocio hotelero va más allá del mero hecho de “vender camas” y la diferenciación transmitida al cliente se *torna* como eje vertebrador de la estrategia hotelera. Por esta razón, las políticas empresariales deben ir encaminadas a incrementar la cualificación de las empresas turísticas, a mejorar su gestión in-

terna y a fomentar la participación de los empresarios en el desarrollo de los destinos.

La actividad turística es clave para la economía de España, donde supone más del 11% del PIB directo (17% indirecto) y aporta más del 12% del empleo, aminorando claramente el desequilibrio de la balanza comercial. Asimismo, el sector turístico se ha erigido como elemento estratégico en nuestro mercado, actuando como palanca para el impulso de un cambio de escenario que nos ha permitido alcanzar las líneas del crecimiento y la generación de empleo. Así pues, la relevancia del sector, su resistencia y su enorme potencial, más allá incluso de su atractivo en términos de historia, cultura y parajes naturales, invitan a reflexionar y a actuar sobre las vías de mejora de su competitividad. Potenciar una oferta turística menos estacional fomentando, por ejemplo, la esfera de los negocios o la gastronómica, podría dar un impulso a la industria, al mismo tiempo que ayudaría a reducir la elevada temporalidad del mercado laboral.

De la mano de la normativa

La satisfacción del turista es fundamental para el sector de la hospitalidad, es decir, hacer que el cliente se sienta como en casa, seguro y cómodo. Para ello hay que ofrecerle un servicio que se ajuste a la normativa y a las leyes que regulan la industria. Es prioritario huir de la oferta no reglada y avanzar en medidas contra este tipo de alojamiento para conseguir que los nuevos modelos compitan en igualdad de condiciones con las empresas tradicionales, aunar esfuerzos y unificar leyes entre comunidades, y caminar incluso hacia una legislación común Europea. Nosotros estamos cumpliendo con todas las normativas. Juguemos, pues, todos con las mismas cartas.

Es, por tanto, lógica y recomendable la determinación de varias actuaciones que impulsen una mayor equidad en el tratamiento impositivo del alojamiento en viviendas de uso turístico respecto al resto de modalidades regladas. Sirvan a modo de ejemplo los siguientes aspectos a tener en consideración: la contratación de los seguros de responsabilidad civil correspondientes; la aplicación de las medidas de higiene y salud preceptivas; la exigencia en el cumplimiento de las normativas contra incendios; o la aplicación de protocolos de seguridad básicos, como la identificando a los huéspedes que se alojan, entre otras.

El empresario debe tener menos individualismo, más cohesión, defender la propia unidad empresarial y apoyar el asociacionismo



© Roberto Garvet

Joan Molas
Presidente de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos y del Instituto Tecnológico Hotelero

En demasiadas ocasiones la mal llamada “economía colaborativa” esconde una actividad económica sumergida que está creciendo en el sector de una manera desproporcionada por el vacío legal en que se encuentra amparada. Se hace necesario que los servicios sean regulados, ya que existen graves riesgos tanto para consumidores como para el conjunto de actores del sector turístico de no poder ejercitar sus derechos en un mercado no reglado. Con todo ello, se presta urgente e imprescindible desarrollar un nuevo marco regulatorio que ordene la oferta de viviendas para el alquiler turístico, por tratarse de una actividad de corta estancia muy distinta del tradicional arrendamiento de viviendas de larga estancia.

La planta hotelera española está haciendo un esfuerzo enorme por adaptarse a los cambios, y es esta la vía que debe seguir. El camino es la transformación, una transformación regulada y equilibrada del sector. Para lograrlo, CEHAT considera esencial el diálogo y el trabajo en común de todas las partes implicadas, con el objetivo de que el turismo y la hostelería sigan contribuyendo, de forma tan importante como hasta ahora, a la estabilidad económica y social de nuestra sociedad.

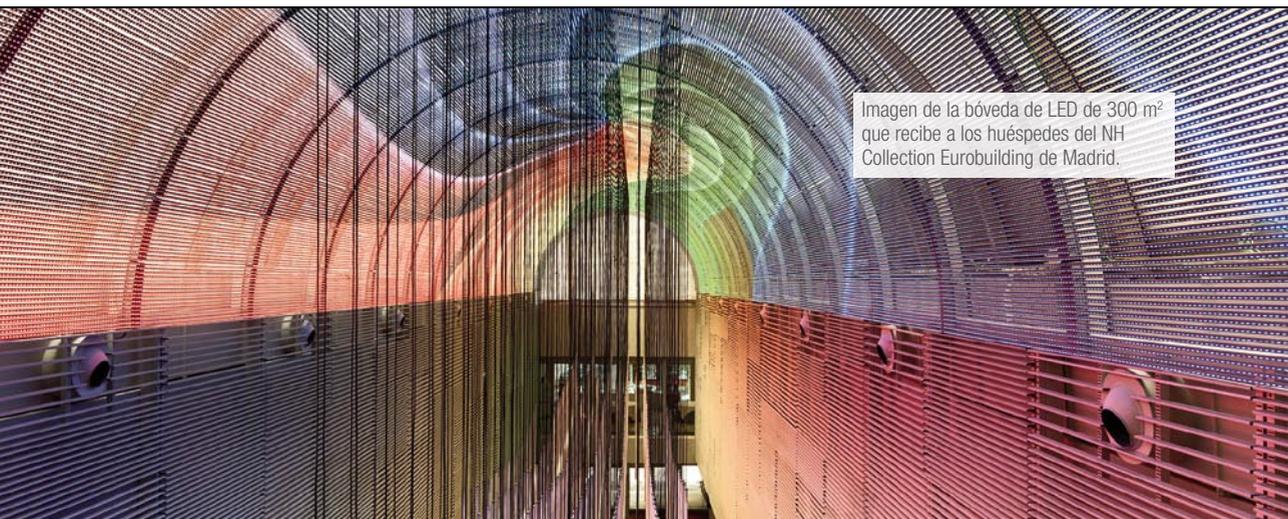


Imagen de la bóveda de LED de 300 m² que recibe a los huéspedes del NH Collection Eurobuilding de Madrid.

“El futuro camina por la diferenciación y la calidad”

El turismo en España atraviesa un buen momento en volumen de visitas internacionales. Según la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur), los datos de llegada de turistas extranjeros a España batieron su máximo histórico en 2013, y lo volvieron a hacer en 2014, superando los 60 y 65 millones de visitantes, respectivamente. Además, deja en agosto del presente año la cifra histórica de ingresos de 305 millones de euros diarios en España, un 4,1% más que en 2014.



Hugo Rovira
Director General de
NH Hotel Group para
España, Portugal y
Andorra

Estas cifras, positivas sin ninguna duda, dejan a la vista todavía un modelo turístico más centrado en el volumen que en la calidad, es decir, más centrado en el número de turistas que en el gasto medio por turista. Este modelo cuenta con duros competidores en el Mediterráneo, por lo que las compañías hoteleras españolas estamos dedicando un esfuerzo estratégico en diferenciar nuestra oferta, de modo que todos apostemos por un modelo turístico de calidad y sostenible.

En NH Hotel Group...
hemos entendido que el futuro camina precisamente por la diferenciación y por la calidad, y estamos

apostando por ofrecer experiencias memorables y diferenciadas a nuestros clientes. Como consecuencia surge el Nuevo NH. A través de un Plan estratégico a cinco años, la Compañía está experimentando un profundo proceso de transformación hacia un modelo de negocio basado en la segmentación del cliente. Para ello, el Plan estratégico de NH Hotel Group ha establecido una nueva arquitectura de cuatro marcas: NH Hotels, NH Collection, nHow y Hesperia Resorts, cada una de ellas con una oferta adaptada a las expectativas de cada cliente. Esta transformación se demuestra en las cifras de inversión globales que hemos acometido en

la reforma de nuestra cartera de hoteles. Durante 2014 reformamos 3 hoteles en España y ya en 2015 un total de 13; una apuesta clara por la innovación, especialmente gastronómica y tecnológica, como forma de garantizar experiencias memorables a nuestros clientes. Un ejemplo de ello es el NH Collection Eurobuilding, que alberga DiverXo de David Muñoz, el único restaurante 3 estrellas Michelin de Madrid; 99 Sushi Bar, de los hermanos León con 1 Sol Repsol; Domo by Roncero & Cabrera; y que además fue el primer hotel del mundo en ofrecer, de forma fija, la tecnología de telepresencia holográfica en 3D. Ello le ha convertido en embajador gastronómico y en el mejor hotel de negocios de la ciudad.

Todas estas mejoras ya están dando resultados muy positivos, lo que constata que nuestros clientes están apreciando el esfuerzo que hemos realizado. En términos de posicionamiento y visibilidad, en el ranking de TripAdvisor 67 de los 141 hoteles que tenemos en España se han situado en el *Top Ten*, como NH Collection Eurobuilding en Madrid, NH Collection Palacio de Avilés, Hesperia Finisterre en La Coruña o NH Alicante. Al cierre de 2015, estamos seguros de que el comportamiento de los hoteles reformados este año va a ser igualmente espectacular y esperamos alcanzar una valoración de 8.6 sobre 10.

Recientemente la Compañía ha sido reconocida con varios galardones como el Premio al Mejor Modelo de Negocio organizado por APD y Development Systems en la categoría de Estrategia Comercial



Recepción del NH Collection Gran Hotel de Zaragoza, ubicado en la zona más exclusiva de la capital aragonesa.

Reconocimientos a un modelo innovador y exclusivo

Nuestra apuesta no solo está siendo reconocida por el mercado y por nuestros clientes. Además, recientemente hemos sido reconocidos con varios galardones como el Premio al Mejor Modelo de Negocio organizado por APD y Development Systems en la categoría de Estrategia Comercial; el Premio Madrid Excelente a la confianza de los clientes; el premio Randstad; o el de Actualidad Económica. En definitiva, una muestra más de que la consecución de un modelo de calidad, innovador y exclusivo debe centrar nuestro esfuerzo para hacer del sector turístico y hotelero un motor de crecimiento sostenible.

El objetivo final es posicionar a NH Hotel Group como opción preferida por los consumidores para alojarse dentro de las categorías en las que operamos (3/4 estrellas). Todo ello, en total consonancia con nuestra nueva visión, que es: Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por ocio, siempre se preguntará: “¿Hay un NH en mi destino?”.

Por el buen camino, aunque quede mucho por hacer

Desde hace ya algunos años, España se encuentra situada en los primeros lugares del ranking mundial en turismo vacacional, tanto por lo que se refiere a número de turistas internacionales que nos visitan, como por el global de ingresos que aportan.

