



# apd

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

NÚMERO 322 SEPTIEMBRE 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

34  
PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ  
Paulo Morgado conversa con  
la Presidenta de Microsoft Ibérica

40  
CIBERSEGURIDAD  
Redefiniendo las funciones  
de la Alta Dirección

46  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Entrevista con Manuel Cid,  
directivo de Efron Consulting

# MILLENNIALS & SENIORS

Dos mercados en alza



## 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](http://www.movistar.es/empresas)

*Telefonica*

## Versus o...

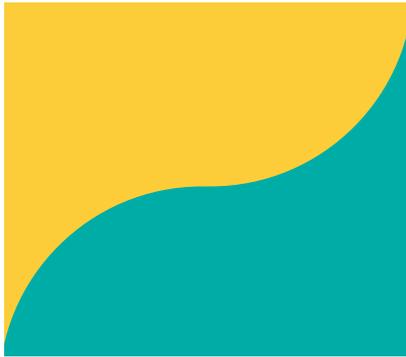
La globalización, la irrupción de la tecnología y el avance en las comunicaciones están provocando en los distintos ámbitos de la vida nuevos escenarios que, llevados al terreno laboral, constatan más que nunca la convivencia de varias generaciones, retando a la empresa a gestionar su diversidad.

Lo cierto es que la disyuntiva entre talento senior y millennial se hace cada vez más visible en las organizaciones de cualquier economía y sector, y su integración, hoy por hoy, no queda exenta de dificultades. ¿Se trata de una cuestión de edad... o de espíritu y competencias?

Desde luego, el “choque” entre las necesidades, demandas y valores de estos dos colectivos implica un gran desafío a la hora de cumplir las expectativas de ambas generaciones. Pero, ¿y si realmente no estamos enfocando esta cuestión desde el punto de vista adecuado? Más allá de percibirlos como dos perfiles antagónicos, la organización debería buscar el “encaje”, la sinergia de dos trayectorias profesionales que se encuentran en un mismo contexto laboral nuevo para todos, y potenciar la importancia de compartir conocimiento. En definitiva, sumar, nunca restar.

Por otro lado, además de estar predestinados a convivir en el mercado de trabajo, no debemos olvidar que millennials y seniors son también dos filones a nivel de negocio a los que las empresas deben prestar especial atención desde el punto de vista comercial. Ciertamente es que los jóvenes han comenzado a ser uno de los *target* principales de muchas compañías, pero hemos de ser conscientes del progresivo envejecimiento de la población, lo cual está derivando en que el segmento senior adquiera un peso cada vez mayor en la sociedad y, por lo tanto, en el consumo; algo que sin duda va a exigir nuevas formas de entender el mercado, nuevas formas de atraer, retener y fidelizar.

¿Por qué no hacer entonces de la diferencia una ventaja competitiva?



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



**Presidente:** Rafael Miranda /

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

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

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

**Equipo en Zonas:** Itxaso Garcia (Bilbao); Sergi Monroy (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

**Maquetación:** Lourdes González (Artes Gráficas G3) /

**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 / Depósito Legal:

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



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

# Monográfico



## MILLENNIALS & SENIORS

Dos mercados en alza

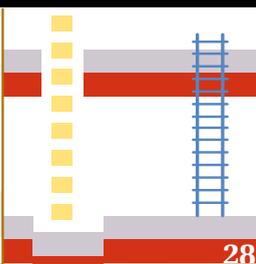
En el próximo número

**60 ANIVERSARIO APD**  
El directivo visto desde diferentes profesiones

- 20** Reinventando la gestión de la diferencia  
Jose Miguel López Cantal
  
- 22** Millennials y Seniors: ¿su principal diferencia es la edad?  
Marc Cortés Ricart
  
- 24** Poniendo en valor el Talento Senior  
Pablo González  
  
GTS Altadis: Una "experiencia" de éxito  
Entrevista de Fernando Martín a Luis Zorzo
  
- 27** Empresas duales  
Olga Lupión
  
- 28** Dos generaciones que conviven en el entorno laboral  
Raquel Fernández León
  
- 31** Reflexión de una millennial.  
¿Son mejores comerciales las mujeres?  
Rebecca Rosser
  
- 32** imaginBank: Un banco para el cliente millennial



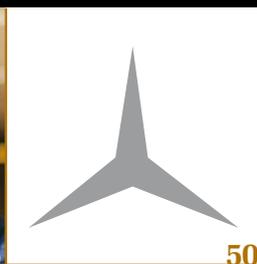
05



28



06



50



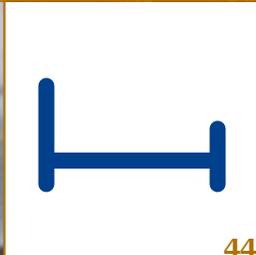
49



32



46



44



34



22

## APD

- 06** 30 aniversario de Zabala Innovation Consulting: "¿Nuestro objetivo? Ayudar a nuestros clientes a convertir ideas en proyectos"  
Entrevista con su Presidente, José María Zabala
- 12** ¿Cuáles son las claves de la transformación laboral?
- 13** APD y RTVE firman un convenio con motivo del 60 Aniversario de la Asociación
- ... entre otras actividades de la Asociación

## EMPRESA

### Leading Digital

- 34** "Buscamos que nuestra tecnología permita hacer aquello que te propongas"  
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Pilar López Álvarez, Presidenta de Microsoft Ibérica

### Gestión de Riesgos

- 40** Ciberseguridad: Redefiniendo las funciones de la Alta Dirección  
Carmen Segovia Blázquez, Responsable Ciber Riesgos de Aon España

### Best Practice

- 44** Un gigante de Silicon Valley logra un ahorro del 10% mediante la contratación hotelera a escala global  
HRS. Global Hotel Solutions

### Modelos de Competitividad

- 46** "La Transformación Digital ha volcado el tablero, lo ha cambiado todo"  
Entrevista con Manuel Cid, Marketing Manager en Efron Consulting

## FIRMAS

- 05** Sobre los excesos  
Ignacio Pi Corrales
- 15** Los interrogantes de la Recuperación Económica  
Jaume Masana
- 19** Ageing  
Alfonso Jiménez
- 43** Los grandes retos de los servicios profesionales  
Mario Alonso Ayala

### 49 Canal CEO

Entrevista con Adolfo Ramírez, Director General Adjunto Banco Santander

## salaVIP

### Motor

- 50** Dinamismo, diseño y funcionalidad: El ADN del GLC Coupé

### Lecturas

- 52** Small Data  
Martin Lindstrom
- Gestión y planificación de redes sociales profesionales  
Jorge Villar Rodríguez



**Presidente**

**Rafael Miranda Robredo**  
Presidente de Acerinox

**Presidente de Honor**

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

**Vicepresidentes**

**José María Arias Mosquera,**

Presidente de Banco Pastor  
y Presidente de APD en zona  
Noroeste • **Pedro Fontana,**  
Presidente Ejecutivo de Areas  
y Presidente de APD en zona  
Mediterránea • **Mauricio**

**González Gordón,** Presidente

de Bodegas González Byass  
y Presidente de APD en  
zona Sur • **Íñigo Parra**

**Campos,** Presidente de  
Vossloh España y Presidente  
de APD en zona Levante •

**Fernando Querejeta San**

**Sebastián,** Presidente de  
Idom y Presidente de APD en  
zona Norte • **Juan Miguel**  
**Sanjuan y Jover,** Presidente  
de Satocan y Presidente de  
APD en zona Canarias

**Interventor**

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

**Secretario**

**Fernando Vives Ruiz**  
Presidente Ejecutivo de  
Garrigues

**Consejeros**

**Francisco Belil Creixell •**

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

**José Bogas,** Consejero  
Delegado de Endesa •

**Manuel Broseta Dupré,**

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

Presidente de General Electric  
en España y Portugal • **Ángel**

**Corcóstegui Guraya,** General  
Partner de Magnum Industrial  
Partners • **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,** Vicepresidenta de  
Soluciones de Negocio EMEA  
de Microsoft

• **Rosa María García**

**García,** Vicepresidenta  
y Consejera Delegada  
de Siemens • **Laura**

**González-Molero,** Presidente  
de Merck Serono en

Latam • **Helena Herrero,**  
Presidente de Hewlett

Packard • **Julio Linares**

**López,** Vicepresidente 3º  
de Telefónica • **Amparo**

**Moraleda Martínez •**

**Pedro Pérez Fernández,**

Presidente de Itinere •

**Matías Rodríguez Inciarte,**

Vicepresidente 3º del Banco  
Santander • **Fernando Ruiz**

**Ruiz,** Presidente de Deloitte •

**Gonzalo Sánchez,** Presidente  
de PwC • **Carlos Torres**

**Vila,** Consejero Delegado de

BBVA • **Juan Carlos Ureta**  
**Domingo,** Presidente de

Renta 4 Banco

**Vocales**

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

**Zulueta,** Presidente de Vidrala

• **Luis Herrando Prat de**

**la Riba,** Vicepresidente del

Banco Popular

**Zona Mediterránea:** **Pedro**

**Ferreras Díez,** Abogado de  
Ferreras Abogados • **Gabriel**

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

• **Joan María Nin Genova**

**Zona Noroeste:** **José**

**Silveira Cañizares,**

Presidente de Grupo Nosa

Terra 21

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

**Aznar Garrigues,** Presidente  
de Autoridad Portuaria de  
Valencia

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

**Alonso Reyes,** Presidente

de Domingo Alonso • **José**

**Carlos Francisco Díaz,**

Presidente de Corporación 5

Análisis y Estrategias

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

**Llorente,** Consejero de

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

**Director General**

**Enrique Sánchez de León**

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Acieroid
- Acosol
- Adana Dental
- Aegon Seguros
- AKME 1998
- Alfatec Sistemas
- Atisa Consultores
- Auxiliar Industria y Laboratorio
- Baltar Abogados y Asesores Tributarios
- Befesa Medio Ambiente
- Beltrán Ascensores y Montacargas
- Bograo
- Cedinsa Concessionària
- Centro Cooperativo Farmacéutico
- Compañía de Seguros Igualatorio Médico Quirúrgico y de Especialidades de Navarra
- Columbian Carbon Spain
- Compañía Española de Sistemas Aeronáuticos
- Construcciones Taboada Y Ramos
- Contactel Teleservicios
- Def Mediterráneo
- Destrucción Confidencial de Documentación
- Escola Global - Saber Es Futur
- Flight Training Europe
- Francisco Márquez Eafi
- Fundació Eurecat
- Galigrain
- Gecesa - Gestión de Centros Culturales
- Gestión y Asesoramiento de Establecimientos Hoteleros en General
- Gioseppo
- Hoteles Ferrer
- Ideas y Publicidad de Baleares
- Industrias Afrasa
- Industrias del Tablero
- Ingram Micro European Services
- Innova Next - Grupo Barrabés
- Institut Català de Finances
- Jesús Oñate y Hermanos
- José Gallego Cabello
- Kanteron Systems
- Kyocera Document Solutions España
- Lacteas Flor de Burgos
- Lan-Mobel
- Lionsgate Capital
- Mallorca Delicatessen Mateu Pons
- Marín Giménez Hermanos
- Meldasa
- Meslider Gestión de Operaciones
- Newgarden Spain
- Noroto
- Pago de Carraovejas
- Penguin Random House
- Project Folder
- Quality Search
- Refresco Iberia
- S.T.V. Gestión
- Sargom Management
- Tecnología de la Construcción y Obras Públicas
- Truck and Wheel
- Unión de Televisiones Comerciales en Abierto
- Verificaciones Industriales de Andalucía
- Vestas Manufacturing Spain
- Videoacoustic



## Sobre los excesos

\_\_\_Todos deberíamos sentir sobre nuestros hombros la pesada mano de la Historia.

No podemos dejar de tener muy presente que, a lo largo de los tiempos, las sociedades incapaces de combinar la eficiencia, la igualdad de oportunidades y la empatía, tienden a sufrir la erosión tanto de la economía como de la emoción. Como decía Dwight Eisenhower, *"un pueblo que conceda más valor a sus privilegios que a sus principios, perderá pronto ambos"*. Por una vez, deberíamos evitar hacer lo mismo que los antiguos griegos y romanos.

Los amantes del ultraliberalismo olvidaron hace tiempo que toda la Teoría de Adam Smith so-

Si queremos librarnos de esa sombra humana llamada pobreza, tenemos que disponernos a plantearnos la antigua pregunta de "¿en qué consiste realmente la Vida?", más allá de todos los excesos que no son sino el equivalente moderno del Circo del Imperio Romano

bre la mano invisible que gobierna a la economía liberalizada, se basa en las ideas que presentó en su primer libro, *The Theory of Moral Sentiments*, en el que expresaba: para que el sistema de libre mercado no se venga abajo y acabe convirtiéndose en autarquía, quienes están al timón tienen que velar también por el interés común y no solo por sus beneficios privados.