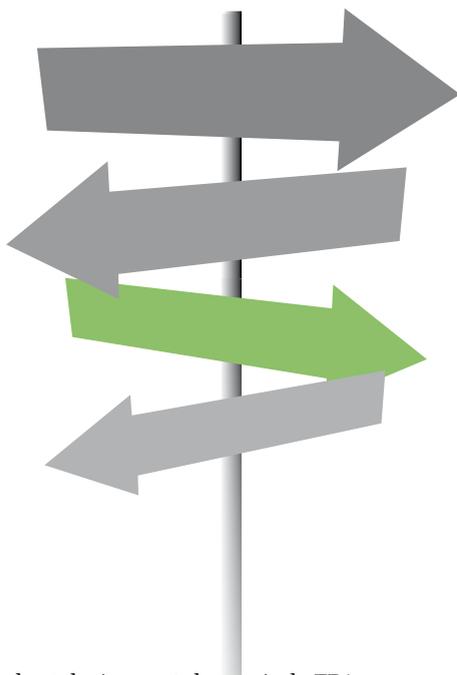


José María Rubio
Presidente de la
Federación Española
de Hostelería

Al valor añadido que aportan los diferentes sectores del turismo, se añaden las condiciones naturales de nuestro país (clima, ubicación, cultura, idiosincrasia, etc.) y una serie de servicios sociales, de infraestructura, seguridad, etc. que hacen que España tenga hoy la oferta turística más completa y competitiva de todo el mundo, con cifras que consolidan a esta industria como uno de nuestros sectores económicos más importantes.

El pasado agosto fue el mejor mes turístico de toda la historia, con más de 9.220.000 visitantes extranjeros, un 1,6% más que en el mismo periodo de 2014 (por primera se superaron los 9.000.000 de visitantes en un solo mes). Pero además, este 2015 volveremos a mejorar con nuevo récord las cifras del año anterior, como venimos haciéndolo en estos últimos años.

A estos y otros datos positivos hay que añadir otro de una gran importancia para el turismo, pero especialmente para el país. Por primera vez en toda la historia de la



hostelería española, según la EPA, en un segundo trimestre se superan los 1,5 millones de trabajadores en el sector (1.163.300 en restauración y 353.800 en alojamiento). Esta cifra solo se había alcanzado en el tercer trimestre de anteriores años, al ser julio, agosto y septiembre los meses de máxima ocupación.

Todos los datos y estadísticas de los últimos años relacionados con el turismo vienen siendo positivos pero, dicho esto, no debemos olvidar que se han venido produciendo una serie de "lamentables sucesos" de carácter geopolítico en diferentes países, principalmente del área mediterránea, que nos están beneficiando al reorientarse un gran número de turistas hacia las autonomías con más potencial turístico de nuestro país.

Éxito, pero también autocrítica

El éxito de la industria turística de España no es de ningún modo coyuntural. Son muchas ya las décadas en las que año tras año, con muy pocas excepciones, se viene incrementando el número de visitan-

tes internacionales a nuestro país, y no solo –como en los primeros años del turismo– buscando sol y playa, sino diferentes ofertas singulares y especializadas que están atrayendo año tras año a un turista más diversificado hacia el modelo de turismo que le gusta y también a visitantes procedentes de más países y de más alto poder adquisitivo.

Los sectores que componemos la industria del turismo debemos de estar orgullosos por lo conseguido hasta ahora, hemos consolidado el turismo español como la primera industria nacional, y por ello debemos felicitarlos, pero de ninguna manera podemos estar satisfechos porque la competencia es dura; debemos de ser autocríticos, queda mucho por hacer.

El sector de restauración

Sin duda el más importante de la industria turística, y al que la pasada crisis, como a otros, ha castigado de manera importante, es posiblemente el sector que aporta una oferta más diferenciadora respecto a otros países competidores con España.

La restauración ha pasado de “la oferta complementaria” en los primeros años del turismo, a una de las principales –sino la principal– para millones de visitantes. En encuestas que se realizan a los turistas internacionales que nos visitan una vez que ya han disfrutado de su estancia aquí y preguntados por qué razón concreta volverían a visitarnos, sistemáticamente entre las 5 primeras respuestas se encuentran: “por nuestra gastronomía”, “por nuestros bares” y “por el ocio nocturno”.

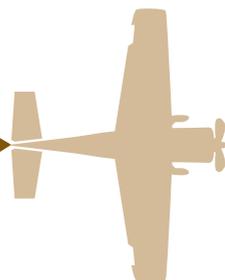
Los restauradores sabemos que tenemos mucho que mejorar, y por ello en el sector se está produciendo una importante renovación en todos los aspectos para “cumplimentar” con creces las expectativas de todo tipo de clientes.

Con más de 270.000 empresas, en su mayoría pymes y microempresas, este es un sector maduro que durante décadas ha sido capaz de reinventarse, pero tenemos deficiencias, y lo sabemos; debemos de mejorar la formación profesional y empresarial, modernizar nuestras instalaciones, gestionar mejor las empresas y conseguir ser más competitivos. Y en ello estamos. Aun así, a través de nuestros restaurantes, bares y establecimientos de ocio, proporcionamos placeres y sensaciones inolvidables que hacen volver a España más que a cualquier otro país del mundo.

A nivel global, el turismo español debe seguir mejorando algunas de las carencias que sin ninguna duda tiene, impulsando mucho más el turismo cultural (con tanto potencial y tan poco aprovechado), el de negocios, el de compras, el gastronómico, el turismo de interior, y muchos otros, y comercializarlos buscando los *targets* específicos que demandan cada uno de ellos. Seamos autocríticos y busquemos la mejora continua de nuestra oferta turística, pero que todo ello no nos impida reconocer que vamos *por el buen camino, aunque quede mucho por hacer*.

El turismo español debe impulsar mucho más el turismo cultural, de negocios, de compras, el gastronómico, el de interior, y muchos otros

Destinos Turísticos Inteligentes



La inteligencia al servicio del turismo

España ocupa una clara posición de liderazgo mundial en turismo. Somos el primer destino del mundo en turismo vacacional, el segundo país por gasto turístico y el tercero por número de turistas internacionales que recibe. La actividad turística supone un 11% del PIB, crea más de un 12% del empleo y contrarresta en gran medida nuestro déficit comercial. Es un importante activo para la creación de riqueza y empleo y motor de arrastre para otros muchos sectores económicos del país.



Antonio López de Ávila
Presidente de
SEGITTUR

La importancia de la actividad turística en el país hace que ocupe un lugar estratégico en la política del Gobierno. Por ello, en 2012 se diseñó una política que impulsara la competitividad del sector, tanto en el lado público como privado, y que potenciara la innovación y la sostenibilidad para que España en su conjunto se consolidara, a medio y largo plazo, en su posición de liderazgo mundial.

Sin duda, había que adaptar el modelo turístico y de muchos negocios a la era del conocimiento y de la economía digital en la que ya vivimos inmersos. La tecnología y la innovación están generando profundos cambios tanto en la oferta como en la demanda: nuevos hábitos de los turistas, nuevos modelos de negocio apalancados en mayor o menor medida en las tecnologías

disponibles, nuevos destinos competidores... En definitiva, nuevos escenarios que cambian con gran rapidez.

Ya en 2012, el perfil del turista que nos visitaba y su manera de organizar el viaje habían cambiado de manera sustancial, por lo que era necesario actuar. El 70% de los turistas que venían a España organizaban el viaje de manera independiente. Se trataba de viajeros más informados –conectados a una multiplicidad de canales y soportes de información– y, por tanto, más exigentes que requerían de unos servicios digitales en el destino como los que tenían en su residencia habitual (conectividad 24/7, uso de aplicaciones móviles de proximidad, acceso a redes sociales, etc.). El turismo pasaba de estar en manos de la oferta a estar dominado por la demanda.

Un nuevo concepto

En este contexto, surgió la necesidad de crear e implementar un nuevo concepto de destino turístico: el Destino Turístico Inteligente. Esta iniciativa, de crucial importancia para el presente y futuro posicionamiento del destino España, fue recogida oficialmente en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT).

Había que estimular nuestra competitividad a través de la innovación, la tecnología, la sostenibilidad y la accesibilidad, así como apostar por un modelo de cooperación público-pública y público-privada nunca visto hasta entonces. Cuatro años más tarde, hemos podido comprobar cómo las acciones emprendidas están repercutiendo notablemente en una mejora de la percepción internacional de nuestros destinos y en una mayor rentabilidad de las empresas radicadas en ellos.

Para ello, se usó a los destinos como un “living lab” sobre el que se ideó un desarrollo integral donde poder implementar nuevos mecanismos para impulsar la innovación con el despliegue y desarrollo de las TIC, de forma que se pudieran crear servicios diferenciales y altamente competitivos, ganando en competitividad y rentabilidad; acciones que permitieran diferenciar el producto, luchar contra la estacionalidad, impulsar la diversificación y consolidar el éxito.

En este periodo se ha desarrollado el concepto de Destinos Turísticos Inteligentes, se ha implantado un programa piloto en más de diez destinos y se ha creado una norma, con el consenso de todos, que constituye la base para los destinos que quieren convertirse en Destinos Inteligentes. Además, se

ha reconocido la gran aportación realizada y valía de esta iniciativa incluyéndola en el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

...No exento de obstáculos

Pero no ha sido un camino exento de obstáculos. Transmitir la necesidad del cambio, tanto en el sector público como en el privado, cuando los datos de llegadas e ingresos son positivos, no siempre es fácil. Hay que ser conscientes de esa necesidad y tener la firme voluntad de poner en marcha una estrategia concreta y una serie de recursos para llevar a cabo el cambio. Y es que una de las principales características de un Destino Turístico Inteligente es la capacidad para generar inteligencia.

Esto significa que sus entes gestores deben ser capaces de obtener datos en tiempo real, analizarlos y tomar decisiones que les permitan ser más eficientes en la gestión integral del destino: en su promoción y comercialización, en la creación de experiencias únicas y personalizadas para el turista, en la atención a los residentes, en el impulso de un entorno de sostenibilidad, etc. Y es aquí donde la innovación y la tecnología nos aportan herramientas de gran valor para el destino.

El trabajo realizado nos vuelve a situar como líderes en materia turística, ya que somos pioneros a nivel mundial en el desarrollo de los Destinos Inteligentes.

Todo ello ha sido posible gracias al trabajo y al esfuerzo de todos, en el que la colaboración público-privada ha sido y seguirá siendo clave para lograr un objetivo mucho más amplio: que toda España se convierta en un Destino Turístico Inteligente.

La sociedad estatal SEGITTUR, acompañada de empresas españolas, comienza a exportar el modelo y metodología de trabajo a otros mercados internacionales, lo que abre infinitas oportunidades de internacionalización a las empresas españolas

El turismo de cruceros, imparable en los puertos españoles

Camino del récord de los 8 millones de cruceristas en 2015 y proporcionando en la actualidad más de 26.000 puestos de trabajo, el mercado de cruceros español asciende a la segunda posición del ranking europeo.



José Llorca
Presidente de
Puertos del Estado

Sin duda alguna, es un hecho constatado que los puertos españoles se han convertido en referentes de Europa en el tráfico de cruceros en los últimos años. Los datos así lo confirman ejercicio tras ejercicio.

En el presente año, durante los siete primeros meses de 2015, el tráfico de pasajeros ascendió a 4.295.763 cruceristas, lo cual ha supuesto un incremento del 11,18% respecto al mismo período del año anterior. Esta cifra respalda las previsiones realizadas por las Autoridades Portuarias españolas que auguran un cierre anual con un nuevo máximo histórico por encima de los 8 millones de pasajeros.

Por su parte, en lo que respecta al contexto internacional, España ha conseguido posicionarse a 7 Autoridades Portuarias entre las 40 principales de Europa, el segundo país europeo por detrás de Italia, representada por 9 puertos. Barcelona, que además es uno de los cinco

principales puertos del mundo en embarques y desembarques, es líder indiscutible, por delante de zonas portuarias como Roma o Venecia.

La mejor carta de presentación

Todo lo anterior supone a todas luces una muestra palpable de la relevancia que tienen los puertos y el turismo de cruceros como elementos dinamizadores de la actividad económica española. Ello debería hacernos reflexionar, pues, sobre el abanico de oportunidades que se abren a las zonas portuarias, para diversificar sus tráficos, y a las ciudades que las albergan, para incrementar su notoriedad y su reconocimiento en el resto del mundo. Apostar por esta actividad es, en definitiva, apostar por las ciudades, por un turismo de "élite" ávido por conocer, degustar y experimentar, por un turismo respetuoso, que será una de las mejores cartas de presentación ante el resto del mundo.

"BLUE CARPET", la marca España como destino crucerista que Puertos del Estado puso en marcha en 2013 y que parte del concepto de que los puertos son la puerta de entrada de nuestro país, continúa fomentando el acceso a una oferta cultural, gastronómica, paisajística y de ocio diferenciada.



Puertos de España



BLUE CARPET

STEP INTO SPAIN THROUGH WORLD CLASS PORTS



Adéntate en España sobre una alfombra azul.

Imagina llegar a puerto y tener el mar desenrollado a tus pies, como una acogedora alfombra que te adentra en la vibrante cultura española con increíble facilidad...

Modernos, competitivos y ubicados en las rutas de los principales destinos turísticos, los puertos españoles están absolutamente preparados para acoger el tráfico de cruceros con los más altos estándares de calidad, seguridad y servicios.

Gracias a las mejoras de ampliación llevadas a cabo, los puertos de España dan la bienvenida a buques de mayor eslora, ponen a disposición de los viajeros nuevas y avanzadas estaciones marítimas, así como una inmediata integración puerto-ciudad para el disfrute en tierra. Una experiencia de alfombra azul.



¿Cuánta riqueza y empleo aportan los cruceros del Port de Barcelona?

La actividad de cruceros de la capital catalana genera una facturación de 800 M€, aporta 413 M€ al PIB y permite mantener casi 7.000 puestos de trabajo, según un estudio de la Universidad de Barcelona. Este impacto explica la apuesta del Port de Barcelona por un tráfico estratégico para la economía de la ciudad y del país.

El Port de Barcelona ha adquirido en los últimos años una clara posición de liderazgo en materia de cruceros: somos el primer puerto de Europa y del Mediterráneo y ocupamos la cuarta posición como puerto base a nivel mundial. Con 2,5 millones de cruceristas anuales y unas instalaciones que han supuesto una inversión de más de 100 M€ en la última década, es evidente que esta actividad está actuando como un importante agente dinamizador del entorno. Pero, ¿en qué medida? ¿Cuál es la verdadera dimensión económica y social de los cruceros en la ciudad y en Cataluña? Este es, precisamente, el objeto de un estudio que encargamos el pasado mes de febrero a la Universidad de Barcelona. Las cifras hablan por sí solas: la actividad crucerística de la capital catalana supone una facturación de 796 M€, aporta 413 M€ al Producto Interior Bruto (PIB) y permite el mantenimiento de 6.759 puestos de trabajo. La investigación, desarrollada en colaboración con Turisme de Barcelona, destaca por su extensión y su precisión, ya que calcula el impacto directo de los principales

agentes implicados en la actividad crucerística, el impacto indirecto y el inducido, además de los efectos catalizadores del sector sobre la economía. De hecho, es el primer estudio de esta profundidad que se realiza sobre la actividad de cruceros en Europa.

El informe revela que el gasto directo derivado de la actividad crucerística asciende a 442,5 M€ anuales que se reparten entre 3 agentes principales: las navieras (121,2 M€), los cruceristas (315,8 M€) y las tripulaciones (5,5 M€). A partir de este gasto inicial, se genera una facturación de manera indirecta e inducida de 353,5 M€, hecho que sitúa la facturación total en 796 millones.

Además, esta actividad genera unas rentas fiscales de 152 M€ en impuestos estatales y autonómicos y en la tasa turística. Otra de las evidencias del estudio es que la capital catalana es la principal beneficiada de esta actividad, ya que el 75% del efecto total se queda en la ciudad de Barcelona (313,4 M€ de contribución al PIB y 5.039 puestos de trabajo). De manera más gráfica, el estudio concluye que la llegada de cruceros al Port de Barcelona comporta una

facturación diaria de 2,2 M€ en Cataluña (de los cuales, 1,7 M€ se quedan en la ciudad de Barcelona). O dicho de otro modo, cada crucero que hace escala en Barcelona genera, de media, una facturación total de un millón de euros, contribuye con medio millón al PIB de la región y permite mantener 9 puestos de trabajo.



Sixte Cambra
Presidente del
Port de Barcelona

Beneficios transversales

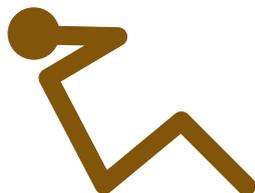
La investigación también pone de manifiesto los importantes efectos multiplicadores derivados de la actividad de cruceros, que casi duplican el impacto directo. Asimismo, el estudio demuestra que el sector de cruceros, lejos de beneficiar exclusivamente a actividades típicamente turísticas, genera importantes efectos positivos en otros sectores de la economía. El beneficio a diferentes segmentos económicos se concreta en la distribución de los puestos de trabajo que origina la actividad de cruceros: si bien 3.995 puestos de trabajo se generan en sectores turísticos, los 2.764 restantes se dan en sectores tan diversos como la logística, la fabricación de productos alimentarios, la industria metalúrgica, las industrias químicas o los servicios médicos, entre otros. Otro aspecto interesante del estudio es el perfil de crucerista que se dibuja a partir del trabajo de campo efectuado por Turisme de Barcelona, que revela que los pasajeros de *turnaround* (que inician o finalizan su itinerario en la ciudad) que pernoctan en la capital catalana se quedan una media de 2,6 noches y suponen el 24% del movimiento de

cruceristas. Por otro lado, los cruceristas que visitan la ciudad y no pernoctan, pasan una media de 4,3 horas en la ciudad y representan el 57,5% del movimiento de cruceristas.

También cabe destacar que en la categoría de turista crucerista (que pernocta en Barcelona), el gasto medio diario es de 202 euros diarios, frente al turista vacacional de la ciudad (que pernocta en hotel), que tiene un gasto medio de 156 euros. Entre los efectos catalizadores de la actividad crucerística, el estudio destaca su impacto sobre el Aeropuerto del Prat, ya que el 78% de los cruceristas de *turnaround* utilizan el avión y han sido determinantes para la creación y mantenimiento de vuelos internacionales. Sin duda, es el importante impacto de la actividad crucerística sobre la economía de Barcelona y Cataluña el que justifica la firme apuesta que el Port de Barcelona realiza sobre este tráfico. Un tráfico que representa un porcentaje modesto de nuestros ingresos (7%), pero que para el conjunto de la ciudad y del país tiene unos beneficios enormes y, desde ahora, cuantificables.

Cada crucero que hace escala en Barcelona genera, de media, una facturación total de un millón de euros, contribuye con medio millón al PIB de la región y permite mantener 9 puestos de trabajo

Turismo, internacionalización y pymes



La crisis económica ha puesto de manifiesto la fortaleza y relevancia de un sector clave para la economía española: el turismo.



Raúl Mínguez
Director del Servicio de Estudios de la Cámara de Comercio de España

La importancia de la actividad turística va más allá de ser un sentimiento o creencia compartida. Responde a una realidad confirmada por sus datos absolutos de producción y empleo, su contribución al crecimiento económico, su efecto compensador sobre la balanza de pagos, el gasto (interno y externo) y la recaudación impositiva asociada, y por su capacidad de arrastre sobre el conjunto de ramas de actividad.

Pero hay dos rasgos característicos del sector de particular trascendencia y que requieren de una atención prioritaria. En primer lugar, el turismo está fuertemente internacionalizado. España es una de las principales potencias receptoras de turistas a escala mundial, con 54 millones de visitantes al año como promedio entre 2000 y 2013, y casi 65 millones de turistas internacionales en 2014, según cifras del Instituto de Estudios Turísticos. Además, los ingresos obtenidos directamente por el turismo receptor han sido tradicionalmente superiores a nuestros pagos como emisores, de suerte que el turismo contribuye de modo destacado y estable al equilibrio por cuenta exterior de nuestra economía.

Pero indudablemente este flujo de turistas extranjeros incide más allá de lo estrictamente económico: los

ciudadanos conviven con esta rica realidad, y las empresas, y no solo las turísticas, incorporan gradualmente la dimensión internacional tanto en su estrategia como en su operativa habitual. Y lo hacen a través de la necesidad de unas capacidades gerenciales específicas, de una formación adecuada de los recursos humanos (idiomas), de la necesaria adaptación de la política de marketing y publicidad (traducciones), de la búsqueda de los aprovisionamientos más acordes con los gustos y preferencias manifestados, de las innovaciones en los procesos y modalidades de prestación del servicio, etc. El turismo, en definitiva, lleva décadas incorporando conceptos y formas de negocio internacionales en nuestro tejido empresarial.

La mayoría, microempresas

Un segundo aspecto de especial interés es el referido a la composición de las empresas del sector. A comienzos de 2015 existían en España 276.000 compañías de servicios de alojamiento, de comidas y de bebidas, según el INE; lo que es lo mismo, el 8,7% del total de empresas del país. De estas, la inmensa mayoría, el 96,4% eran microempresas que contaban con menos de 10 asalariados, lo cual da muestra de la

Nuestro compromiso con el sector turístico se completa con actuaciones más dirigidas a objetivos específicos, como el turismo industrial, el turismo de compras o las zonas de gran afluencia turística

intensa atomización de la actividad. Todo ello, además, sin tener en consideración otras empresas muy vinculadas al sector como las dedicadas al transporte, el entretenimiento o las agencias de viaje.