El comportamiento de la clase dominante debe ajustarse a las normas imperantes porque, ¿qué ocurre si nuestra sociedad carece de empatía y de solidaridad? ¿Qué ocurre cuando no hay normas y la gente solo es leal a sí misma?

Sin empatía que complementa a la eficiencia, la mano invisible se convierte demasiado rápido en un puño muy visible que se descarga sobre quienes carecen de capacidades y capital.

La Economía de Mercado es la máquina menos imperfecta que hemos conseguido inventar hasta ahora, pero es una máquina que no tiene alma y solo entiende de eficiencia.

Pero al mismo tiempo, quizá no haya habido tantas oportunidades como hasta ahora de llevar una vida más rica, de crear organizaciones que sean atractivas para trabajar y sociedades en las que haya más personas que tengan la genuina oportunidad de realizar sus sueños. Y si queremos librarnos de esa sombra humana llamada po-

breza –real y espiritual–, tenemos que disponernos a plantearnos la antigua pregunta de "¿en qué consiste realmente la Vida?", más allá de todos los excesos que no son sino el equivalente moderno del Circo del Imperio Romano.

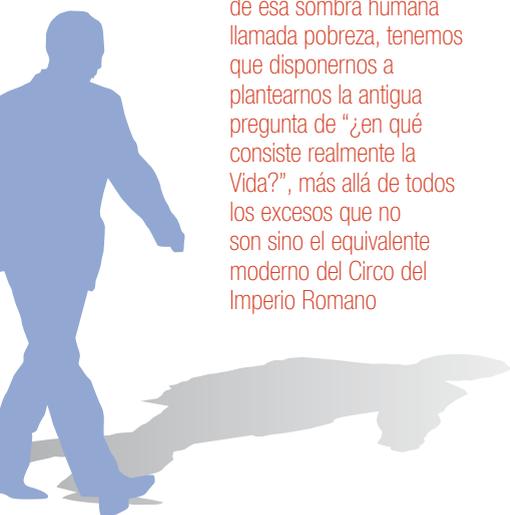
El progreso tecnológico, sin desarrollos que tengan un propósito también en nuestras instituciones y valores, no producirá un bienestar muy duradero.

La Economía de Mercado que hemos construido entre todos debería ser más incluyente y prestar más atención a las personas de todos los niveles. Y los seres humanos, capaces de tener conciencia de sí mismos, tenemos que demostrar que el autoengaño no es necesariamente una de las características más significativas de nuestra especie.

Para construir una sociedad sostenible en la que haya oportunidades para todos, es absolutamente esencial que el ser humano abandone la visión de vacío que vemos en nuestro entorno.

Quizá haya llegado el momento de preguntarnos el precio que estamos dispuestos a pagar por una peligrosa prosperidad donde no hay equidad en la distribución de riqueza.

Lo que realmente necesitamos son sociedades con una mayor conciencia y élites que las dirijan con un alto grado de ética y generosidad.



*“¿Nuestro objetivo? Ayudar a nuestros clientes a convertir ideas en proyectos”*

Europa, innovación e internacionalización son las 3 palabras clave que se esconden detrás del éxito de ZABALA y que definen la filosofía de vida de su fundador y director general, José María Zabala.

**S**o primero de todo, ¡felicidades! No es fácil cumplir 30 años con un panorama tan complejo y competitivo como el de los últimos años. ¿Dónde reside el éxito de Zabala Innovation Consulting?

Muchas gracias por vuestra felicitación. En ZABALA tenemos claro que nuestro objetivo es siempre ayudar a nuestros clientes a convertir ideas en proyectos concretos. Tenemos claro que sin IVA no puede haber innovación, y que la innovación tiene que mejorar la cuenta de resultados de las empresas para las que trabajamos. Creemos que el acompañamiento que realizamos es necesario y los diferentes servicios que prestamos han evolucionado durante estos treinta años, al mismo tiempo que también han cambiado las necesidades de nuestros clientes.



**JOSÉ MARÍA ZABALA**  
DIRECTOR GENERAL DE  
ZABALA INNOVATION CONSULTING



**“Innovation Works” es el lema de su 30 aniversario. ¿Qué significa para ustedes innovar y cómo lo han hecho a lo largo de sus tres décadas de actividad?**

Para ZABALA innovar significa precisamente eso, convertir ideas en proyectos, con objetivos, cronogramas y un presupuesto muy claro. Por eso lo de “Innovation Works”, porque la innovación es trabajo (en inglés work) no solo tener una buena idea, luego hay que trabajarla hasta hacerla llegar al mercado convertida en un bien. Y cuando se trabaja bien, la innovación funciona (it Works). El no innovar supone la posibilidad de morir como empresa. Para ello, el factor humano es imprescindible. Seguimos creyendo que el verdadero valor está en las personas con las que trabajamos y forman parte de nuestra plantilla. Son ellas las que mejor nos definen.

La integridad, el respeto, la cooperación y el compromiso son los valores que se funden con nuestra vocación de servicio al cliente en la gestión de la innovación.

**La inspiración para poner el proyecto en marcha le llega en Zizur (Navarra), en 1986, en la entrecubierta de la casa familiar y junto a su esposa. Al más puro estilo de las grandes como Facebook...**

En aquel entonces vimos la oportunidad que se abría con la entrada de España al Mercado Común Europeo y, en mi caso, atesoraba bastante conocimiento y experiencia profesional en los distintos estadios de lo que

hoy se denomina sistema de ciencia y tecnología. Decidí aprovechar la experiencia que había adquirido creando Asesoría Industrial Zabala.

El primer cliente fue Azkoyen y después le siguieron Viscofan y M'Torres, entre otras empresas innovadoras, todas ellas hoy grandes compañías. Tuvimos la suerte de empezar en un momento en el que existía ese grupo de empresas que eran muy conscientes de la importancia de la innovación en el desarrollo de su competitividad.



**3 DÉCADAS IMPULSANDO LA INNOVACIÓN**

Con más de 1.500 clientes en la actualidad, ZABALA se ha consolidado en estos 30 años como consultora líder en el ámbito nacional, y cuenta con una reconocida presencia en el espacio europeo en materia de gestión integral de ayudas y subvenciones para la I+D+i. Además, coincidiendo con su 30 aniversario, la consultora refuerza su dimensión internacional con la reciente apertura de su novena sede europea en París.

Durante 2016 tiene previsto celebrar diversos eventos dedicados a la innovación repartidos en algunas de sus sedes en los que está previsto que participen representantes institucionales, así como agentes sociales y empresariales.

Todas las novedades referentes a estas actividades podrán seguirse a través de Twitter con las etiquetas #InnovationWorks y #Zabala30

**|| Innovación e internacionalización son dos caras de la misma moneda. Coincide que la empresa más innovadora suele ser habitualmente la más internacionalizada”**



**||** *Con cada cliente, definimos la hoja de ruta para conseguir la máxima ayuda que impulse sus proyectos innovadores hasta el éxito comercial”*

Imagen de José María Zabala junto a sus hijos, Ainhoa y Erik.

**Le gusta subrayar la influencia de Europa en el ADN de la compañía desde sus inicios. ¿Qué les ha aportado ese marcado carácter europeo?**

Como bien dices, Europa ha formado parte del ADN de la empresa desde el principio. En ese momento, fuimos conscientes de la oportunidad que se presentaba y conseguimos convertirnos en una de las organizaciones elegidas para formar parte del proyecto Sprint, que nace bajo el Primer Programa Marco de la Comisión Europea con el propósito de crear una red de agentes de la innovación en el que participaron firmas de Portugal, Francia, Bélgica y Escocia. Asimismo, durante nuestra trayectoria la identificación de un producto claro, el de los proyectos europeos, ha sido clave para nuestra evolución. Nos ha permitido generar expertos en el equipo de trabajo y llegar a inaugurar la sede de Bruselas en el año 2003. Fue una apuesta por la validez de este modelo que a día de hoy se mantiene.

**¿Por qué Bruselas? ¿Qué supuso en aquel momento para la compañía dar el salto internacional?**

La apertura de la oficina en Bruselas supuso una decisión determinante para la evolución de ZABALA, ya que permitió la creación de un departamento de proyectos europeos dentro de la empresa que ya cuenta con una amplia trayectoria y experiencia, y que exigió doblar la plantilla (39 empleados, en 2003) y abrir una oficina en Madrid (en 2005) para atender las demandas de nuevos clientes. Desde entonces hemos dado grandes pasos en proyectos europeos, y en la actualidad somos una empresa reconocida y relevante en este ámbito. En este sentido, ZABALA es la octava empresa española con más financiación en el VII Programa Marco de la UE y la primera pyme, según el balance de participación española publicado por el CDTI. No en vano, obtuvimos para nuestros clientes un retorno de más de 500 M€. Asimismo, hemos obtenido en el



## B/S/H/

### EN PRO DE LA I+D+i

Para BSH Electrodomésticos España la innovación se sitúa en el núcleo del negocio y se considera como un factor clave del presente y del futuro. Desde el año 1999 contamos con los servicios de Zabala Innovation Consulting, a quien valoramos por su buen trabajo en la planificación de ayuda financiera para los numerosos proyectos de I+D+i de la compañía en colaboración con universidades, centros de investigación de referencia y empresas líderes del sector privado.

Zabala Innovation Consulting conoce bien la organización y el funcionamiento de BSH España, que cuenta con varios centros de I+D+i. Este aspecto favorece el soporte óptimo que nos ofrece en el análisis de las oportunidades de financiación más adecuadas para nuestras diferentes líneas de investigación. De este modo, consigue minimizar el esfuerzo de la compañía en la redacción, tramitación y seguimiento de los proyectos financiados.

Consideramos a Zabala Innovation Consulting, un proveedor bien orientado al cliente, ágil y de trato cercano, además de buen conocedor de los intereses de BSH, que hace suyos al gestionar los proyectos de financiación.

|| ***Contar con la colaboración de Zabala Innovation Consulting nos da la confianza de saber que aprovechamos las mejores oportunidades de subvenciones y ayudas de programas regionales, nacionales y europeos para financiar nuestros proyectos de I+D+i***

**José Juste**  
Director Técnico de  
BSH Electrodomésticos España S.A.

segundo año de vigencia del Horizonte 2020 un retorno de más de 150 M€, liderando más de 290 proyectos.

### **¿Y cómo han conseguido alcanzar este posicionamiento como especialistas en proyectos europeos?**

Nuestro conocimiento de los programas y convocatorias, las relaciones institucionales y la forma de trabajar en Bruselas ha permitido que las propuestas que presentamos alcancen un alto porcentaje de éxito.

### **Tras Madrid llegarían Barcelona, Sevilla, Vigo, Valencia, Londres... Y coincidiendo con su 30 aniversario, París. ¿Ve imprescindible tener miras internacionales para seguir cumpliendo años con buena salud? ¿Cuáles son los retos a futuro que se han marcado en este ámbito?**

La internacionalización es uno de nuestros objetivos más inmediatos. Desde hace dos años, hay un departamento específicamente dedicado a gestionar la internacionalización. Innovación e internacionalización son dos caras de la misma moneda. Coincide que la empresa más innovadora suele ser habitualmente la más internacionalizada. Impulsaremos nuestro proyecto hasta el año 2020 a través de la búsqueda de *partners*, que hoy son en torno a 30 repartidos por todo el mundo, y la apertura de nuevas oficinas. En 2015 se abrió la oficina en Londres y, este mismo año, coincidiendo con nuestro aniversario y bajo el nombre GBA ZABALA Conseil en Innovation, nos hemos instalado en París. La internacionalización nos permite acompañar a nuestros clientes allí donde decidan instalarse, así como poder abordar más proyectos europeos con otras empresas y organizaciones. Entre nuestros retos está la incorporación de algunas novedades en nuestra cartera de servicios, que den respuesta a nuevas necesidades de nuestros

clientes y que estén en línea con las tendencias y estrategias europeas, como la compra pública innovadora o la innovación social. También el reforzamiento de la oficina de Bruselas y la representación ante la UE desde la misma. Es una labor que requiere implicación, y nuestro equipo está volcado en ello.

**Según sus propias palabras, “una empresa vale lo que vale su innovación”. ¿Qué papel pasó a jugar en 2008 la innovación en la compañía para dejar de ser Asesoría Industrial Zabala y convertirse en Zabala Innovation Consulting?**

Fue resultado de la evolución natural de la empresa y de la ampliación de nuestros servicios a los clientes. Asimismo, también influyó la dimensión internacional que fue tomando la compañía.