Combinando ambas dimensiones, la internacionalización inherente al sector y la mayoritaria presencia de microempresas, es posible identificar uno de los elementos prioritarios sobre los cuales seguir trabajando, especialmente para aprovechar las oportunidades que brinda.

En particular, las pymes turísticas están en condiciones de internacionalizarse por la vía de la atención a las necesidades del turista, del cliente internacional, mejorando así sus capacidades competitivas, participando en las cadenas de valor globales, exportando el conocimiento y saber hacer acumulado y, en definitiva, atesorando una experiencia y habilidades de partida para consolidarse y crecer gradualmente en tamaño. En este proceso, además, las grandes empresas pueden servir como auténticas tractoras, estableciéndose alianzas estratégicas en beneficio común.

La internacionalización debe considerarse asimismo como un factor decisivo que condiciona la prestación del servicio turístico, más aún en el futuro, debido a la previsible competencia creciente de diferentes destinos alternativos, los nuevos tipos de clientelas y sus gustos, el intenso desarrollo digital, o las renovadas demandas sociales y medioambientales.

Ayuda de “Cámara”

En la identificación y el aprovechamiento de estas oportunidades y la confrontación de los retos, instituciones como las Cámaras de Comercio desempeñan un importante papel como reconocidos y eficaces intermediarios.

No en vano, la reciente normativa de las Cámaras de Comercio, plasmada en la Ley Básica 4/2014, refuerza nuestras funciones en la materia.

A título de ejemplo, las Cámaras pasan a denominarse Cámaras de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, figurando expresamente entre las funciones público-administrativas la de contribuir a la promoción del turismo en el marco de la cooperación con las Administraciones Públicas competentes. En consecuencia, la red cameral continúa promoviendo iniciativas como **Intelitur**, para ofrecer soluciones y herramientas de gestión enfocadas a mejorar la cuenta de resultados de las pymes turísticas. Asimismo, también queremos que la Cámara sea una plataforma de apoyo al emprendimiento y al crecimiento del sector, con programas específicos de información, innovación, formación, internacionalización y asistencia directa al emprendedor, al empresario, al trabajador o al inversor vinculado al turismo.

En el año 2015 España ha liderado por primera vez la clasificación mundial de competitividad turística que elabora el Foro Económico Mundial, con la mejor calificación entre los 141 países analizados. Un éxito indudable, pero cuyo mantenimiento exige redoblar los esfuerzos de modernización y mejora. Para ello, el tesón, el conocimiento, la colaboración y la experiencia acumulada por las instituciones y empresas deben ser aprovechados para consolidar nuestro tejido turístico, apoyando prioritariamente el incremento de la dimensión media de las compañías y fortaleciendo su capacidad de respuesta en el mundo global.

Libertad comercial para impulsar el turismo de compras

Casi 25 millones de personas de todo el mundo han escogido España para pasar sus vacaciones este verano. Las históricas cifras de llegada de turistas internacionales corroboran el éxito de nuestro sector turístico nacional que, pese a su madurez, mantiene el pulso competitivo frente a grandes destinos emergentes.



© Alfonso Esteban

Javier Millán-Astray
Director General
de la Asociación Nacional
de Grandes Empresas de
Distribución

La industria turística en España deberíamos analizarla no solo en términos cuantitativos (número de visitantes), sino cualitativos. Es decir, cómo podemos mejorar nuestra oferta turística para exprimir al máximo el potencial de ingresos y creación de empleo que tiene esta actividad. En este sentido, desde ANGED entendemos que un comercio moderno y competitivo constituye una “pata” fundamental de la oferta turística de España. Y ello requiere de un esfuerzo por parte de las empresas y de las AAPP.

Competir con Londres o París

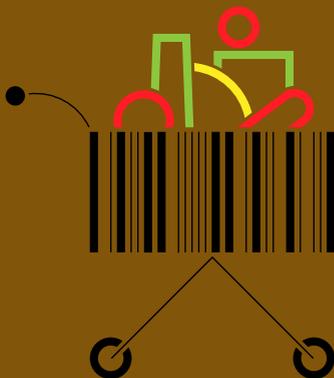
Algunas de nuestras empresas asociadas están contribuyendo decididamente a la promoción de las grandes ciudades españolas como destinos del turismo de compra internacional, realizando fuertes inversiones en las tiendas, los equipos de venta o el marketing en origen. La tarea no es sencilla porque en esta carrera por atraer un perfil de comprador de alto poder adquisitivo, como puede ser el ruso, el chino o el japonés, compiten con capitales globales como Londres, París o Milán.

Los resultados de esta competición se verán a largo plazo; sin embargo, hay otras medidas que, sin coste económico, facilitarían que el comercio aproveche cuanto antes todo el potencial

de ingresos y empleo que el turismo tiene en España. En nuestra opinión, la más perentoria es la libertad comercial. Con casi 70 millones de turistas extranjeros al año paseando por nuestras calles, todavía hay ciudades como Valencia, Barcelona, Bilbao, Santander, Sevilla o Málaga, por citar algunas, donde determinados sectores reclaman una regulación férrea que prohíba a una parte del comercio atender al público en domingo y festivo. ¿Se imaginan a un restaurador pidiendo cerrar todos los festivos del verano? ¿O un hotel que solo abriera 10 domingos año, como ocurre con el comercio en muchas autonomías?

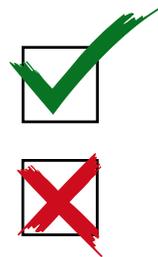
Oportunidades y empleo

En ANGED entendemos que la libertad comercial es la forma más efectiva de apoyar al comercio que crea oportunidades, innova y genera empleo, sin importar su tamaño o formato comercial. Esa es la vía que sin duda han elegido los grandes destinos del turismo de compras internacional, como Londres o Nueva York, donde existe libertad de horarios; o competidores directos como Portugal e Italia, que con una estructura comercial muy similar a la española, han dado plena capacidad a los comerciantes para adaptar sus horarios a las demandas específicas de sus clientes.



CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Homo Compliance



En el año 2011 la palabra *Enron* se convirtió, en el argot de los negocios, en sinónimo de fraude empresarial planificado. Era, excluyendo las petroleras, la mayor empresa energética de EEUU, había sido reconocida por la revista *Fortune* durante seis años consecutivos como la empresa más innovadora y disponía de los mejores códigos éticos. Era una “vaca sagrada”. La empresa que nadie cuestionaría.



Luis Rodríguez Soler
Socio Director de
BROSETA Compliance

En 2013, a toro pasado, Stuart C. Gilman, presidente del *Ethics Resource Center*, afirmó que “*los códigos de conducta en las empresas deben ser algo más que un simple papel enmarcado y colgado en la pared. Deben ser documentos de trabajo*”. Y deben ser, añado yo, realidades perfectamente arraigadas en la cultura de las organizaciones. Es evidente que la inmensa mayoría de las empresas quieren hacer las cosas bien. Pero el mundo de los negocios, plagado de incertidumbres y de una continua toma de decisiones, es una selva inhóspita. Cada decisión implica optar por lo que es correcto y lo que no, y en muchas ocasiones es preciso explicarlo dentro de la organización, dejar bien claro que hay normas que no pueden saltarse y que los incumplimientos son sancionables. Los códigos de conducta derivan directamente de las declaraciones de misión, visión, estrategias y valores de la empresa, pero son mucho más relevantes que estos conceptos, que no dejan de ser una mera transmisión teórica de las ideas de la empresa, pues la ética no es una idea, ni una moda, ni mucho menos una cuestión teórica. Es una forma de trabajar y de vivir la empresa.

Para ser útil, un código de conducta debe contener principios lógicos, ser fácil de comprender, estar compuesto por documentos vivos, en constante actualización, y ser valorado y respetado desde la alta dirección, permeando así hasta el resto de la organización. Cuando los códigos están bien elaborados, cuando se leen, se asumen y se aceptan por todas las partes implicadas, la toma de decisiones se lleva a cabo desde un mayor *comfort*, y estas propias decisiones son éticas desde su concepción.

El auditor independiente en este contexto

Cuando se sacrifica la independencia de los auditores se debilita la integridad de los mercados de capitales. Permitir, en el caso de Enron, que una misma entidad auditara y asesorara a la compañía, creó un aparente conflicto de intereses que se materializó cuando los honorarios que se cobraban por ambas actividades llegaron a ser millonarios.



La independencia y honestidad de las organizaciones que realizan auditorías financieras es fundamental para la estabilidad y crecimiento de las empresas y de los mercados libres. Por tanto, la actividad de auditar y asesorar debe estar en manos diferentes. El caso Enron, si bien excepcional dentro de los millones de compañías que auditan sus estados financieros, marcó un antes y un después en el mundo de la ética en los negocios; mostró que la independencia del auditor debe ser su seña de identidad.

Pero no solo del auditor externo o estatutario, sino también del interno, en las organizaciones que disponen de esta función. ¿Qué se supo de su rol en este escándalo? Es un hecho evidente que la reforzada cultura de *Compliance* que está viviendo el mundo empresarial tiene sentido en la medida en que muchos auditores internos han fallado en su función de opinar de forma independiente, con contundencia y coraje sobre las debilidades de los sistemas de control interno. Con una auditoría interna plenamente eficaz no habría nacido la renovada función de *Compliance*.

¿Qué es el *Compliance*?

Cuando hablamos de *Compliance* o Cumplimiento Normativo hablamos de diligencia regulatoria, del cumplimiento razonado de las leyes, reglas y normas de las distintas actividades donde desarrolla sus

negocios una organización, con especial foco en la prevención de conductas sancionables, corruptas, prohibidas y delictivas.

Aparte del tan vigente *Compliance Penal*, que tanto preocupa en nuestro país estos años, debemos incorporar en el concepto de *Compliance* las regulaciones específicas de sectores como el financiero, asegurador, eléctrico, industrial, consumo, competencia, farmacéutico, juego, etc.; todas ellas de obligado cumplimiento, sin olvidar las ya clásicas actividades de prevención de blanqueo de capitales y financiación de terrorismo, y la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), entre otras.

La reforma del Código Penal español impulsa la función

Cuando acudimos a nuestros clientes para asesorar en materia de *Compliance*, detectamos su preocupación por pensar que quizá tengan que comenzar de cero, con la cantidad de trabajo y coste que ello implica. Y en un entorno con una presión regulatoria cada vez más fuerte, es comprensible tal preocupación. No obstante, la realidad es más favorable. Las empresas disponen ya de multitud de actividades de control.