**Como comentaba al principio de la entrevista, Azkoyen, Viscofan y MTorres fueron sus 3 primeros clientes. Hoy cuentan con más de 1.500. ¿Cómo se gesta esta fidelidad? ¿Difieren mucho los servicios que ofrecían entonces a sus clientes de los que ofrecen hoy?**

La empresa fue fundada con el objetivo de apoyar a las empresas, centros de investigación, universidades y la administración en lo que respecta a la I+D+i de gestión, tanto en la planificación estratégica y también durante el proceso de obtener financiación en los programas europeos y nacionales o incluso durante la posterior explotación de los resultados. En la actualidad, el 100% de la actividad de ZABALA se centra en convertir la innovación en un factor clave para la competitividad de nuestros clientes. Para ello, lanzamos acciones de divulgación en relación con temas de innovación, gestionamos diferentes redes internacionales, ejecutamos estudios relacionados con políticas de



Orona

## INNOVACIÓN, LA INVERSIÓN PARA GANAR EL FUTURO

ORONA es una realidad socio-empresarial que destaca, ante todo, por su dilatada apuesta por la innovación. La actividad de la compañía se centra en el campo de la movilidad urbana: ascensores, rampas, escaleras y pasillos mecánicos. En este terreno, la innovación es obligada, necesaria, permanente, y a ella es a la que ORONA destina lo mejor de sus esfuerzos. Una innovación que permite desarrollar cada día mejores productos, pero, sobre todo, que permite aportar mejores soluciones de movilidad y elevación a una sociedad cada vez más sofisticada.

En esta búsqueda continua de soluciones, ORONA se apoya en una red de colaboración muy extensa, ligada a partners estratégicos. Zabala es uno de nuestros agentes colaboradores más destacados. El éxito de la colaboración con Zabala radica en la flexibilidad, adaptabilidad y profesionalidad de su equipo humano, que entiende los retos, objetivos y necesidades de ORONA de manera que ambos avanzamos en la misma dirección. El equipo de Zabala, dentro de nuestra red de colaboración, juega un rol de facilitador de la innovación y abre caminos en oportunidades de financiación.

**“ORONA sigue apostando fuerte por la innovación –un modelo de innovación apoyado en partners–, al servicio del Cliente, orientada a resultados y aplicada en toda la cadena de valor. Es la única forma de estar preparados para los retos del futuro”**

**Miguel Encabo**  
Director de Innovación y TICs



I+D+i para organismos públicos de todos los niveles, logramos grandes proyectos de colaboración europeos, colaboramos en la detección de oportunidades de financiación y trabajamos en la explotación y transferencia de los resultados de los proyectos en sus diferentes fases.

Nuestras áreas de especialización están dedicadas a proyectos de Ciencias de la Vida (Salud, Biotecnología, Química y Agroalimentación), Smart Cities (Transporte, Medioambiente, Materiales y Energía), TICS (Open Data, Seguridad, Móvil e Internet) y Tecnologías de la producción que buscan mejorar procesos y productos y sectores industriales.

**La excelente trayectoria de la compañía no es casual. Empresario del año en 2015 y premiado recientemente por la Cámara Oficial de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo por su espíritu emprendedor. Sin duda, todo un reconocimiento a su carrera profesional...**

Estamos muy agradecidos por estos galardones que premian una trayectoria de tres décadas. Para nosotros es un honor pero sabemos que nuestro mayor éxito reside en el de nuestros clientes y que para hacer esto realidad también contamos con un equipo de trabajo altamente capacitado.

**Nació como empresa familiar. ¿Cree que dentro de otros 30 años, teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento que llevan, Zabala Innovation Consulting seguirá siendo familiar?**

Nuestros valores son los que nos han ayudado a consolidar el éxito y el

crecimiento de la empresa y en este sentido somos conscientes de que forman parte de nuestro valor añadido. Desechar esa filosofía supondría perder el carácter diferenciador que mantenemos respecto a otras empresas del sector, y que está basado en el trato cercano al cliente y en la especialización.

**Como suele hacerse en estas ocasiones, sople las velas y pida un deseo...**

Nos gustaría que las administraciones realizaran una gran apuesta por la inversión en I+D. Las tasas de paro en cualquier país son inversamente proporcionales a la inversión en I+D. Los países más ricos lo son porque innovan y no al revés.

**“En la actualidad, el 100% de la actividad de ZABALA se centra en convertir la innovación en un factor clave para la competitividad de nuestros clientes”**

Zabala cuenta con 9 sedes estratégicas y más de 200 profesionales.



## ¿Cuáles son las claves de la transformación laboral?

El pasado 28 de septiembre se celebró en el Espacio Bertelsmann de Madrid la jornada “Transformación y talento. Las empresas del siglo XXI”, organizada por APD y Penguin Random House Grupo Editorial, y en la que también colaboraron Sodexo e Inserta.

En ella se dieron cita diversos expertos en transformación laboral, talento y liderazgo, que compartieron sus experiencias y conocimientos con los 120 directivos que acudieron a la jornada. Entre ellos destacó la intervención de Arancha Ruiz, *headhunter* experta en gestión del talento y marca personal, quien puso especial énfasis en atender cuidadosamente no solo al proceso de selección, sino también a la retención y desarrollo del talento.

Por su parte, Jaume Gurt, director de Organización y Desarrollo de Personas de Schibsted Spain, explicó su experiencia en Infojobs, detallando las claves de la transformación que vivió la plataforma y que la llevó a ser líder en el sector de las bolsas de empleo.

El bloque de conferencias terminó con el análisis de la psicóloga deportiva y experta en liderazgo Patricia Ramírez, quien defendió que la transformación laboral pasa por establecer un nuevo liderazgo que apoye el hecho de que los empleados salgan de la zona comfortable, que fomente la comunicación amable y que destaque lo mejor de cada trabajador, sea cual sea su talento.

La jornada también contó con una mesa redonda en la que participaron Pedro José Méndez Vega (BBVA), Eva Atienza (Telefónica) y Ederne Álvarez de Mon (Foro Inserta), con el fin de debatir sobre cuestiones como la fluidez del conocimiento en la organización y la capacidad para aprender y adaptarse a las nuevas situaciones de cambio.



**Arancha Ruiz**  
Consultora de Talento y Marca Personal,  
y Profesora en IE BUSINESS SCHOOL

“Las áreas de RRHH son las valedoras de la salud de la organización, y tienen que pasar de la reacción a la prevención”



**Jaume Gurt**  
Director de Organización y Desarrollo  
de Personas de SCHIBSTED SPAIN

“Una de las claves de esta transformación es crear una compañía gestionada por la responsabilidad y el autoliderazgo de los trabajadores”



**Patricia Ramírez**  
Psicóloga Deportiva  
de Alto Rendimiento

“En el contexto actual, las personas que conforman una organización han de salir, necesariamente, de la zona de confort”

[www.prhgespeakers.com](http://www.prhgespeakers.com)



MADRID, 15 DE SEPTIEMBRE  
 Los presidentes de ambas entidades, José Antonio Sánchez y Rafael Miranda, se reunieron en las oficinas de APD en Madrid para firmar el acuerdo de colaboración.

## APD y RTVE firman un convenio con motivo del 60 Aniversario de la Asociación

Con este acuerdo, RTVE se compromete a colaborar en la difusión de las actividades organizadas por la Asociación, prestando especial atención a la celebración del 4º Congreso Nacional de Directivos, que tendrá lugar los próximos días 16 y 17 de noviembre en Madrid, a través de los diferentes canales de TVE, las emisoras de RNE y RTVE.es.

“El progreso de las naciones es parajeo al desarrollo de sus empresas y sus instituciones”. Así lo declaró José Antonio Sánchez, presidente de RTVE, tras la firma del convenio, señalando además que “formar a los directivos de las empresas es fundamental para la marcha económica de una nación, y eso es lo que ha hecho APD desde el principio”. Por su parte, Rafael Miranda, presidente de APD, agradeció la firma del acuerdo con motivo del 60 An-

versario de la Asociación, y destacó que RTVE y APD han contribuido en todo este tiempo a la evolución y engrandecimiento de nuestro país. Tanto es así que “sin RTVE no se puede explicar la evolución de España, al igual que no se puede entender sin APD”.

### Promocionando el “progreso”

De esta manera, la Corporación de RTVE contribuirá hasta el 31 de diciembre de 2016 a la difusión del conocimiento, el intercambio de ideas y experiencias, y la promoción de la mejora profesional, a través de las actividades organizadas por APD, entidad privada e independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito internacional, creada en 1956.

**Al igual que APD, TVE cumple 60 años en este 2016. Dos organizaciones con trayectorias paralelas que han contribuido al desarrollo de la sociedad.**

ENTORNO DIGITAL 2016

## “Las personas son las generadoras de ideas, y estas son la fuente de la innovación”

Isaac Hernández, director de Google Enterprise para España y Portugal, fue el encargado de impartir la conferencia ‘El valor del conocimiento. Donde hay un sueño, hay un camino’, que tuvo lugar el pasado 27 de abril en Girona.



Primer plano de Isaac Hernández durante su intervención.

“Estamos viviendo un momento único en la historia de la humanidad”. Con esta rotunda afirmación comenzó su exposición Isaac Hernández, incidiendo en que la mayoría de analistas coinciden en señalar que las redes sociales, la movilidad, el *big data*, y el *cloud computing*, son los factores que están generando más disrupción. De hecho, el directivo de Google calificó de “tormenta perfecta” la confluencia de estos nuevos elementos, que interaccionan y se potencian entre sí provocando cambios a una velocidad exponencial.

### El fenómeno de la movilidad

Poniendo como ejemplo el hecho de que el número de consultas en Google a través del móvil ya supera

con creces al de las que se hacen con otras plataformas, Hernández hizo especial hincapié en la movilidad, describiéndola como uno de los fenómenos más extendidos de los últimos diez años. Asimismo, aseguró que “la revolución de la movilidad no ha hecho más que empezar y en el futuro veremos cómo se consolidan tecnologías, hoy incipientes, en torno al Internet de las Cosas”.

### “En Google...

somos conscientes del momento único que estamos viviendo, en el que la disrupción es ineludible, por lo que estamos abocados a seguir innovando en todos los aspectos de la organización de cara a no ser desplazados en el mercado”. Para ello, aseguró Isaac Hernández, “la fórmula aplicada es mantener el enfoque en el desarrollo de tecnología y de las personas”. Al fin y al cabo, “son las generadoras de ideas, y las ideas son la fuente de la innovación”.



Sobre estas líneas, Mercè Faixes, Isaac Hernández y Emilio Cuatrecasas, encargado de inaugurar el encuentro.

**Según Hernández, el nuevo modelo de crecimiento para el que debemos prepararnos se basa en el *software* y en el uso de la tecnología para ofrecer enfoques disruptivos a servicios que ya existen**

# Los interrogantes de la Recuperación Económica

—El pasado 31 de mayo en el auditorio del EspaiCaixa de la Fundación Bancaria "la Caixa" en Girona, nos reunimos con cerca de 200 empresarios de la zona para hablar de las incertidumbres y de las claves de la recuperación económica.

De entrada constatamos una realidad que es que la economía mundial ha recuperado en los últimos dos años unas tasas de crecimiento superiores al 3%, que se sitúan en la media histórica desde el año 1980, si bien con un menor crecimiento en las economías emergentes, que pasan de unas tasas de crecimiento de su Producto Interior Bruto del 5,5% en el periodo 2008-2013, a un 4,3%, y con una ligera mejora de las economías avanzadas, que pasan de un débil 0,6% en el mismo periodo, a un 1,8% para el 2016.

Detallamos algunos factores de incertidumbre, como la expansión reciente de los niveles de endeudamiento a nivel global —especialmente

del sector público en las economías avanzadas y del sector empresarial en las emergentes (si bien muchas de las empresas ahí están bajo el paraguas estatal)—, lo que supone una clara limitación a las tasas de crecimiento en los próximos años. La normalización de la política monetaria en EEUU representa otro foco de inestabilidad que podría agravar los desequilibrios macroeconómicos de algunas economías emergentes como Rusia y Brasil, con elevado déficit público e inflación elevada, fruto de la depreciación de sus monedas.

Centrándonos en la economía española, destacamos la revisión al alza del crecimiento previsto para este año, cuyo consenso es del 2,7%, fruto de una mejora de la ocupación y, como consecuencia de ello, del consumo privado. Después de 7 años de fuerte reducción de la tasa de endeudamiento tanto de hogares como de empresas, que se acerca ya a la media europea, el crédito a fami-

lias y a empresas vuelve a registrar incrementos positivos. A todo ello han contribuido la moderación salarial y la mejora de la productividad, que han mejorado sustancialmente la competitividad de las empresas españolas, con fuertes incrementos de las exportaciones en los últimos años.

La mayor incertidumbre en nuestra economía sigue siendo el nivel de endeudamiento así como el elevado déficit público que impide su reducción. Estos años de mejora del ciclo económico, con algunos factores exógenos extraordinarios (y quizás temporales) como son unos bajísimos tipos de interés, la devaluación del euro, los bajos precios del petróleo, el buen comportamiento del turismo etc., deberían aprovecharse para realizar un mayor esfuerzo para corregir los desequilibrios en las cuentas públicas. Ello reforzaría, sin duda, nuestra credibilidad e implicaría un mayor flujo de inversión internacional en nuestro país que es también muy necesaria para equilibrar nuestras cuentas.

Todo ello quedó muy bien sintetizado a través de las palabras del destacado empresario Josep Lagares, presidente ejecutivo de Metalquimia y consejero de APD en la Zona Mediterránea, quien actuó como introductor de la sesión y moderador del debate, y reclamó a los empresarios tener prudencia inteligente, que definió como una actitud de prudencia financiera, internacionalización incondicional, creatividad, y buena imagen y comunicación global.



Primeros planos de Josep Lagares y Jaume Masana, durante sus respectivas intervenciones en el encuentro organizado por APD el pasado 31 de mayo en Girona.

JUAN ANTONIO ALCARAZ, DIRECTOR GENERAL DE CAIXABANK

# “El liderazgo pasa por diseñar una estrategia estable que involucre a todo el equipo”

En el marco del Foro Económico ‘Líderes con Estrategia’ organizado por APD en colaboración con CaixaBank y KPMG el pasado 28 de septiembre en Valencia, el capital humano y el desarrollo de una estrategia expansiva y diversificada, destacaron como elementos indispensables para el liderazgo empresarial.

Rodearse de un capital humano estable y profesional, y apostar por una estrategia de crecimiento son la clave para que las empresas lideren su sector, sean competitivas y puedan afrontar los retos del mercado. Para Juan Antonio Alcaraz, director general de CaixaBank, “uno de los factores que ha permitido a CaixaBank afrontar estos últimos 10 años ha sido el liderazgo basado en la estabilidad y en su equipo humano, que ha seguido una estrategia de crecimiento durante la crisis del sistema financiero”. Durante su intervención, explicó el proceso de reestructuración del sector bancario y la estrategia que ha seguido su entidad.



Primer plano de Juan Antonio Alcaraz durante el acto de clausura.

“CaixaBank apostó por una estrategia basada en el crecimiento en nuevos negocios como banca privada, banca de empresas o banca corporativa; en crecer en áreas geográficas con mercado; y en reforzar el capital con fondos propios”, indicó Alcaraz, quien continuó afirmando que “llevamos diez años con esta estrategia a largo plazo y hemos conseguido mantener el número de oficinas y tener 4 millones más de clientes”.

Alcaraz también hizo hincapié en que todo el proceso de saneamiento de la banca ha servido para “aprender y rectificar, y va a permitir que el sistema financiero salga reforzado”.



Bernardino Gosp (izda.) y Bernardo Vargas, momentos antes de dar comienzo la jornada.

### ‘El arte de liderar’

Tras la inauguración de la jornada a cargo de Carlos Hernández, consejero de APD, Bernardo Vargas, socio director de KPMG, y Bernardino Gosp, director de Empresas de Caixa-Bank en la Comunidad Valenciana, tuvo lugar una mesa redonda bajo el título ‘el arte de liderar’, compuesta por representantes de las empresas IVI, Grupo ASV, RNB y Francisco Gil Comes, quienes explicaron las estrategias que tienen en marcha para liderar sus sectores.

“Cuando te equivocas en una decisión te sirve para aprender del error y mejorar”. Así lo señaló Luis Saurat, director general del IVI, quien destacó además que en su expansión al exterior “hemos apostado por un crecimiento basado en ir de la mano con socios estratégicos en cada uno de los países”.

José Juan Payá, consejero delegado del Grupo ASV, habló de la importancia de contar con los mejores. “La mejora de la productividad también se consigue rodeándote del mejor equipo humano con los mismos

objetivos y valores”. Además, añadió que “hay que perder el miedo a los fallos porque son parte de nuestro aprendizaje como empresarios”.

En la misma línea, Vicente Ruíz, presidente de RNB, apuntó que una de las cosas más difíciles como emprendedor es tener la visión de una multinacional para rodearse de talento. Para él, “las personas, la apuesta por la tecnología y la innovación, y tener una visión global, son factores fundamentales que mejoran la productividad de tu negocio”.

Por último, Francisco Gil, director general de Francisco Gil Comes, explicó que “ahora estamos en un momento de buenas expectativas, y en nuestra estrategia hemos dado los primeros pasos para exportar. Además, hemos hecho una apuesta fuerte por invertir en tecnología y robotizar parte de nuestra producción”.

**Los empresarios que participaron en la mesa redonda coincidieron en señalar que los errores sirven para aprender a mejorar**



De izda., a dcha., Francisco Gil, Vicente Ruíz, José Juan Payá, Luis Saurat, y Bernardo Vargas, encargado de moderar la mesa redonda.

Monográfico



MILLENNIALS  
SENIORS

Dos mercados en alza



## Ageing

\_\_\_En el mundo cada día nacen menos niños. Este es un hecho demográfico relevante. Es, además, una tendencia global especialmente llamativa en el caso de nuestro continente, a la cabeza en este descenso de natalidad.

En el mundo cada día vivimos más años. Día a día, gracias al avance de las ciencias de la salud y la tecnología, estamos incrementando la esperanza de vida. También nuestro continente está a la cabeza de este segundo fenómeno demográfico trascendente.

La suma de ambos (menos natalidad y más esperanza de vida) genera un nuevo fenómeno en nuestra historia: el envejecimiento. Europa envejece, al igual que lo hacen otros continentes pero a menor velocidad. Y España está a la cabeza de Europa. Vamos a ser el país del mundo más envejecido.

Las empresas tendrán que asumir que van a envejecer, que van a tener que gestionar personas más mayores, que las vidas laborales se ampliarán, que habrá que batallar por el talento joven y que habrá que comprometer y formar a profesionales seniors

Jamás la humanidad se había enfrentado a una sociedad vieja y nuestra generación será la primera de la historia en afrontar este fenómeno.

Esto tiene múltiples consecuencias económicas y sociales. Por un lado, será un problema para nuestros modelos de protección social en temas de pensiones, de salud y dependencia. Y por otro, nadie sabe cómo será una sociedad envejecida. Nadie lo sabe porque nadie lo ha vivido. Nosotros seremos los primeros.

Los demógrafos predicen que en unos pocos años el tramo de población más importante en nuestro país será el de las personas mayores de 65 años. Si envejece una población en su conjunto, también lo hará su población trabajadora o población activa. Y si envejece la población activa también lo hará la población ocupada, esto es, los directivos, profesionales, empleados y trabajadores que hoy conforman nuestras plantillas, nuestros equipos.

Ante este nuevo fenómeno del factor Personas, las empresas también tienen que actuar. Durante décadas la mayoría de las organizaciones tuvieron una estrategia básica de Personas que pasaba por reponer a los mayores de 53-55-57 años, por jóvenes que tenían más competencias, que estaban más sanos y mostraban más entusiasmo. Con esta estrategia se rejuvenecían las empresas, se mejoraba la productividad y se reducían los costes.

Sin embargo, cada día esta estrategia básica será más complicada de mantener. Las administraciones europeas pondrán más restricciones a la salida temprana de la actividad a la inactividad por razones de coste social, pero también porque los jóvenes serán un recurso cada día más escaso.

Así, las empresas tendrán que asumir que van a envejecer, que van a tener que gestionar personas más mayores, que las vidas laborales se ampliarán, que habrá que batallar por el talento joven, y que necesariamente habrá que comprometer y formar a profesionales seniors. Para ello, las europeas, pero especialmente las españolas, deberán innovar en sus procesos de gestión desde la formación hasta la compensación o la organización del trabajo. En el caso español ya ha habido ejemplos muy interesantes como el de Banco Sabadell, o la experiencia de Gas Natural con su programa 'Cuidamos la Experiencia' en puestos operativos de campo.

El Ageing, el envejecimiento, hay que meterlo en la ecuación de la gestión de nuestras empresas. Y cuanto antes lo hagamos, mejor.

# Reinventando la gestión de la diferencia



**Jose Miguel López Cantal**  
HP Iberia Sales HR Manager

Muy pronto, más de un tercio de nuestra población activa habrá nacido en torno al año 1981. Ya en la actualidad, la mayor parte de la inversión y el esfuerzo que nuestras organizaciones destinan a retener, incorporar y desarrollar talento recae sobre la generación millennial. Parece vital, por tanto, entender cuáles son las características comunes a esta generación, y qué podríamos hacer para ser más competitivos.

En un estudio recientemente publicado por ManpowerGroup, tras encuestar a 20.000 millennials de todas las industrias y niveles de formación, se describe a una generación consciente de que su carrera profesional no estará exenta de obstáculos, será más larga que la de generaciones previas, y contará con frecuentes vaivenes y cambios de disciplina. Sin embargo, los encuestados se manifestaron optimistas respecto a su futuro profesional.

Según mi experiencia como profesional de RRHH y como millennial, no me parece sorprendente. Con frecuencia me cruzo con candidatos y empleados que, en el momento de elegir empleador, priorizan elementos muy diferentes a los más tradicionales como el salario o a la seguridad laboral. Por el contrario, a menudo muestran preferencia por compañías que les permitan contribuir directamente a la creación de valor, con las que poder identificarse, que les ofrezcan la posibilidad de trabajar en entornos dinámicos y socialmente responsables y donde disfrutar de flexibilidad horaria, disponer de acceso a proyectos a corto plazo

para desarrollar nuevas habilidades, o que les animen a expresar sus ideas.

## Lo que los hace distintos

Entre todas estas variables, hay dos elementos que, a mi entender, son comunes a la generación millennial y realmente diferenciadores respecto a otras generaciones: por un lado, candidatos y empleados parecen buscar cierta convergencia entre su actividad laboral y su entorno fuera de la oficina tradicional, tendiendo a analizar y valorar de qué manera el esfuerzo invertido conecta con sus propias vidas; por otro lado, con frecuencia priorizan la experiencia de trabajo en sí misma y su empleabilidad futura por encima de otras variables más tradicionales. No es, por tanto, irrazonable pensar que las nuevas cohortes busquen, o busquemos, otro tipo de seguridad en un contexto laboral tan cambiante e incierto como el actual, donde los perfiles interdisciplinares y adaptables probablemente dispongan de más y mejores oportunidades. Desde mi punto de vista, esto se traduce en una enorme oportunidad: por una parte, toda organización, sea una gran multi-

nacional o una pyme, necesitará seguir siendo ágil e innovadora para perdurar; por otra, solo aquellas organizaciones verdaderamente innovadoras y adaptativas serán capaces de retener y atraer con más facilidad a las nuevas generaciones. Por tanto, parece evidente que nuestro éxito como empleadores y como organizaciones estará influido directamente tanto por nuestra capacidad para fomentar la empleabilidad de esta generación, como por nuestra habilidad para conectar experiencia laboral e identidad personal. Seguramente esta tarea nada sencilla es la que provoca que esta generación a menudo sea percibida como incómoda de gestionar. Al fin y al cabo, combinar un número tan elevado de expectativas probablemente esté más cerca del arte que de la ciencia, y exige que las compañías seamos capaces de generar experiencias cercanas y personalizadas de modo que nuestros millennials perciban que allí donde trabajan pueden obtener el futuro que desean.

### La buena noticia es que esta gestión es posible

Las organizaciones mejor preparadas para responder a una gestión tan compleja, y por tanto para retener y atraer talento millennial, con frecuencia son aquellas donde la creatividad e innovación forman parte inherente de su cultura y de su equipo de dirección. Los

datos revelan que empleados y candidatos de esta generación son mucho más adaptables y están preparados para un mercado laboral retador, y seguramente se identifican más fácilmente con organizaciones flexibles acostumbradas a adaptarse a un contexto exigente, preparadas para cambiar tantas veces como demande la propia realidad, y dispuestas a retarse continuamente anteponiendo la consecución de objetivos a la rigidez, sea laboral o de cualquier otro tipo.

En un entorno así, algunas de las iniciativas concretas que las compañías podemos poner en marcha no son en absoluto complicadas. Máxime si contamos con la tecnología, que tiene que estar cada vez más al servicio de las personas y facilitar la gestión de las diferencias entre generaciones. Esto, sin duda, ayudará a la creación de espacios de *co-working*, donde nuestros empleados disfruten de la posibilidad de expresar ideas y sientan que se les escucha, fomentando experiencias multidisciplinares, o lanzando acciones puntuales para darles autonomía. La tecnología nos facilitará además sistematizar la cultura de *feedback* constante que demanda esta generación, articular concursos para alimentar la innovación, o estructurar y asignar proyectos en función de sus necesidades de desarrollo, y que además conecten directamente con nuestros objetivos de crecimiento.

## ORGANIZACIONES PRAGMÁTICAS E INNOVADORAS

Las compañías hemos de ser capaces de responder al deseo constante de aprender y crecer de toda una generación. En ese contexto, las organizaciones pragmáticas e innovadoras serán las que tengan mejor acceso a una generación que, aunque seguramente demande una gestión diferente, también aporta ingredientes tan necesarios hoy en día como valentía, optimismo, curiosidad y adaptabilidad.