Desde que en nuestro ordenamiento se han establecido reglas para poder imputar a la persona jurídica por delitos que se cometan en el seno de su actividad, organizaciones de todo tamaño y actividad han tomado nota a la hora de asumir de forma seria y profesional una cultura de *Compliance Penal*, *Corporate Defense* o modelos de prevención y detección de delitos por riesgos penales. Se entiende que un modelo de prevención y detección de delitos que impliquen riesgos penales es eficaz cuando dispone de varios elemen-

Cuando acudimos a nuestros clientes para asesorar en materia de *Compliance*, detectamos su preocupación por pensar que quizá tengan que comenzar de cero, con la cantidad de trabajo y coste que ello implica

tos: 1) un mapa de riesgos realista (y no teórico) adaptado a las actividades que desarrolla la organización; 2) protocolos de actuación ante la detección de la comisión de delitos claros e implantados; 3) modelos de gestión de los recursos financieros aplicados a tal fin, proporcionados a la relevancia de los riesgos penales cubiertos; 4) un canal de denuncias realista, útil y eficaz, donde se evidencie que la información registrada se trata de forma adecuada y es analizada para la toma de decisiones; 5) un sistema disciplinario claro, aplicable y aplicado, que no atente a derechos fundamentales pero donde conste que “quien delinque, paga”; 6) y una verificación periódica (externa, interna, independiente y actualizada) de que todo lo anterior se cumple.

Existen dos regulaciones en España que pueden ser consideradas referentes para el desarrollo de los citados programas, mapas, matrices y protocolos. Por un lado, la regulación en materia de protección de datos, sobre todo la relativa a la LOPD, cuya potente actividad desde el punto de vista sancionador consiguió que la protección de datos de carácter personal calara en la cultura empresarial.

Y en segundo lugar, la regulación en materia de prevención de blanqueo de capitales, cuyo desarrollo ha sido más ligero que en materia de prevención de datos, si bien en los últimos años se percibe una mayor intensidad en inspecciones y sanciones.

Reflexiones finales: la previsible certificación total

Un planteamiento correcto y coherente para evidenciar el Buen Gobierno en las organizaciones sería (y será, pues es la tendencia) disponer de certificaciones de especialistas independientes, que se atreven a

Un planteamiento correcto para evidenciar el Buen Gobierno en las organizaciones sería disponer de certificaciones de especialistas independientes

valorar (y opinar) sobre aspectos cualitativos de los sistemas de control interno y cumplimiento.

Me refiero a equipos de profesionales multidisciplinares del entorno jurídico y especialistas expertos en riesgos de toda clase (economistas, ingenieros, criminalistas, etc.) que pongan a disposición de las compañías soluciones integrales alineadas con el negocio y que tengan por objeto, y sin rubor, ayudar a reforzar los sistemas de Buen Gobierno, control interno y cumplimiento regulatorio de las organizaciones. Las actividades actuales de certificación independiente que más se aproximan a este enfoque son los informes internacionales sobre información financiera (SOX), informes especiales requeridos por leyes nacionales y normas “blandas” de Buen Gobierno (SCIIF, LOPD; prevención de blanqueo de capitales, Buen Gobierno en cotizadas, RSC), informes de calidad de diversa índole, e informes de auditoría interna. Sin embargo, solo los informes periciales independientes (“forenses”) han alcanzado una cuota de respeto profesional similar a los de los auditores de cuentas.

Por ello, es un hecho que, en un mundo donde la intolerancia a conductas corruptas es mayor cada día, la figura de un “Certificador de Cumplimiento”, reconocido nacional e internacionalmente como profesión, tiene un largo y próspero camino por delante.

GLOBALIZACIÓN Y RIESGO

Soluciones para cubrir el “Corporate Compliance” en un entorno internacional cambiante

Los Consejos de Administración y los Departamentos fiscales se enfrentan a un *nuevo reto* desde una doble vertiente:

- En el ámbito internacional, la OCDE está trabajando en su programa de BEPS (Base Erosion and Profit Shift) que, a través de sus diferentes acciones, plantea la redistribución de las bases imponibles generadas por las multinacionales, evitando la baja tributación asociada a países emergentes o territorios considerados paraísos fiscales. La OCDE publicará en breve nuevos trabajos relacionados con dichas

acciones, como por ejemplo: Acción 4 (Deducción de intereses), Acción 5 (Ampliando el foro de Prácticas Fiscales perniciosas a “no miembros”), Acción 7 (Atribución de beneficios de los establecimientos permanentes - EP), Acción 11 (Metodología para analizar datos) y Acción 13 (Plantilla *Country by Country Report* común), entre otras.

- A su vez, el resto de los países que no se consideran emergentes ni paraísos fiscales, generan modificaciones de sus normas internas para alinearse con el plan BEPS, como es nuestro caso.

En España, y tras la modificación del artículo 529 *ter* y *quaterdecies* de la Ley de Sociedades de Capital mediante la Ley 31/2014, que entró en vigor el 1 de enero de 2015, se reconoce como facultades indelegables del Consejo de Administración de las sociedades cotizadas:

- La estrategia fiscal y la Política de Control y Gestión de Riesgos fiscales de la entidad.
- La supervisión de sus sistemas internos de información y control. Toda inversión u operación de especial riesgo fiscal, así como la creación o adquisición de participaciones en entidades domiciliadas en territorios fiscales, quedan sometidas a su control.

Conciencia tributaria

El artículo 540 establece que el Gobierno Corporativo deberá generar un informe anual que, en todo caso,

incluirá información sobre los sistemas de control del riesgo, también el fiscal de la sociedad. Dicha labor es compartida con la Comisión de Auditoría, que deberá supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos.

Por el momento, son las compañías cotizadas las únicas obligadas a seguir estas modificaciones, pero lo cierto es que las últimas publicaciones sobre los resultados de Grandes Compañías y su baja tributación, han generado una nueva conciencia tributaria en las empresas, que no solo piensan en cumplir con la norma, sino también mantener su reputación intacta. Sin entrar en la disyuntiva planteada entre lo legal o moralmente correcto del argumento planteado, es cierto que las empresas se deciden a cumplir con estos requisitos

salvaguardando además su imagen de marca, entendiéndolo como una buena práctica fiscal.

Desde Thomson Reuters, ONESOURCE

Para poder afrontar el reto que la globalización y las políticas cambiantes plantean a una multinacional, solo cabe la creación de un mapa de riesgos –información fiable y trazable– en un entorno de control interno y supervisión. La solución creada por Thomson Reuters, ONESOURCE, el *software* de planificación y control fiscal internacional, da solución a este problema de modo sencillo.

Cobrarán mayor importancia las herramientas *online*, que organicen los datos, así como las personas –Asesores Internos y Externos, Consultores Locales o de Grandes Firmas Internacionales– y los procesos involucrados en esa toma de decisiones. Todo ello permitirá que los informes sean fiables y tomar las decisiones oportunas sin provocar una ralentización en la evolución de las compañías.

Por su parte, el acceso a los datos mediante una única fuente que permita que los profesionales controlen en todo momento las posibles contingencias, que tomen decisiones sobre las operaciones futuras de la sociedad, que puedan generar proyecciones a futuro y que dispongan de un sistema de generación de informes y control de auditoría, es la clave para poder mantener el estándar exigido por la modificación reciente de la norma interna, así como por las modificaciones a futuro que se puedan producir en la normativa internacional, sin que ello lastre el crecimiento de las compañías que han apostado por la internacionalización de su negocio.



Susana García Lázaro
Corporate Management
Solutions / Tax & Accounting
Thomson Reuters

Registrado y controlado

Puesto que las reuniones del Consejo no pueden quedar bloqueadas por la actualización de la información fiscal, cuando la Corporación tenga presencia en los cinco continentes con diferentes líneas de negocio, y buscando el equilibrio entre las decisiones que deben ser tomadas por el Gobierno Corporativo y aquellas que forman parte del día a día de un Departamento Fiscal Internacional, será imprescindible definir un umbral desde el que transmitir la información realmente relevante y permitir que todo quede registrado y controlado digitalmente para poder generar la rectificación de las posibles desviaciones.

Es cierto que existen nexos de unión del control fiscal corporativo con la prevención de blanqueo de capitales y el delito fiscal. No obstante, la elusión de la responsabilidad penal de las sociedades regulada en el artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, reconoce los hechos punibles siempre que no se haya ejercido el debido control por los representantes o administradores.

Por todo ello, se convierte en fundamental la implantación de un sistema de control de riesgos fiscales que permita la toma de decisiones por parte del Gobierno Corporativo adaptado a las necesidades de la compañía.

ONESOURCE controla las posibles contingencias, permite tomar decisiones a futuro basadas en información fiable, y cumple con los requisitos del Corporate Compliance, evitando la responsabilidad penal de la sociedad

“En Banco Sabadell la gestión de la plantilla está muy enfocada a la transformación y la internacionalización”

Junto con la rentabilidad, estos son los 3 ejes que definen la estrategia actual de Banco Sabadell. En la presente entrevista, su Consejero Delegado, Jaime Guardiola, conversa con **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, acerca de la trayectoria de la entidad, así como de los importantes desafíos de futuro a los que se enfrenta el sistema financiero español.



De izda. a dcha.: Javier Vela (Banco Sabadell), Alberto Cabellos (Gas Natural Fenosa), Jaime Guardiola (Banco Sabadell), y Alfonso Jiménez, (PeopleMatters), durante el último Observatorio Colón celebrado en Barcelona.

JAIME GUARDIOLA

CONSEJERO DELEGADO DE BANCO SABADELL

La historia de Banco Sabadell es una historia de crecimiento, tal y como reza el título de su ponencia. De hecho, es el grupo financiero español que más ha crecido en el mercado local durante la crisis financiera. ¿Cuáles han sido las claves del éxito?

Ha sido fundamental tener una visión estratégica a largo plazo. Cuando estalló la crisis financiera en

2007 nos dimos cuenta de que se iba a abrir una etapa de fuerte consolidación en el sector financiero español y queríamos aprovecharla. Hasta ese momento éramos un banco especializado en empresas y clientes de alto valor, con una presencia aún discreta en los mercados masivos, y encaramos la crisis como una oportunidad para dar el salto de banco especializado a banco universal.

Fue determinante tener esta visión estratégica, pero también poderla hacer realidad con éxito. Y para ello fueron cruciales tres elementos. En primer lugar, el proceso de transformación operativa y comercial que desarrollamos, construyendo las capacidades necesarias que nos permitiesen acometer el salto en dimensión que ambicionábamos. En segundo lugar, nuestra experiencia en procesos de integración de entidades, que ha permitido la rápida convergencia de sus sistemas y procedimientos con los de Sabadell. Y en tercer lugar, aunque no el menos importante, la gestión de los recursos humanos. La plantilla del banco ha crecido un 70% en este periodo y hemos sido capaces de integrar exitosamente bajo un proyecto común a un elevado número de personas que procedían de culturas empresariales heterogéneas.