Para alcanzar el éxito, quizá debamos plantearnos si el mejor lugar para trabajar pronto dejará de ser un listado cerrado de beneficios similar al que ofrecen algunos *resorts*, y pase a convertirse en algo parecido a una experiencia de vuelo: solo los grupos humanos capaces de articular y dar cabida a todo ese inconformismo, ambición, creatividad y pasión podrán contar con los mejores, y serán capaces de re-definir las reglas de juego de su sector.

Millennials y Seniors

# ¿Su principal diferencia es la edad?

Uno de los principios del marketing ha sido siempre encontrar grupos con características homogéneas y de un tamaño suficiente para poder aportarles valor y obtener un retorno de ello: se llama segmentación. Pero uno de los riesgos que tenemos hoy en día es que esta tendencia a etiquetar grupos y a pensar que todos los elementos que forman parte de los mismos son iguales, puede llevarnos a no aportar todo el valor que podríamos o incluso a equivocar las estrategias de relación con los mismos. En el contexto digital actual tendemos a diferenciar a estos grupos pensando que uno está profundamente digitalizado mientras que al otro le cuesta mucho adaptarse, y que a partir de aquí podemos establecer acciones de comunicación y relación diferenciadas.

Los millennials y los seniors son un ejemplo de esta situación al creer que solo por su año de nacimiento todos los miembros de estos grupos son iguales y, por lo tanto, trataremos de hacer negocio relacionándonos con ellos de la misma forma. Llamamos millennials a los jóvenes nacidos a partir de los 90 y decimos que son digitales (la tecnología es como una prolongación de su propio cuerpo), multidispositivo (son capaces de hacer varias cosas a la vez a través de dispositivos digitales), nomófogos (no-mobile-phone phobia y adictos a los móviles), sociales, críticos y exigentes, que quieren sentirse protagonistas, y que quieren productos y servicios

personalizados. Y por otro lado, llamamos seniors a aquellos menos jóvenes pero que ya han cumplido los 50, y a los que identificamos como aquellos que han crecido en el marco de una educación estricta y tradicional, viviendo un cambio vertiginoso de modelo social, con constantes tensiones por entender y adaptarse a la tecnología, y para los que el sacrificio y el trabajo son valores esenciales, y la estabilidad laboral un objetivo. Esta mirada como grupo homogéneo hace que se les trate como un todo sin planetar si hay diferencias. Así, las compañías de seguros empiezan a proponer productos donde el precio varía en función de la edad, o donde la publicidad de productos tecnológicos se dirige claramente al segmento que a priori puede hacer un uso más intensivo de los mismos. Pero la gran pregunta es si son todos iguales y, por lo tanto, las propuestas deberían segmentarse

**Son dos segmentos de alto valor para las marcas que deberían atender no tanto a la edad, sino al consumo digital y a la tecnología como criterios para la toma de decisiones**

solo a partir de la edad, o deberíamos atender a otras características más detalladas.

### Criterios de diferenciación

La edad es, efectivamente, uno de los criterios de diferenciación, aunque no tan marcado como pudiéramos pensar. Según el reciente estudio de brecha digital elaborado por la *Mobile World Capital* y RocaSalvatella en Barcelona, la diferencia en el uso digital, por ejemplo, está más relacionada con el nivel educativo y no con la edad. Así, un 87% del grupo con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años tiene y usa un teléfono inteligente con acceso a internet, solo 6 puntos más que el colectivo de 55 a 64 años. Esta diferencia se amplía hasta casi 30 puntos si comparamos los grupos con un nivel educativo bajo y alto.

Si añadimos como característica el consumo de lo digital, veremos que son innumerables los ejemplos por parte de los seniors, a priori menos digitales. Así, por ejemplo, la plataforma *Vincles* lucha contra el aislamiento social de personas mayores en la ciudad de Barcelona. Es una red social de soporte para poner en contacto a la gente mayor con su entorno familiar, social y otras personas mayores. Otro ejemplo es *Joyners*, una plataforma que ofrece compartir casa y servicios de valor añadido entre personas mayores que prefieren vivir de forma alternativa a los tradicionales hogares para la tercera edad. Parece que el uso de lo digital

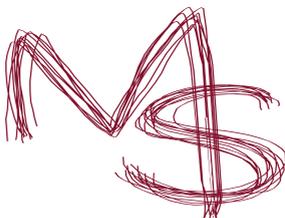


**Marc Cortés Ricart**  
Socio y Director General  
de RocaSalvatella

tampoco es un elemento claramente diferencial de estos segmentos y pone en evidencia que dentro de cada grupo las diferencias son mayores.

Y así llegamos a unos de los criterios en los que más diferencias hay entre estos dos segmentos: la tecnología. La adopción y comprensión de la misma es la que genera una mayor brecha entre estos grupos de edad. De esta forma podemos concluir que estamos ante dos segmentos numerosos y de alto valor para las marcas, pero que deberían atender no tanto a la edad, sino al consumo digital y a la tecnología como criterios para la toma de decisiones. Y si no, pregunta a un millennial y a un senior si usan WhatsApp.

Se cumple nuevamente el principio de Charles Darwin según el cual no es la especie más fuerte la que sobrevive, tampoco la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio. Y esta adaptación no está relacionada con la edad.



## PONIENDO EN VALOR EL TALENTO SENIOR

**Pablo González**, Partner  
en España de 3Weeks Consulting

Lo podemos ver en positivo –los incrementos de esperanza de vida, la cerebralización del trabajo y el valor de la experiencia– o lo podemos ver en negativo –el envejecimiento de la población, la incertidumbre de los modelos de pensiones y la pérdida de conocimiento y experiencia derivada de los planes forzados de prejubilación–, pero lo mires desde donde lo mires, estamos en un momento de apuesta clara por afrontar iniciativas y proyectos que nos permitan aprovechar de manera acelerada el Talento Senior que tenemos en nuestro país.

Desde 3Weeks contemplamos los proyectos de Talento Senior como un ejercicio positivo de perspectiva global a medio/largo plazo que permite capitalizar en el resto de la organización la experiencia genuina y el conocimiento tácito acumulados por el colectivo senior, de manera estudiada y ordenada.

En este sentido, afrontamos tres tipos de iniciativas de carácter constante:

- Por un lado, una sensibilización colectiva respecto a la trascendencia y expectativas del proyecto, así como compartir de manera constante los avances que vamos realizando de manera corporativa.

GTS ALTADIS

# Una “experiencia” de éxito



**FERNANDO MARTÍN**  
Partner en España  
3WEEKS CONSULTING

**LUIS BLAS**  
Director de RRHH  
ALTADIS

**LUIS ZORZO**  
Gerente de Formación  
ALTADIS

**PABLO GONZÁLEZ**  
Partner en España  
3WEEKS CONSULTING

- Por otro, un ejercicio individualizado del colectivo, relativo a la identificación de su contribución respecto a los retos prioritarios de negocio, de su conocimiento para acelerar la implantación de los mismos y de sus intereses profesionales.
- Por último, tras inventariar toda la información, quedan definidas cada una de las líneas de actuación a impulsar y los profesionales que se asocian a cada una de ellas. Normalmente nos centramos en 3 dimensiones clave: gestionar el conocimiento interno, impulsar procesos de *mentoring* y crear espacios multidisciplinares de carácter consultivo/ejecutivo.

Para que lo anterior se mantenga y potencie a lo largo del tiempo, la iniciativa en su conjunto debe ser planteada desde el apoyo auténtico de la primera línea directiva, la voluntariedad de participación del individuo senior y la gestión interna del programa por parte de Negocio, Comunicación y RRHH.

Afrontar este tipo de proyectos es garantía de éxito para acelerar los niveles de compromiso y orgullo de pertenencia de los profesionales, retener y compartir el conocimiento tácito de la organización, y aprovechar cerebros impulsores de ideas para la implantación y consecución de los nuevos retos organizativos.

### FERNANDO MARTÍN\_ ¿Cuál fue el origen de la apuesta de Altadis por el colectivo de Talento Senior?

LUIS ZORZO\_ El *claim* del programa que iniciamos hace 2 años lo refleja muy bien: “El Valor de la Experiencia”. Pertenece a una compañía con más de 400 años de trayectoria, y actualmente una parte importante de nuestra estructura lo componen profesionales de dilatada experiencia en un sector tan particular como el de la distribución de tabaco. Esto es un valor que teníamos que aprovechar, capitalizar y compartir. Dicho esto, una de las reflexiones más importantes que tuvimos fue “¿qué opciones de desarrollo podemos ofrecer a un profesional senior que domina a la perfección su día a día? Aunque la pregunta es francamente retadora ya de por sí, en nuestro caso el reto era doble, ya que además podíamos encontrarnos con ciertas personas con cultura de “retirada”, más que con cultura de “crecimiento”.

### ¿Cómo abordasteis el proyecto?

Para responder creo conveniente expli-

car cómo se originó. Fundamentalmente contamos con la participación directa del colectivo definido como senior –más de 42 años y 10 años de experiencia en la compañía– celebrando distintas reuniones en las que poder obtener ideas de iniciativas a impulsar dentro de un programa de Gestión del Talento Senior. Los *inputs* que recibimos nos confirmaron la necesidad de impulsar un programa de estas características, así como la naturaleza de las iniciativas concretas; en estos encuentros llegamos a definir 4 líneas de actuación: Mentoring, Gestión del Conocimiento, Proyectos Multidisciplinares y Grupo de Expertos (órgano de asesoramiento y consulta para el Comité de Dirección).

### ¿Cuál ha sido la valoración de los diferentes empleados?

Hay un antes y un después, según el hito de lanzamiento del programa. Antes de que este naciera, el colectivo ya mostró su total motivación y predisposición por una iniciativa que está focalizada en ellos y en poner en valor su experiencia profesional. Durante el programa, y a

pesar de la exigencia y las altas expectativas, los participantes han respondido desde la ilusión, el compromiso —el programa está siendo una extraordinaria plataforma para su desarrollo— y la responsabilidad —a la hora de acometer roles tan relevantes como, por ejemplo, el de Mentor o Experto Consultivo—. Además, el impacto y retorno del programa está trascendiendo a otros colectivos —Ventas— o negocios —Tabacalera— que inicialmente no estaban contemplados, mostrando su deseo de incorporarse al conjunto de iniciativas impulsadas. De esta forma, actualmente hay un total de 180 personas como *target* objetivo del programa.

### ¿Cuáles han sido los principales avances de Altadis gracias al proyecto de Talento Senior?

Esta es precisamente una de las mayores inquietudes que hemos tratado de medir desde la puesta en práctica del programa y, en este sentido, hemos comprobado cómo el nivel de *engagement* de la compañía —de acuerdo a la encuesta interna y especialmente del colectivo partícipe del programa— ha mejorado sensiblemente respecto a ejercicios anteriores. A su vez, hemos recibido diferentes tipos de reconocimiento externo desde instituciones como, por ejemplo, *Top Employer*, así como un interés concreto de impulsar este programa en los distintos mercados y estructuras de *Imperial Tobacco* a nivel global.

### ¿En qué os hemos ayudado desde 3Weeks en el acompañamiento que hemos realizado?

Vuestra ayuda en el programa ha sido esencial. Nos habéis aportado la conceptualización sólida y el diseño creativo, así como el lanzamiento e implantación con garantías de éxito; todo ello, basado en un equipo de expertos que ha avanzado de manera conjunta con los diferentes colectivos senior implicados. Este programa tiene como especial característica que

## “Gracias al proyecto de Talento Senior hemos comprobado cómo el nivel de *engagement* de Altadis ha mejorado sensiblemente respecto a ejercicios anteriores”

debe ser realizado eminentemente desde las capacidades, recursos y dedicación de los propios seniors, por lo que desde el inicio se configuró para ser incorporado en la compañía como una política de gestión del colectivo “*sine die*” y de gestión interna. Por estas dos razones, la ejecución compartida del proyecto es una de las piezas clave, especialmente en el inicio del mismo.

### A partir de aquí, ¿cuáles serán los próximos pasos de Altadis en materia de Talento Senior?

El principal reto pasa por consolidar el conjunto de iniciativas, impulsando para ello dos vías fundamentales:

- Ampliar el *target* de las iniciativas Mentoring y Gestión del Conocimiento. A pesar de las dificultades logísticas y organizativas, estamos convencidos que el retorno de estas acciones bien merece el esfuerzo.
- Consolidar las iniciativas de reciente implantación, como es el caso del Grupo de Expertos y Proyectos Multidisciplinares. Son iniciativas de mayor calado estratégico y que por tanto tienen un retorno corporativo más evidente y diferencial.

Trabajar estas dos vías nos permitirá integrar por completo este programa como una política corporativa de gestión del talento, e igualarla a otros programas —Young Graduates y Hi-Potentials— que podríamos encontrarnos habitualmente en las compañías.