Además, han continuado con su expansión a nivel internacional con la reciente compra del banco británico TSB...

El mercado británico no es nuevo para Banco Sabadell. Llevamos ya 37 años de actividad en la City a través de nuestra sucursal en Londres, y conocemos bien su sistema financiero, un sistema estable con una rentabilidad consistente y buenas perspectivas. En este contexto, TSB es una entidad con una estrategia alineada con la del Sabadell, que nos ofrece expectativas de ingresos adicionales gracias al desarrollo de su franquicia

y a la obtención de sinergias. La internacionalización es uno de los ejes de nuestro actual plan director y TSB es un acelerador en este proceso estratégico de diversificación geográfica.

Hablando de mercados exteriores, uno de los servicios que han impulsado en este ámbito es “Exportar para Crecer” con el fin de facilitar el acceso de las empresas españolas a nuevas economías... Por ejemplo, la China. ¿Por dónde debe empezar una compañía española que quiera vender en el gigante asiático? ¿Cómo está afectando su inestabilidad económica actual a estas operaciones comerciales?

Las empresas españolas que quieran entrar en el mercado chino deben hacerse las mismas reflexiones que harían ante otros mercados relativas a su regulación, análisis de la competencia local y del segmento de mercado al que se dirijan, necesidades financieras, cobertura logística, etc. Históricamente, las empresas españolas han ido allí por los menores costes de producción. Ahora, sin embargo, ya no es así por cuanto el país se halla inmerso en un cambio de modelo económico, destinado a equilibrar la pérdida de competitividad exportadora con el desarrollo de su gran mercado doméstico. Si el gobierno chino logra finalmente activar la demanda interna como se propone, a las empresas implantadas en China se les abrirá la posibilidad de consolidarse en el mercado interno y surgirán asimismo nuevas oportunidades para los exportadores.



La transformación digital de Banco Sabadell está orientada a ofrecer una banca personalizada, accesible, sencilla y funcional. Todo esto, manteniendo la esencia de nuestro ADN.



La tecnología ya no es el futuro sino el presente. Surgen competidores digitales, nacen consumidores digitales... Banco Sabadell no es ajeno a todo ello y se ha esforzado por estar a la altura de las exigencias del mundo *online*. ¿En qué se basa el modelo de transformación digital llevado a cabo por el banco? ¿Qué impacto tendrá en el negocio?

La tecnología está transformando el sector, y su impacto en el mismo es creciente. Las nuevas generaciones de clientes, nativos digitales y habituados al uso de herramientas *online*, demandan otros modelos de relación y de atención a sus necesidades. En este sentido, la transformación digital de Banco Sabadell está orientada a ofrecer una banca personalizada, accesible, sencilla y funcional. Todo esto, manteniendo la esencia de nuestro ADN, la cultura de servicio y la vocación por las relaciones a largo plazo.

Los clientes digitales esperan del banco una experiencia a la altura de sus mejores proveedores de otros productos y servicios y lo estamos consiguiendo. Algunos datos ilustran nuestro éxito en este entorno. Actualmente, cerca del 90% de las transacciones se realizan fuera de la oficina, el 40% de nuestros clientes ya acceden a los servicios vía web o móvil y tenemos más de 160 mil seguidores en las redes sociales. El negocio bancario, sin duda, ya se está viendo impactado por este nuevo entorno digital y el modelo de distribución está evolucionando. Por ejemplo, en Sabadell estamos desplegando un nuevo modelo de gestión omnicanal entre el cliente y su gestor, ofrecemos atención 24x7

en las redes sociales y se están realizando pilotos de nuevos modelos de oficina para favorecer una mayor especialización. En cualquier caso, creo que las oficinas continuarán siendo importantes, por la proximidad y notoriedad que confieren y, especialmente, por el “toque humano” que aporta a las relaciones.

¿Qué implicaciones están teniendo estos cambios para sus equipos profesionales?

Tal como he comentado anteriormente, nuestros profesionales han sido fundamentales para acometer con éxito el enorme salto en dimensión que ha experimentado el banco durante los últimos años. Tenemos un equipo de profesionales que ya ha demostrado su capacidad para afrontar con éxito los retos que se nos plantean. La transformación digital, junto con el proceso de internacionalización que está viviendo el banco, son un reto apasionante y una excelente oportunidad de desarrollo profesional para nuestros profesionales.

¿Qué valores destacan en la gestión de personas de Banco Sabadell? ¿Cómo se plasman y en qué se diferencian de otras entidades?

El banco está desarrollando un proyecto cuyo eje central es la excelencia en la gestión del capital humano. Queremos aprovechar al máximo las capacidades actuales y futuras de nuestros empleados con una gestión de la plantilla muy enfocada a los procesos de transformación e internacionalización. Nosotros hablamos más de una revolución que de una evolución. También queremos lograr que nuestros directivos gestionen adecuadamente el talento en sus unidades con amplitud de miras y visión corporativa. La prioridad es el grupo



Nuestros profesionales han sido fundamentales para acometer con éxito el enorme salto en dimensión que ha experimentado el banco durante los últimos años



y el trabajo en equipo, valores que, junto con profesionalidad, voluntad de servicio y proximidad, son muy arraigados en el Sabadell. Nuestro objetivo es que los empleados actuales y los futuros perciban a Banco Sabadell como un reto profesional a largo plazo, atractivo y con el que quieren comprometerse.

En el caso de su sector, ¿cuáles son las previsiones de crecimiento?

Tras la dura crisis que ha sufrido el sistema financiero, el sector ha vivido un proceso de ajuste sin precedentes con un enorme esfuerzo de saneamiento, centrado principalmente en las cajas de ahorros. Hoy contamos con un sistema financiero solvente y saneado, preparado para encarar los importantes desafíos del futuro. En nuestro caso, acabamos de superar el meridiano de nuestro plan director

Triple 2014-2016 que tiene 3 vectores principales: rentabilidad, transformación e internacionalización.

- La rentabilidad es el eje principal y tiene como objetivo poner en valor el tamaño adquirido durante la etapa de la crisis. Hasta la fecha las cifras corroboran los ambiciosos objetivos que nos habíamos marcado: nuestro margen de intereses crece de manera continua desde el inicio del plan.

- La transformación tiene tres vertientes. La transformación de balance, donde ya estamos disminuyendo de manera significativa el volumen de activos improductivos; la transformación del modelo de producción, que nos está permitiendo una mejora de la eficiencia; y la transformación comercial, donde tal como he comentado anteriormente, estamos desarrollando nuevos servicios digitales y modelos de relación multicanal con los clientes.

- Y respecto a la internacionalización, además de la mencionada adquisición de TSB, en 2014 iniciamos las operaciones de financiación en México a través de la filial Sabadell Capital, una sociedad financiera de objeto múltiple (SOFOM), y recientemente hemos obtenido la licencia bancaria para operar en este país como un banco comercial. A finales de este año la nueva entidad iniciará su actividad enfocándose en la banca de empresas y abordará, más adelante, una segunda fase destinada a los clientes particulares. Nuestro objetivo para 2016 era que el negocio fuera de España representase el 10% del grupo, y tras la adquisición de TSB, más del 25% de nuestro negocio ya está en el exterior.

Cómo combatir la volatilidad de los mercados

La volatilidad es algo normal que aparece de forma recurrente en las bolsas. Mantener la calma y no dejarse llevar por las emociones, plantear la inversión a largo plazo, tener una cartera diversificada, gestionarla de forma activa y aprovechar las oportunidades que surjan en los mercados, son la mejor estrategia para estos periodos de bruscas oscilaciones.

La volatilidad que viven los mercados de valores mundiales en los últimos meses no es algo extraordinario. Cada cierto tiempo, los inversores aumentan su desconfianza en las bolsas por incertidumbres económicas, cambios en las políticas monetarias o presupuestarias, contagios financieros o tensiones geopolíticas. Ello puede provocar periodos en los que las cotizaciones sufren profundas oscilaciones.

Los experimentos en el ámbito de las finanzas conductuales demuestran que los inversores están lejos de comportarse de forma racional. De los dos sistemas cognitivos que tiene el cerebro para tomar decisiones, uno automático –emocional y a menudo inconsciente– y otro más controlador/calculador, los inversores suelen recurrir al primero durante los periodos de tensión e incertidumbre. Ello les lleva a actuar de forma equivocada y comprar cuando los precios son caros y vender cuando están baratos, y todo por seguir a la mayoría. Es lo que se conoce como “perseguir al mercado”, una estrategia de inversión nefasta. A la hora de invertir es necesario luchar contra las emociones, tener unos objetivos claros a largo plazo y adoptar una mentalidad que acepte como normal los episodios

de altibajos en las cotizaciones. De esta forma es posible aprovechar la mayor rentabilidad que suele ofrecer el riesgo bursátil en el largo plazo. Cien dólares invertidos en acciones de Estados Unidos a finales de 1925, reinvertiendo los rendimientos brutos, se habrían convertido, en términos reales, en 31.134 dólares a finales de 2014.

Esos mismos cien dólares invertidos en bonos supondrían 1.016 dólares, y en activos monetarios 156.

Es cierto que en estas fases de volatilidad los mercados reaccionan de forma exagerada, de tal modo que las cotizaciones de los activos fluctúan más que su valor intrínseco. Pero, por esta misma razón, los inversores pueden esperar que se generen oportunidades atractivas en las correcciones, ya que los precios de las acciones a largo plazo se mueven al son que marcan los beneficios empresariales. Para beneficiarse de



la tendencia alcista de la Bolsa a largo plazo, los inversores deben evitar intentar acertar con los tiempos del mercado y mantener sus posiciones, ya que perderse tan solo las mejores cinco jornadas bursátiles tiene un impacto importante en las rentabilidades a largo plazo. Un inversor que hubiera estado siempre invirtiendo en el índice S&P 500 entre 1988 y 2014 habría obtenido una rentabilidad en dólares del 733%. Si se hubiera perdido las cinco mejores sesiones, la rentabilidad se reduciría al 452%, y sin las 30 mejores jornadas el rendimiento sería de apenas el 71%.

“Coste medio ponderado” o la diversificación de las inversiones

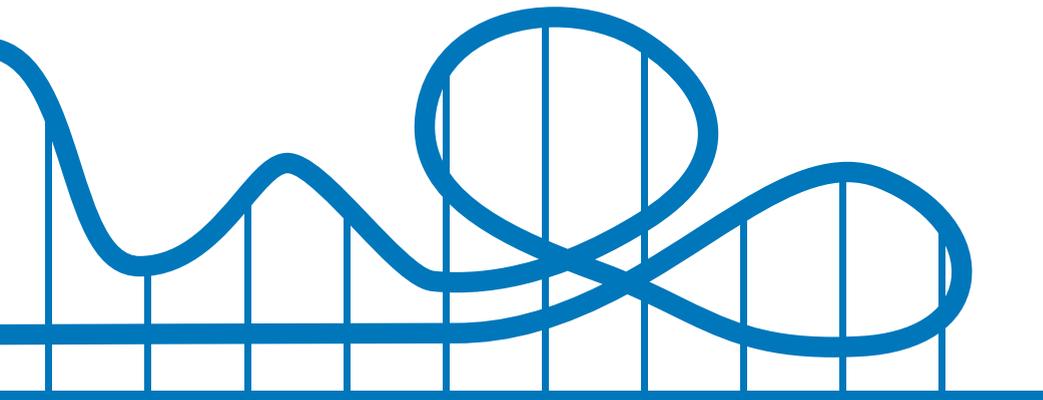
Independientemente del horizonte temporal del inversor, una fórmula de combatir la volatilidad es invertir regularmente una determinada cantidad de dinero en un fondo, práctica que se conoce con el término “coste medio ponderado”. No asegura un beneficio ni protege frente a caídas, pero ayuda a evitar

En las correcciones se generan oportunidades atractivas, ya que los precios de las acciones a largo plazo se mueven al son que marcan los beneficios empresariales



Eugene Philalithis
Gestor en Fidelity Worldwide Investment del fondo FF Global Multi Asset Income

invertir en un único momento, lo que reduce el coste medio de las suscripciones en los fondos. Aunque el ahorro periódico durante un mercado bajista puede parecer ilógico, es en esos momentos cuando pueden conseguirse algunas de las mejores rentabilidades ya que los precios de los activos son más bajos y se beneficiarán de un rebote del mercado. Otra estrategia para combatir la volatilidad de los mercados es la diversificación de las inversiones. Para un inversor particular resulta muy difícil dominar la asignación de activos, ya que los ciclos del mercado pueden ser cortos y sufrir picos de volatilidad que cambian con rapidez el sector, país o tipo de activo que



Un inversor no puede olvidar, en los momentos en los que la volatilidad golpea, que ha de evitar que la euforia o el pesimismo infundado del mercado nublen su juicio.

lidera la rentabilidad del mercado. La combinación en una cartera de activos “de riesgo” con otros “defensivos” ayuda a conseguir rentabilidades más homogéneas. Una alternativa con la que cuentan los inversores es confiar la diversificación a un fondo multiactivos de gestión activa. Estos fondos generalmente se basan en las rentabilidades estratégicas de los activos a largo plazo y las ponderaciones se gestionan tácticamente en función de las condiciones previstas.

Los dividendos constantes...

que pagan las empresas de calidad que generan caja también son atractivos en fases de volatilidad en los mercados, ya que ofrecen una fuente de rentas regulares cuando los tipos son bajos y no existen otras alternativas. Los valores de calidad que pagan dividendos suelen ser marcas

líderes mundiales que registran una evolución estable a lo largo de los ciclos empresariales gracias a sus sólidas posiciones competitivas, su capacidad de fijación de precios y la fortaleza de sus beneficios. Su internacionalización, además, suaviza el efecto derivado de unos resultados pobres en una región. Pero además, como alternativa a ser una fuente de rentas, los dividendos también pueden ser reinvertidos para lograr un impulso considerable a las rentabilidades totales a lo largo del tiempo, gracias al poder de la capitalización de intereses.

Pero para conseguir una atractiva rentabilidad total, los inversores deben ser disciplinados y pacientes, y además permanecer tiempo en el mercado, que es el ingrediente más importante y más subestimado de la fórmula del éxito. Los números son concluyentes: un dólar invertido en la Bolsa estadounidense de 1900 a 2014 obtuvo una rentabilidad real sobre el capital, excluyendo dividendos, del 1,9% anual. Con los dividendos reinvertidos, la rentabilidad total real habría sido del 6,5% anual.

Consejos de Fidelity

Uno de los consejos que un inversor no puede olvidar en momentos en los que la volatilidad golpea es que debe evitar que la euforia o el pesimismo infundado del mercado nublen su juicio. La popularidad de las temáticas de inversión va y viene, como ha ocurrido con la tecnología o los mercados emergentes. Cuando los riesgos específicos de los diferentes países o sectores se hacen más aparentes, los inversores deben adoptar un enfoque más selectivo, ya que siempre existirán oportunidades. Al fin y al cabo, la volatilidad también hace que las bolsas se muevan lateralmente. En estos casos, una acertada selección de valores puede ser beneficiosa comparada con las rentabilidades indiferenciadas que se obtienen replicando los índices.

La gestión activa basada en el análisis de las empresas con un enfoque ascendente sitúa al inversor en una posición excelente para realizar inversiones atractivas. En todas las bolsas hay empresas mal gestionadas o que tienen ante sí perspectivas difíciles, y esos valores pueden evitarse completamente en las estrategias activas.

El mercado del Internet de las Cosas, revolución o reto

Desde hace años se producen movimientos en todo tipo de ámbitos (el de las Ciudades Inteligentes, la eficiencia energética, el coche conectado o el hogar inteligente) que intentan convertir la promesa del Internet de las Cosas (IoT, del inglés *Internet of Things*) en una realidad de mercado. Sin embargo, no se han obtenido avances realmente significativos, ni mucho menos exponenciales, como nos decían.

En ocasiones encontramos orientaciones demasiado sesgadas a la tecnología o enfocadas únicamente a la obtención de eficiencias, perspectivas que pueden nublar el verdadero valor del mundo conectado o *Smart*: la puesta en valor de esa información y su inherente capacidad de reacción como piedra angular para la generación de nuevo negocio.

Aunque prácticamente todos los analistas predecían fuertes crecimientos en un futuro próximo, existe un cierto consenso en el mercado de la elevada dificultad que tiene para un actor posicionarse como proveedor único. Esto ocurre por diferentes motivaciones: heterogeneidad de los elementos de la cadena, dificultad para capturar múltiples visiones verticales, nuevo *portfolio* de servicios alejados de los tradicionales, etc., para lo cual establecer modelos de *partnership* es clave.

En cualquier caso, las dificultades para ampliar el posicionamiento de los actores, tanto por la complejidad



Pablo Cabricano
Director Ejecutivo
en everismart

del ecosistema como por las limitaciones de inversión para afrontar nuevos retos alejados del negocio tradicional, hacen ver que este es el único camino posible para el desarrollo de los ecosistemas IoT.

Modelos de relación

Para alcanzar este objetivo, será clave crear modelos de relación estables que se basen, entre otros aspectos, en la complementariedad de capacidades minimizando inversiones aisladas; en compartir



estrategias en el mercado y asegurar el alineamiento de los objetivos de las compañías involucradas; y en disponer de modelos reales *win-win* alineados con el valor aportado a la relación.

Ante las limitaciones de recursos de las Administraciones Públicas para ofrecer nuevos servicios, estas van a requerir mayor intercambio y compartición de activos, así como nuevos modelos de relación con los suministradores de servicios.

En el plano de las operadoras de telecomunicaciones, la posibilidad de que las AAPP firmen acuerdos entre ellas, a nivel nacional e internacional y en diferentes planos de servicio para su universalización, proporcionará un efecto palanca relevante para el desarrollo de dichos ecosistemas.

Estos nuevos modelos de relación, donde más de dos partes pueden estar involucradas, hace que se requieran modelos económicos y de reparto de ingresos mucho más imaginativos y flexibles que los existentes hasta la fecha.

Los pronósticos sobre elevadas velocidades de crecimiento de este mercado no se han producido y no existen evidencias que sustenten previsiones de crecimiento expo-

nencial en los próximos años. Aun así, los datos muestran que incluso en entornos donde se está produciendo una contracción o ralentización en el número de líneas móviles, están aumentando las líneas M2M (*Machine to Machine*) de manera sostenida, superando el 20% anual en los principales mercados mundiales.

Una realidad “paulatina”

Más allá del debate en cuanto a la velocidad de crecimiento, parece existir una cierta unanimidad: que este nuevo mercado tiene sentido y que seguirá siendo una realidad los próximos años.

Algunas evidencias que se están produciendo ponen de manifiesto un interés real por el IoT así como la existencia de apuestas firmes para su crecimiento: movimientos empresariales; necesidad de optimizar recursos escasos; involucración de las Administraciones Públicas que están impulsando iniciativas para la armonización y dinamización del mercado; y la colaboración entre entidades privadas con el fin de desarrollar de manera conjunta el mercado.

En este sentido, se puede concluir que los ecosistemas *Smart* tendrán



Evolución de número líneas. M2M vs líneas móviles de voz y datacards. Fuente: CMT. IIT 2012

Los ecosistemas *Smart* tendrán un crecimiento paulatino debido a la necesidad de una madurez progresiva en cada uno de los sectores involucrados de aspectos como regulaciones, demanda de mercado, tecnologías, etc



un crecimiento paulatino debido a la necesidad de una madurez progresiva en cada uno de los sectores involucrados de aspectos como regulaciones, demanda de mercado, tecnologías, etc. Por otro lado, la previsión es que en los próximos años siga el proceso de adopción de soluciones en el mercado B2B, dejando en un segundo estadio de madurez la masificación en B2C. La gran preocupación por el hecho de optimizar los procesos productivos en todos los sectores, principalmente por motivos de competitividad, ha incrementado el interés que el mercado tiene sobre las soluciones del IoT. Si bien en una primera fase estas soluciones se apalancan en el *driver* de la optimización, de manera generalizada se considera que se irá pivotando progresivamente hacia los servicios orientados a la generación de nuevos ingresos. Será en ese momento cuando se iniciará la masificación de las soluciones que hasta entonces serán de un uso mucho más restringido. De hecho, la clave del éxito permanece en la riqueza de información generada a partir de todo tipo de

contextos IoT, necesidades de mercado y soluciones de negocio; un valor en el mercado que todos los agentes implicados directa o indirectamente pueden explotar.

AAPP y sector privado

En este aspecto es relevante el papel que pueden adquirir las Administraciones Públicas como elemento facilitador del desarrollo de soluciones de valor mediante el uso de la información disponible o generada por las empresas que les prestan servicios.

Sin embargo, han sido las compañías privadas las que han mostrado más capacidad en la creación de modelos de negocio y de ingresos imaginativos, basados en la información capturada.

En definitiva, el aspecto más relevante del IoT y que supone la principal base de su razón de ser es la capacidad de capturar, intercambiar y dar inteligencia a la información, siendo toda la infraestructura necesaria para su recogida y procesamiento simplemente el medio para alcanzar dicho fin.