# Empresas duales

La convivencia generacional en el mundo de la empresa es un tema de naturaleza compleja por el ciclo tan rápido de mercado y los enfoques cambiantes. Si la premisa básica es que 'la diversidad suma', el aprovechar y tomar ventaja sobre las capacidades en las distintas generaciones debería hacernos significativamente mejores.



**Olga Lupión**

Directora de Atracción y Desarrollo de Talento en Securitas Direct

Por lo general, los millennials se mueven por una serie de características que tienen que ver con lo cambiante, lo retador, el aprendizaje continuo e inmediato, la visibilidad, el sentir suyo el producto de su trabajo y con lo altamente digital. Pero los buenos millennials, con el tiempo, se transforman en los buenos seniors: personas con visión, con crédito, con esfuerzo sostenido y entrega hasta “la última milla”.

Securitas Direct nació como una *start up* hace más de 20 años en un chalet, de la mano de un grupo de millennials al más puro estilo Apple. Hoy se ha convertido en una gran multinacional de casi 10.000 empleados, líder en su sector. En aquella época, los espacios de trabajo no eran tan abiertos y dinámicos como los de ahora, no había internet y no se le daba tanta importancia a la búsqueda del equilibrio personal y profesional. Los millennials de aquel tiempo son los seniors del presente, que hoy tienen que adaptarse a estos nuevos espacios con los jóvenes que vienen a cumplir con un ciclo diferente en nuestra compañía.

## Hay que quitarse el “postureo”...

Hay que poner en marcha estrategias que faciliten la convivencia. Programas simbióticos como el *mentoring* que ayuden a encontrar el ‘encaje’ entendiendo que no es un tema de edad, sino de momentos profesionales diferentes en un mismo ciclo donde el espacio laboral ha cambiado para todos, donde la preocupación por la agilidad, lo digital, el entendimiento del

cliente, está por encima de lo generacional. Y donde, por ósmosis, ambos ponen a disposición de otros sus mejores palancas y aprenden aquello que les complementará.

Los programas de relevo también son necesarios para lograr que nuevas generaciones se aprovechen de experiencias pasadas y actúen con un ánimo menos fugaz sobre sus intereses construyendo más sólidamente para la compañía.

Y también, por qué no, pensar en una beca para seniors en clave de Talento, y no solo en Talento Joven. Utilizar el cine como una excusa plástica. ¿Quién no necesita es sus proyectos un becario como Ben Whittaker (Robert De Niro)?

¿Los millennials de antes son los seniors de ahora? Los millennials son digitales, ágiles, tienen curiosidad por emprender, consultan y preguntan, son impacientes, exigentes y menos conformistas. Solicitan *feedback* permanente y buscan equilibrar su vida. Pero muchas de estas características las comparten con los seniors, y al igual que aquellos necesitan adquirir otras capacidades como madurez, visión holística, serenidad, autenticidad en sus relaciones, enfoque en el negocio, anticipación a los problemas... Lo que una organización inteligente debería esperar de un profesional es precisamente esa dualidad.

# Dos generaciones que conviven en el entorno laboral

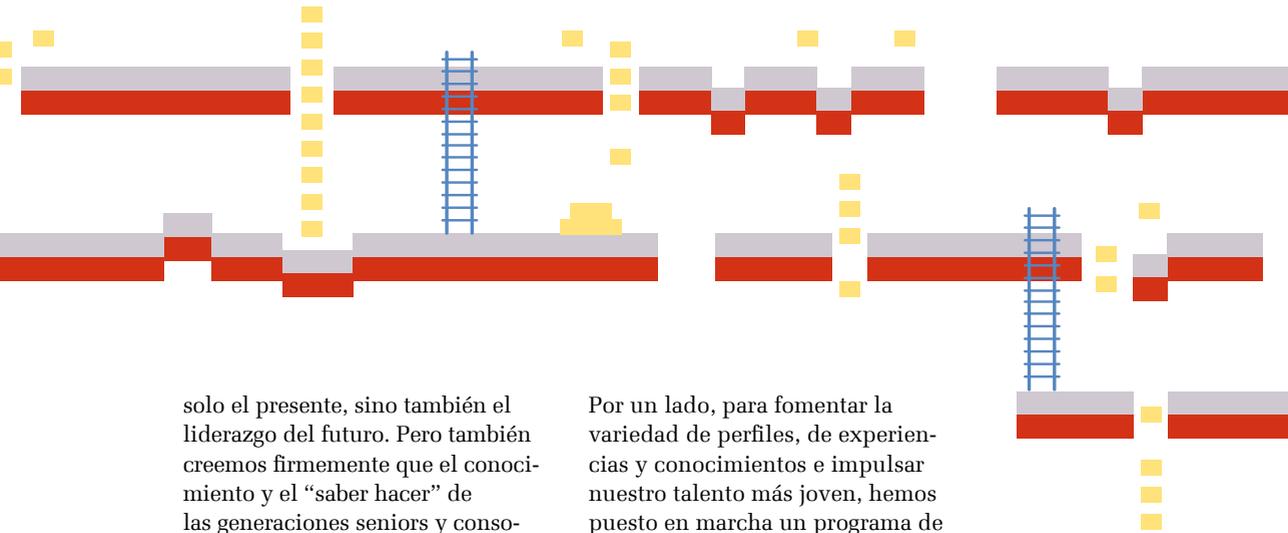
Nos encontramos inmersos en una auténtica revolución basada en la disrupción digital. En Telefónica entendemos que no estamos viviendo una era de cambio, sino un cambio de era. Y en un contexto en constante transformación, en el que las organizaciones debemos de cambiar radicalmente para adaptarnos a esta nueva realidad y en el que la velocidad del cambio es tan rápida que nos exige acelerar permanentemente, estamos convencidos de que las personas, el talento interno, nuestro equipo de profesionales, son los verdaderos protagonistas.



**Raquel Fernández León**  
Directora de Desarrollo,  
Selección y Gestión de Talento  
Telefónica España

Partiendo de esta premisa, en las organizaciones nos encontramos con la convivencia de varias generaciones que están definiendo un nuevo marco de gestión y de interacción. Personas con características diferenciales en cuanto a valores, creencias, educación, expectativas, habilidades, etc. Un tablero de juego diverso y dinámico que ofrece grandes oportunidades que debemos aprovechar e impulsar desde la perspectiva de la gestión y el desarrollo del talento. En los últimos años, Telefónica España ha apostado por el talento junior, fomentando una mayor diversidad generacional con la incorporación en plantilla de más 1.100 jóvenes en los últimos 5 años, procedentes de Talentum, nuestro Programa de Becas de Larga Duración que persigue aproximar a los jóvenes, a través de la formación práctica, a la realidad empresarial fomentando su integración en el mercado laboral.

Nuestros millennials son una importante palanca para dinamizar, renovar procesos, apostar por la innovación, digitalizar nuestras prácticas; en definitiva, para encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Esta generación aporta rasgos muy valiosos como su proximidad natural a la tecnología; su motivación por aprender; su predisposición a los entornos de trabajo flexibles y colaborativos; no tienen miedo a asumir retos; buscan activamente el *feedback* sobre su trabajo y valoran las oportunidades de desarrollo que este supone; y les gusta estar, contribuir y participar en la toma de decisiones, entre otras características. Así, Telefónica pone especial foco en preparar, acelerar y desarrollar sus capacidades para asegurar no



solo el presente, sino también el liderazgo del futuro. Pero también creemos firmemente que el conocimiento y el “saber hacer” de las generaciones seniors y consolidadas aportan un valor imprescindible y fundamental en nuestra estrategia de empresa.

*Babyboomers* y Generación X son los profesionales que tienen el conocimiento de nuestro negocio y que aportan la madurez, solidez y experiencia que les confiere una trayectoria de excelentes resultados de manera sostenida en el tiempo, en un entorno cambiante, con retos tremendamente exigentes, en los que la capacidad de adaptación y transformación ha sido y sigue siendo una constante, y que, al fin y al cabo, son los que han contribuido firmemente a situar la compañía en la posición de liderazgo en la que se encuentra.

### Convivir... y conectar

Nuestro reto en Telefónica consiste en conseguir que todas las generaciones no solo convivan, sino que, además, conecten, compartan lugares comunes y aporten lo mejor de sí mismas para construir y avanzar juntos en el proyecto de compañía. En este sentido, me gustaría destacar dos de los proyectos internos que estamos llevando a cabo para fomentar la diversidad generacional y aprovechar todas las oportunidades que ello representa:

Por un lado, para fomentar la variedad de perfiles, de experiencias y conocimientos e impulsar nuestro talento más joven, hemos puesto en marcha un programa de desarrollo para más de 700 jóvenes de nuestra organización. El programa transcurre a lo largo de todo un año, en un formato modular, combinando diferentes metodologías y recursos, con el objetivo de que, más allá de los elementos comunes, cada participante pueda, de manera flexible, configurar su propio itinerario de desarrollo, de acuerdo a su perfil y expectativas.

Durante los primeros meses, los participantes amplían su visión de negocio y su capacidad de gestión pudiendo participar en numerosas sesiones, ponencias, talleres y cursos presenciales y *online*, así como en valiosas actividades experienciales estrechamente relacionadas con nuestros clientes. En una segunda fase del programa, el participante colabora activamente en equipos de trabajo para desarrollar e implantar proyectos reales de mejora, po-

**Nuestro reto en Telefónica consiste en conseguir que todas las generaciones no solo convivan, sino que, además, conecten, compartan lugares comunes y aporten lo mejor de sí mismas para construir y avanzar juntos en el proyecto de compañía**

niendo en práctica lo aprendido y contribuyendo en primera persona a los retos de compañía.

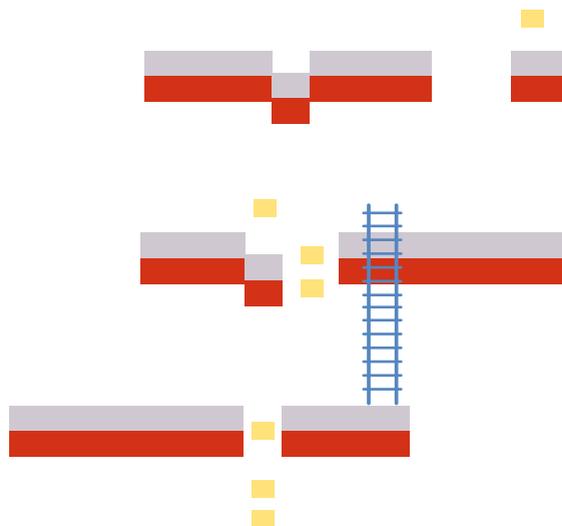
Como no puede ser de otra manera, a lo largo del programa cada joven cuenta con la orientación y apoyo de un mentor senior de la organización. De este modo unimos lo mejor de cada generación. Aprender “los unos de los otros” es nuestro principal objetivo y, en este contexto, el *mentoring* resulta una palanca de desarrollo clave tanto para mentores como mentorizados.

### Diversidad como oportunidad

Por otro lado, destacar también el proyecto vinculado al capítulo de Diversidad. En Telefónica entendemos la misma como una oportunidad y como una de las palancas clave en la digitalización de la compañía. Para nosotros es clave garantizar la multiculturalidad, la variedad de género, de perfiles y experiencias entre nuestros profesionales. En este sentido, la diversidad generacional es uno de los focos del Plan de Acción puesto en marcha en Telefónica España. Este Plan cuenta con la esponsorización de la alta dirección y contempla, entre otros aspectos, la identificación e implicación de directivos de todas las áreas como *Diversity Champions* impulsando la diversidad en su ámbito de gestión; la sensibilización y concienciación de todos los profesionales a través del programa formativo “Elegimos

Diversidad” y de los líderes de equipos con el programa “Liderazgo Inclusivo”; así como líneas de trabajo específicas en el ámbito de la selección, identificación, y desarrollo de talento y comunicación. Haciendo *zoom* en la diversidad generacional, queremos fomentar equipos con mentalidad abierta, sin barreras generacionales, que trabajen como uno solo, con capacidad para integrar todas las aportaciones que resulten valiosas, y que sean ejemplo de nuestros valores de compañía siendo confiables, retadores y abiertos.

En definitiva, si nuestros clientes son diversos, nuestra compañía debe ser un reflejo natural de la sociedad en la que estamos para profundizar en sus necesidades, anticiparnos a ellas y realizar propuestas de valor innovadoras, atractivas y diferenciadas.



### HACIA UNA MISMA DIRECCIÓN

Apostar por la diversidad es apostar por el futuro. Solo así, con lo mejor de cada uno, y alineados hacia una misma dirección, conseguiremos todos los objetivos que tenemos por delante y nos enfrentaremos con mayores garantías de éxito a los nuevos retos y oportunidades aún por descubrir.

REFLEXIÓN DE UNA MILLENNIAL

## ¿Son mejores comerciales las mujeres?

La sociolingüística se ocupa de los diferentes estilos conversacionales de hombres y mujeres. Desde la infancia, niños y niñas utilizan distinto vocabulario. La antropología ha llegado a las mismas conclusiones: la diferencia lingüística de género prevalece en numerosas culturas, y esta se corresponde con distintas visiones del mundo.



**Rebecca Rosser**  
Estudiante de MA Politics & Social & Economic History en la Universidad de Edimburgo

**Un ego dominante se siente más cómodo recitando los beneficios y ventajas de un producto, que preguntando y escuchando al cliente para descubrir sus necesidades**

En general, los hombres se mueven dentro de una escala jerárquica donde ganar y tener razón son objetivos preferentes, mientras que para las mujeres el objetivo es estrechar la relación mediante la comunicación. Por ejemplo, los niños juegan al fútbol y las niñas a “mamás” y “papás”. Cuando una niña pregunta a un niño si puede jugar, la niña quiere hacer amigos y se ha tomado un momento para observar con quién quiere relacionarse y, consecuentemente, en qué equipo quiere ir. Mientras, el niño ha empleado ese momento para decidir en qué equipo la pondrá, teniendo en cuenta las posibilidades de cada uno para ganar o perder.

Destacados científicos del ámbito empresarial como Robin Lakoff, Deborah Tannen o John Gray, afirman que las mujeres están más dotadas para una comunicación basada en la empatía, en la escucha activa, en el uso de expresiones emocionales, en el mayor uso de pronombres personales para evitar un lenguaje distante y, en definitiva, en un estilo comunicacional más afectivo y efectivo. Por el contrario, el lenguaje masculino está más enmarcado por una visión agonística de la vida, en la cual lo importante es superar problemas, dificultades y mantener una relación de superioridad jerárquica en el juego de *yo es* que implica toda comunicación.

No es por tanto extraño que en empresas donde el personal comercial es mixto, sean las mujeres las que más venden, ya que su estilo conversacio-

nal destila una confianza generada desde la simetría de la relación. Mientras los hombres buscan la venta para mantener después una relación con el cliente, las mujeres buscan una relación con el cliente para luego vender. Y dado que nos gusta comprar, pero odiamos que nos vendan, las posibilidades de que los clientes compren aumentan cuando la relación y la confianza prevalecen sobre el interés egocéntrico del vendedor.

Ello explica por qué fracasan muchas selecciones de personal. Se suele buscar comerciales extrovertidos, seguros de sí mismos, dominantes y de fácil palabra, lo que conduce, en general, a contratar personal con un superego cuya obsesión por tener razón entorpece la buena relación con el cliente, y por tanto de la venta.

Por supuesto, las mujeres no están exentas de ego y no son ajenas a la presión de vender, pero su naturaleza comunicativa les facilita olvidarse parcialmente de los objetivos y centrarse más en la relación con el cliente. A veces se superpone el estilo masculino o femenino sobre la cuestión de género por cuestiones genéticas o por la irrupción de la mujer en el ámbito laboral, y puede encontrarse a “Damas de Hierro” u hombres cuyo estilo comunicacional prioriza la relación en detrimento de la búsqueda obsesiva de poder. Hecha esta salvedad, los expertos sostienen que las mujeres, en general, se relacionan mejor con el cliente y venden más.



## Un banco para el cliente millennial

Los millennials o nativos digitales han revolucionado la manera de relacionarse con los bancos. Esta generación que ha nacido en la era digital ha cambiado su percepción del sector bancario tradicional: busca alternativas a la banca tradicional, no quiere pagar comisiones, opera por teléfono móvil y usa un estilo de comunicación directa.

El 40% de los millennials usaría un banco 100% digital, sin oficinas, y el 72% usaría las nuevas entidades no financieras. Para cubrir las necesidades de esta generación, Caixa-Bank ha lanzado este año imagin-Bank, el primer banco *mobile only* que se pone en marcha en España y el primero del mundo en el que la operativa se realiza exclusivamente a través de *apps* para móviles y para redes sociales.

Por sus características, es especialmente atractivo para el *target* joven, con edades comprendidas entre los 18 y los 35 años, un perfil de cliente en el que los *smartphones* tienen una tasa de penetración prácticamente absoluta y que está acostumbrado a usar las herramientas tecnológicas para la gestión de todo tipo de asuntos personales.

### Fuerte presencia en redes sociales

imaginBank se ha diseñado de forma colaborativa con más de 200 clientes y es el resultado de un proceso de cocreación social. Además de ser simple (todo está en un *click*), intuitivo (sin necesidad de aprendizaje previo) e innovador (lleva la innovación en el ADN), también es un banco social, con una fuerte presencia en redes sociales como canal de contacto con los clientes. Su aplicación para Facebook permite consultar instantáneamente la posición de la cuenta y los últimos movimientos con total seguridad. Las redes sociales también ofrecen un servicio de atención al cliente instantáneo y disponible las 24 horas del día. Además, quien está dado de alta

en la aplicación, cuenta con un *chat* interno con un gestor especializado y una línea de mensajes de *WhatsApp*.

Por su parte, este proyecto bancario pone a disposición de los clientes las últimas novedades tecnológicas en medios de pago y la propuesta de valor se transforma por completo: es el usuario quien gestiona sus finanzas de manera autónoma, ayudado por herramientas tecnológicas “inteligentes” que facilitan un seguimiento continuo de su economía personal.

A partir de un diseño muy sencillo e intuitivo, la *app* permite consultar la oferta comercial, realizar contrataciones y consultar el saldo, los movimientos y la posición global personal. El producto básico es la cuenta corriente *imaginBank*, sin comisiones ni condiciones de vinculación y con servicios avanzados, tanto para la gestión de finanzas personales como para la realización de transferencias y de pagos P2P. La cuenta *imaginBank* posibilita el envío de dinero gratis a cualquier otra cuenta en España, sea de la entidad financiera que sea, y a un cajero de CaixaBank, de forma que se pueden realizar reintegros de efectivo sin necesidad de llevar una tarjeta.

### **Mantener el liderazgo en digitalización**

La banca digital va más allá de la aplicación de la tecnología a los servicios financieros, y para CaixaBank se trata de un cambio profundo de la cultura empresarial que debe estar presente en todos los niveles de la entidad. Uno de sus objetivos pasa por convertir las ideas innovadoras en proyectos reales, como *imaginBank*, que ofrece más interacciones con el cliente, más ventas digitales, más eficiencia

y control de costes y generación de mayor valor para el cliente.

Mantener el liderazgo en digitalización es una prioridad para la entidad. Durante el 2015, la penetración de la banca *online* (web y móvil) entre los clientes se incrementó hasta el 54% y se intensificó la contratación digital. Además, los canales digitales –Internet, móvil y redes sociales, cajeros y medios de pago– le posibilitan ofrecer a sus clientes una banca de calidad, accesible y disponible en cualquier lugar y hora.

### **CaixaBank invierte de forma continua en tecnología para responder a los requerimientos de los clientes, garantizar su crecimiento, la adaptabilidad a las necesidades del negocio y la disponibilidad permanente de la información**

CaixaBank invierte de forma continua en tecnología para responder a los requerimientos de los clientes, garantizar su crecimiento, la adaptabilidad a las necesidades del negocio y la disponibilidad permanente de la información. El móvil se ha consolidado como el segundo canal operativo de sus clientes, tras la Línea Abierta Web, con más de 2.000 millones de operaciones desde el móvil en 2015. A través de este dispositivo se realizan 1 de cada 5 transacciones de la entidad.



**PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ**  
PRESIDENTA DE MICROSOFT IBÉRICA

*“Buscamos que nuestra tecnología permita hacer aquello que te propongas”*

Crear una informática más personal, reinventar la productividad en la empresa, reforzar las relaciones estratégicas con sus principales clientes, ser el *partner* en su transformación digital... Y todo esto, “viviendo los valores de la compañía”. Estos son solo algunos de los retos que Pilar López se propuso hace algo más de un año cuando asumió la presidencia de Microsoft en España, y sobre los que reflexiona en la presente conversación con Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España.



**PAULO MORGADO**  
CONSEJERO DELEGADO DE  
CAPGEMINI ESPAÑA

**¿Cómo se quiere posicionar Microsoft en el mundo digital?**

Como una de las grandes compañías de plataforma. Nuestro objetivo es que tú puedas, con nuestra tecnología, hacer aquello que te propongas independientemente de que seas una empresa o un consumidor. Esa es nuestra misión como compañía, y lo hacemos desarrollando tecnología que vendemos a nuestros clientes para que ellos mismos transformen su modelo de negocio, desarrollen productos y servicios y, en definitiva, para que alcancen sus objetivos.

**¿Qué puede aportar Microsoft a la transformación de la fuerza laboral de la compañía?**

Es uno de los elementos clave de la transformación digital de cualquier compañía. Seguro que el primer objetivo de cualquier transformación son los propios clientes,

porque ellos son los que te están empujando al cambio, son los que están modificando las reglas del juego y, por lo general, vas a querer relacionarte con ellos de otra forma. Y para conseguirlo, también tienes que relacionarte con tus empleados y con tus *partners* de manera distinta. ¿Puede ser un objetivo en sí mismo? Sí. Pero nosotros creemos que si de verdad quieres cambiar el modelo de relación con tu cliente, primero tienes que cambiarlo con tu empleado.

### ¿Y eso cómo lo haces?

Requiere probablemente de una transformación cultural. Requiere de una misión, de una estrategia, de tener muy claro qué quieres hacer y ser para tus clientes, y que tus empleados tengan muy claro y compartan esa misión de compañía. Requiere de cambios en la forma de ver la jerarquía y la organización, en la forma de llevar estructuras tradicionales a estructuras de redes, donde esa jerarquía se disperse. Microsoft tiene un papel fundamental que jugar a la hora de apoyar ese cambio cultural que probablemente tendrás que llevar a cabo si tu empresa tiene más de 10 o 15 años. Si tienes

clara tu misión y tu estrategia, la tecnología de Microsoft te sorprenderá por su capacidad para hacer realidad ese cambio que quizá creías que no era posible, y hacerlo extensivo a toda tu organización.

**Uno de los aspectos en los que Microsoft quiere posicionarse es en la productividad. Hoy cuenta con un amplio abanico de soluciones integradas que proporcionan una mayor facilidad a la hora de trabajar. ¿Esto será fácil de conseguir?**

Microsoft es una compañía de más de 40 años, inmersa en un gran proceso de transformación que ha precisado de un cambio de estrategia y de cultura que hemos hecho posible con el uso de nuestra propia tecnología. Somos ejemplo de ese tipo de cambio que queremos “empujar” entre las empresas. El volumen de datos que se genera a diario cuando toda la organización hace uso de la misma herramienta, el office 365, nos permite mejorar el clima organizacional, ver si el equipo de ventas se relaciona con el de marketing o detectar un problema porque no existe el nivel de interacción deseado. Puedo tener esa información y hacer



### Pilar López es

Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, con especialización en Finanzas, por ICADE, y ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en Telefónica, compañía a la que se incorporó en 1999. Anteriormente, ocupó diferentes puestos directivos en J.P. Morgan en Madrid, Londres y Nueva York.

algo al respecto. Esa es la palabra clave, información. Pasa en Microsoft y en cualquier empresa de cualquier ámbito. Por poner un ejemplo, un estudio de McKinsey estimaba que una persona de cualquier sector empleaba 500 horas al año en buscar información. La tecnología minimiza este hecho y pone delante de ti los datos que necesitas en función de tus preferencias y de la información que quieras compartir. Eso facilita mucho las cosas y va en *pro* de tu productividad y de las relaciones entre los equipos. Al final, como decías, queremos posicionarnos en productividad.

**Es cierto. Cosas que a nosotros nos parecen sencillas, rutinarias, como concertar una reunión a través de Outlook e incorporarte a ella mediante Skype, en realidad llevan mucho trabajo y tecnología por detrás...**

“ **En un entorno empresarial con nuestros clientes, queremos ser el *partner* en su transformación digital, y para lograrlo, es fundamental que nuestro éxito sea el suyo** ”

Esa es nuestra forma de trabajar. Cada vez importa menos dónde estás físicamente, y esto es muy importante a la hora de medir la productividad. Lo esencial es que el tiempo con tu equipo, con tus clientes o con tus *partners* sea de calidad. Ese es nuestro día a día. Y puede ir más allá. Puede facilitarte la vida aprendiendo y anticipando tus necesidades. Puede incluso sugerirte qué información necesitas para esa reunión a la que te estás incorporando a través de Skype. Esto empieza a ser una realidad y, al final del día, te das cuenta de que está mejorando tu calidad de vida porque puedes hacer muchas más cosas que antes.