La Gira BBVA - El Celler de Can Roca 2015 se reafirma como el acontecimiento gastronómico mundial del año. Los hermanos Roca, propietarios del mejor restaurante del mundo, han elaborado 30.000 platos para 1.600 clientes e invitados de BBVA.



BBVA - El Celler de Can Roca 2015 Una gira sin precedentes

El punto de partida, el 1 de agosto en Buenos Aires. Tras su paso por la capital argentina, todo el equipo –compuesto por 40 profesionales de cocina y sala– viajó a Miami, Birmingham y Houston (EEUU) y, finalmente, a Estambul. En cada ciudad se han servido diferentes platos como homenaje a las tradiciones culinarias locales.

Durante este *tour*, Joan Roca, chef de la cocina salada; Josep Roca, jefe de sala y *sumiller*; y Jordi Roca, chef de la cocina dulce, han utilizado los ingredientes más característicos de la cocina turca, la estadounidense y la argentina. De esta forma, han podido elaborar reinterpretaciones de platos tan tradicionales como el choripán argentino; evoluciones del recetario

de Jordi Roca como el postre “Viaje a La Habana” (en Miami), o nuevas creaciones como los “Tomates Verdes Fritos” (en Birmingham) y “Houston, ¿a qué sabe la Luna?” (en alusión a las instalaciones de la NASA en la capital texana).

Embajadores culinarios

Esta segunda edición ha recorrido 64.000 km por tres continentes, dando el salto desde América a Europa y Asia, gracias a la inclusión de Turquía. Para Josep Roca, repetir la experiencia ha valido la pena: “Salimos con las maletas vacías y ahora mismo nos encontramos con una sensación de agotamiento, pero al mismo tiempo de haber disfrutado y escuchado muchísimo; regresamos

con una maleta llena de ideas, llena de satisfacción por todos los conocimientos nuevos que hemos adquirido”. Joan Roca también ha querido hacer balance del viaje: “En esta gira hemos podido aprender, hemos podido encontrar inspiración y hemos podido ser embajadores de nuestra cocina y de nuestra cultura allá donde hemos estado. Ha sido una experiencia muy enriquecedora”.

Momentos inolvidables

Este *tour* gastronómico ha dejado, sin duda, momentos memorables; desde el inicio, con un caluroso recibimiento en la Embajada de España en Buenos Aires o el triunfo absoluto del plato *El gol de Messi*, hasta la maravillosa riqueza cultural que ha inspirado a los hermanos Roca en Estambul, donde más de 300 estudiantes de hostelería abarrotaron las conferencias y clases maestras impartidas por Joan Roca. En EEUU se vivieron también escenas inolvidables con dos cenas a bordo del yate *SeaFair* o la visita de los Roca a la sede de la NASA. Por último, pero no por ello menos importante, el acento sureño lo puso el paso por la ciu-

dad de Birmingham, en Alabama. Jordi, el menor de los hermanos y chef de postres, ha valorado el lado “más dulce” de la gira: “Llevamos un mes viajando sin dejar de aprender, sin dejar de conocer la parte dulce de cada lugar al que hemos ido. Acabamos llevándonos muchos recuerdos, muchas vivencias, pero también muchas cosas que sin duda serán parte de nuestra cocina próximamente en El Celler de Can Roca”.



Esta segunda edición ha recorrido 64.000 km por tres continentes, dando el salto desde América a Europa y Asia, gracias a la inclusión de Turquía



UN PROYECTO CON VALORES

Dos jóvenes estudiantes de cada ciudad han sido becados para aprender, durante cuatro meses, en el mejor restaurante del mundo, en Girona. El objetivo, impulsar el talento local brindándoles la oportunidad de vivir una experiencia que, sin duda, marcará sus carreras como cocineros. Además, los hermanos Roca han impartido formación a centenares de estudiantes mediante conferencias en las principales escuelas de hostelería y restauración de cada ciudad visitada.



Castilla Termal

MONASTERIO DE VALBUENA

Bienestar, enología, gastronomía y cultura

Situado a 35 km de Valladolid, en plena “Milla de Oro” de la Denominación de Origen de Ribera del Duero, el Balneario de Castilla Termal Monasterio de Valbuena ofrece espacios diseñados para relajarse y beneficiarse de las propiedades del agua mineromedicinal en sus instalaciones y cuenta con la exclusiva de los tratamientos de la prestigiosa marca de cosmética Clarins.

Castilla Termal Hoteles es la primera cadena española de hoteles-balneario y termales de alta gama (4 y 5 estrellas) basados en un concepto único en nuestro país: la recuperación y modernización de edificios históricos enclavados en entornos rurales de interés turístico. La firma cuenta con cuatro establecimientos: Castilla Termal Balneario de Olmedo (Valladolid) —el primero, inaugurado hace 10 años—, Castilla Termal Burgo de Osma (Soria), Castilla Termal Balneario de Solares (Cantabria) y Castilla Termal Mo-

nasterio de Valbuena (Valladolid), inaugurado recientemente.

Un poco de historia

Fundado en el año 1143, el Monasterio de Valbuena constituye uno de los conjuntos de la arquitectura cisterciense mejor conservados de Europa. En 1931 fue declarado Monumento Histórico-Artístico Nacional, y en la actualidad, aunque está gestionado por Castilla Termal Hoteles, pertenece a la archidiócesis de Valladolid. En sí mismo es una verdadera obra de arte, y pasear

por el claustro, la iglesia o las distintas estancias arquitectónicas, es descubrir parte de la historia de siglos y épocas pasadas que merece la pena conocer.

Aguas termales y gastronomía

Convertido en balneario, este singular espacio sigue cautivando hoy, entre otras cosas, por las virtudes de sus aguas, indicadas especialmente para tratamientos digestivos y metabólicos, terapias de adelgazamiento y procesos de estrés.

Entre los rituales que ofrece, el de Ribera del Duero combina las mejores técnicas con las propiedades del vino; el de belleza en pareja ofrece una experiencia relajante para dos; el personalizado mejora la salud y el estado general del cuerpo; y el de Clarins conecta la sabiduría de los productos con el máximo relax.

El complejo cuenta además con una excelente oferta gastronómica de la mano de "El Compás", un exclusivo restaurante a la carta que ofrece una alternativa 'slow food' basada en platos de la cocina tradicional y moderna, elaborados con productos de alta calidad de la zona. Toda una experiencia al servicio del bienestar.

Monasterio de Valbuena es el primer balneario en asentarse en la Ribera del Duero y el único 5 estrellas de Castilla y León

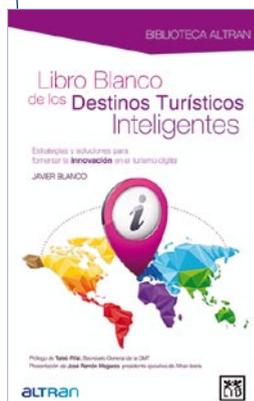


SERVICIOS E INSTALACIONES

- Más de 18.000 m² construidos.
- 79 habitaciones de las cuales el 75% son de categoría superior.
- Zona termal de más de 2.000 m²: 16 cabinas de tratamientos, piscinas termales, circuito de contrastes y piscina infantil.
- Restaurante a la carta, huerto ecológico y jardín de especias, bodega y 4,5 hectáreas de viñedo.
- Salas de reuniones adaptables a cualquier necesidad.



Más Información:
www.castillatermal.com
 Tlf. 983 68 30 40
info@castillatermal.com



LIBRO BLANCO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES
 Javier Blanco
 LID Editorial, 2015
 Páginas: 162
 ISBN: 84-83562-78-9

Soluciones para innovar en el turismo digital

La tecnología no solo ha transformado nuestra vida cotidiana, sino que también ha revolucionado toda la experiencia de viaje. El suministro de información, la compra de billetes, la reserva del alojamiento en línea, la evaluación a través de redes sociales... Todo ello se puede gestionar fácilmente gracias a Internet y a los dispositivos móviles.

En este contexto, y teniendo en cuenta las enormes posibilidades que ofrece el turismo digital, nace el *“Libro Blanco de los destinos turísticos inteligentes”*, una iniciativa de Altran que da respuesta a los retos lanzados por la Comisión Europea de acuerdo a la estrategia Europa 2020 para alcanzar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Toda una obra que aborda una temática de plena actualidad, poniendo el foco en la idea de que el desarrollo del sector turístico no puede planificarse desde una óptica meramente empresarial, ni meramente tecnológica, sino que precisa de un enfoque integral a largo plazo.

Aprender de los errores en los procesos de negociación

Elena y Jorge se dirigían al ascensor del edificio de la empresa de su mejor cliente. En su corto trayecto comentaban lo importante que era conseguir el contrato para su propia compañía. Dos horas después, al salir y ante sus respectivas tazas de café, se lamentaban de no haber conseguido cerrar el acuerdo. Se preguntaban qué había pasado: ¿falta de preparación, excesiva confianza, improvisación...? Llegaron a la conclusión de que habían cometido un error, o incluso varios, en el proceso.

En este contexto, los artífices de esta historia y autores de la presente obra —expertos en comunicación y negociación— desgranar con profundidad hasta 100 errores que podemos cometer en los distintos procesos de negociación; errores sobre el entorno, la preparación, la argumentación, la pregunta, la asertividad, el conflicto, etc. Sin duda, el resultado de una laboriosa investigación y de multitud de entrevistas desarrolladas con los mejores negociadores de su entorno, además de la amplia experiencia propia de los autores.



LOS CIENTO ERRORES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN
 Fernando de Manuel
 y Rafael Martínez-Vilanova
 ESIC Editorial, 2015
 Páginas: 127
 ISBN: 84-15986-66-9



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades
para acercarse a
sus clientes_

- Desarrollando la **relación digital** con sus clientes: Aplicaciones Móviles, Portales 2.0, Social Media, Loyalty...
- Creando experiencias únicas en sus **espacios**: Digital Signage y Audiovisual Engagement.
- Analizando el comportamiento de sus clientes: SmartData, Customer Profiling, Campañas Digitales...

Para más información visite www.movistar.es/empresas

Telefónica



Más info en
**businesspoints.
airberlin.com**

 **902 737 737**
(coste 0,09€/min.)

Un vuelo gratis para los nuevos socios.*

Con nuestro programa de bonificación para empresas.

*Válido si registra su empresa entre el 5 de octubre de 2015 y el 24 de diciembre de 2015 y realiza como mínimo un vuelo de ida y vuelta (o 2 vuelos de ida) hasta el 31 de diciembre de 2015 con airberlin, obtendrá 300 puntos gratuitos de bienvenida. En el formulario de registro, introduzca el código de promoción BPES8815 y se le abonarán automáticamente los puntos.