**Y desde el punto de vista de la empresa que quiere hacer negocios... ¿Cómo es el escenario de *partnership* en transformación digital?**

En un entorno empresarial con nuestros clientes, queremos ser el *partner* en su transformación digital, y para lograrlo, es fundamental que nuestro éxito sea el suyo. Para mí, es un modelo de negocio que está muy claro y que nos permite entrar en esas conversaciones de *partnership* alrededor de la transformación digital. Si a eso añades que como compañía hemos llevado a cabo una transformación digital y de modelo de negocio muy profunda, eso demuestra que podemos aportar mucho



en ese sentido. Nuestro objetivo es el éxito de nuestros clientes medido en términos de mejora de la relación, de la productividad de sus empleados... Medido en términos de que su oferta de productos y servicios cada vez más pueda incorporar un componente digital. Esto para mí es la medida del éxito, de que el proceso está funcionando.

**¿Puedes explicarnos cómo está cambiando el Cloud? Siempre ha sido un concepto más de infraestructura y ahora está eclosionando hacia el concepto de plataforma. El espacio de crecimiento del Cloud es muy amplio, lo**

**que significa que el espacio de crecimiento de Microsoft también lo es. ¿Qué opinas de la evolución de este mercado?**

Creo que es una gran oportunidad. Más allá de Microsoft, desde el punto de vista de las compañías o de los particulares, este escenario de digitalización y de cambio tan radical de los modelos de negocio es la realidad del mercado en el que estamos. Cómo eres capaz de responder a esta realidad requiere de una flexibilidad, de una agilidad



y de una cantidad de información. Requiere también de una capacidad de garantizar seguridad y privacidad, a la que no sé cómo se podría llegar con un modelo tradicional. Todavía hay espacio para la adaptación, pero todos estos elementos, tan necesarios para tener éxito en ese entorno, ponen en cuestión modelos de operación tradicionales y en valor, modelos de operación bajo infraestructura Cloud.

Me atrevería a decir que las compañías se están “haciendo” a este cambio y, en estos momentos, es una cuestión de cómo, cuándo y por dónde empezar. El negocio tradi-

cional tiene que evolucionar y pienso que la pregunta es “cómo, cuándo y por dónde empiezo”, más que si me lo tengo que plantear o no. Para nosotros es la única forma de tener éxito en el entorno de mercado en el que estamos, y al que vamos.

**Google quizá tiene un espectro más amplio. ¿Cómo lo ves como competidor? ¿O no lo ves como competidor?**

Por supuesto. Colaboramos en muchos aspectos y a mi modo de ver tenemos una responsabilidad como grandes empresas del sector. Pero al final, las grandes tecnológicas queremos jugar un papel en la transformación digital de todos los agentes, y desde ese punto de vista, con modelos de negocio diferentes, claro que somos competidores. Yo creo que nuestro alcance es muy amplio y muy ambicioso, sin que suene arrogante. Ambicioso

“ *Una de las grandes cualidades de los millennials es que trasladan a la empresa su experiencia como consumidores. Crecieron en un entorno en el que las cosas se aprenden haciéndolas* ”

en el sentido de que realmente queremos ser la compañía que posibilita la transformación digital de grandes organizaciones, de pymes y también de consumidores. Desde este punto de vista nuestra aspiración es muy grande, es global. De hecho, en nuestra misión hablamos de “On the planet”. Creo que este punto es común a otras tecnológicas, pero donde puede estar la diferencia es en un modelo de negocio enfocado fundamentalmente alrededor de *advertising*, un modelo “súper” exitoso de publicidad versus un modelo de negocio centrado en “ayudarte a transformarte”, a conseguir tus objetivos.

**¿Y Amazon? ¿Compite con vosotros?**

Es otra compañía fascinante que está transformando el modelo de negocio de *retail* en el mundo y que tiene una presencia y una vocación de plataforma en infraestructura

Cloud muy importante. Creo que ese posicionamiento tan relevante en *retail* marca de alguna forma su modelo de negocio.

**Centrándonos en otro tipo de cambio, el generacional. Los millennials. Para mí, una de sus grandes cualidades es que trasladan al mundo del trabajo su experiencia como consumidores. Crecieron en un entorno en el que no hay manuales ni instrucciones, donde las cosas se aprenden haciéndolas. ¿Qué tal se desenvuelven en el ámbito laboral? Cuando los comparas con personas**

En nuestro caso, y como una organización que atrae talento constantemente, nuestro esquema de valores y nuestra misión como compañía tienen que estar muy claros porque si no, nos ponemos en evidencia de forma inmediata.

**Estoy seguro de que en Microsoft hay una gran “población” millennial...**

Sí, claro. En Microsoft tenemos implantado un proceso de *Reverse Mentoring* y, en mi caso, tengo un mentor millennial. Es ingeniero, una persona muy tecnológica que de



**de otra generación con las que tienen que convivir en la misma empresa... ¿En qué son distintos? Se suele pensar que tienen menos desarrollada la idea de carrera, que son más creativos, que les gusta trabajar en entornos más abiertos...**

Yo creo que el mundo ha cambiado seas o no seas millennial, y esto impacta de lleno en las empresas desde el punto de vista del talento. Yo creo que hay que conectar con los millennials con una misión, unos valores y unos principios que quizá nuestra generación no priorizaba de manera tan clara.

alguna manera me aporta esa visión millennial y un componente tecnológico que valoro especialmente. Con ellos tienes que conectar con lo que haces en la sociedad, en las universidades, en la educación o con la agenda social que tienes como compañía. Tienes que demostrar que efectivamente tienes una actividad acorde con los valores de la organización. Los nuestros están muy claros y nos preocupamos por ponerlos en práctica, pero más allá del control que pueda ejercer la sociedad, esta generación, nuestros propios empleados, demandan que

seas consecuente, auténtico y transparente, y es algo que se convierte en determinante a la hora de elegir trabajar en Microsoft o en otra compañía.

### **En tu opinión, ¿se está adaptando el mundo empresarial del Ibex 35 al entorno millennial?**

Nuestro proceso de transformación conlleva un cambio cultural muy relevante que tiene mucho que ver con la filosofía *Always Learning*. ¿Qué significa eso para las personas que llevan en la compañía 20 años y para los que acaban de llegar? El punto de encuentro, en el que consigues un equilibrio muy positivo, tiene que ver con afrontar cada día como si fuera el primero. El hecho de que el mercado y la tecnología estén cambiando tanto es un reto enorme, pero al mismo tiempo facilita las cosas, ya que en este sector nadie puede vivir de lo que aprendió hace 5 años. Eso, en el caso de Microsoft, es nuestro día a día, y hace que todos los empleados, independientemente de su antigüedad, puedan formar parte de la misma historia de transformación. Creo que la transformación es inevitable y que debería ir incluso más rápido. Y creo que debe “empujarse” desde arriba. En el caso de Microsoft, Satya Nadella es el primer agente de esa transformación: vive los valores de la compañía, transmite su misión y su estrategia. En cualquier empresa tradicional con años de historia, la transformación hay que liderarla desde arriba.

### **Tú conoces a muchas personas de esas empresas más tradicionales. ¿Las ves con ganas de cambio?**

Desde mi punto de vista todas, por lo general, han llegado al convencimiento de la necesidad del cambio, aunque puede haber dudas de la capacidad para llevarlo a cabo. Falta ese convencimiento de “te puedes transformar y puedes hacerlo rápido”, y parte de mi trabajo es transmitir que es posible.

**Yo soy un poco escéptico. Pienso que hay pendiente una revolución importante para aquellas personas que no están dispuestas al cambio.**

Esas personas siguen una estrategia perdidora, pero efectivamente es una realidad. Para mí es insostenible desde el punto de vista de tus accionistas y de tus clientes. El gran reto lo veo en los niveles intermedios. Ellos son los que pueden convertirse en aceleradores o en ralentizadores de la transformación. Es ahí donde hay que poner mayor esfuerzo y énfasis porque pasar a ser agentes del cambio no siempre es fácil.

### **A título un poco más personal... Viviste dos etapas profesionales antes de llegar a Microsoft, en J.P. Morgan y en Telefónica. ¿Qué aprendiste en ambas compañías?**

En J.P. Morgan aprendí principalmente cómo funcionan los mercados financieros y el papel que juegan en la economía mundial, y el valor del equipo incluso en entornos tan individuales como los de *trading*. Esto es algo en lo que J.P. Morgan destacaba en aquel momento y que he llevado a lo largo de mi carrera.

En Telefónica estuve 16 años, con lo cual aprendí casi todo. Aprendí a gestionar en momentos de crecimiento y en momentos de crisis, precisamente en un sector en el que tuvo un impacto muy significativo: ver cómo pasar de uno a otro estadio, que necesitas cualidades totalmente distintas, talento distinto, cómo tienes que adaptarte... Es algo de lo que me siento especialmente orgullosa.

### **¿Qué valor tiene la intuición para ti?**

Un *fifty-fifty*, intuición versus datos y análisis en la toma de decisiones. Quizá lo que ayuda al desempate es que la intuición conecta muy bien con la pasión y con la energía positiva... Aunque cuando eres capaz de defender tu caso desde el convencimiento de que tienes los datos y la evidencia, eso también puede generar mucha pasión y mucha energía positiva. Para mí es un *fifty-fifty* y buscar el equilibrio es el arte del día a día.

Por Laura Horcajada, Redacción APD  
Fotógrafo: Javier Echánove, estudio 2.0

CIBERSEGURIDAD

# Redefiniendo las funciones de la Alta Dirección

|| *There are two implications of combining a low level of readiness and a low level of awareness in relation to cybersecurity vulnerability: the first is that you're inviting trouble; secondly, you may already be in trouble and not know it"*

**Ben Hammersley**

Editor at large at Wired UK magazine and presenter of Cybercrimes with Ben Hammersley on BBC and Netflix

El pasado agosto de 2015, Noel Biderman, fundador y CEO de la web de contactos Ashley Madison, dimitía después de que la empresa sufriera un ciberataque que había dejado expuestos los datos personales y financieros de sus más de 37 millones de clientes.

En 2014, Gregg Steinhafel, presidente ejecutivo de Target Corp, también dimitió tras el ciberataque sufrido por la empresa y que resultó en el robo de 70 millones de registros con información de sus clientes.

También Aaron Barr, CEO de la empresa de seguridad HGBary, tuvo que dimitir, y tras esta decisión no se encontraba ni una mala cuenta de resultados ni una gestión nefasta. ¿El motivo? Había sido víctima de un ciberataque.

Lo cierto es que la nueva era digital está condicionada por una serie de riesgos intrínsecos cada vez más significativos, difíciles de controlar y que hacen a las empresas y a sus directivos cada vez más vulnerables. Como acabamos de exponer, un cibe-

rataque puede provocar la caída del CEO, el *alma mater* de la empresa.

En esta línea, la gestión de la ciberseguridad ha dejado de ser un reto exclusivamente técnico para pasar a ser un elemento estratégico del negocio. Así queda recogido en la reciente reforma de la Ley de Sociedades de Capital en España, la cual establece que corresponde al propio Consejo decidir los aspectos estratégicos y las políticas de control y gestión de riesgo de la compañía, siendo una competencia *indelegable*.

## Concienciación y Preparación de la Alta Dirección

Una encuesta recientemente elaborada por Nasdaq, *The Accountability Gap: Cybersecurity & Building a Culture of Responsibility*, destaca la brecha alarmante entre la concienciación y la responsabilidad de los niveles más altos de las grandes corporaciones: la mayoría de los Consejeros y Altos Directivos son incapaces de entender los informes

de seguridad, y están poco dispuestos a aceptar la responsabilidad por una violación de seguridad sufrida en su empresa.

Asimismo, el informe identifica 2 vectores clave para medir la vulnerabilidad de la empresa frente a un ciberataque: concienciación y preparación de sus directivos. Ambos son la palanca para desarrollar 7 desafíos clave con los que conseguir reducir la vulnerabilidad y la alta exposición:

• **Concienciación:**

-Lenguaje Ciber: existen problemas de comprensión con el lenguaje y la terminología cibernética que deben resolverse.

-Apetito por el riesgo: hay que tomar conciencia real de las consecuencias de una violación de seguridad.

-*Threat Intelligence*: es preciso recibir y comprender la información relevante sobre las amenazas.

-Legislación y regulación: debe informarse debidamente al resto de la organización de las políticas desarrolladas para el cumplimiento normativo.

• **Preparación:**

-Resiliencia: hay que trabajar en resolver la falta de capacidad para mantener un nivel aceptable de servicio frente a los fallos que dificultan las operaciones normales.

-Respuesta: hay que trabajar en entender y saber cómo prevenir, detectar, localizar y neutralizar las ciberamenazas.

**La gestión de la ciberseguridad ha dejado de ser un reto exclusivamente técnico para pasar a ser un elemento estratégico del negocio**



**Carmen Segovia Blázquez**  
Responsable Ciber Riesgos  
Aon España

-Comportamiento: hay que fomentar una cultura de la Seguridad y la Responsabilidad que llegue a toda la organización.

**Nuevas funciones para salvar las brechas de vulnerabilidad**

Durante la última década, las funciones del CEO, del CFO y del CIO/ CISO han experimentado una transformación significativa fomentada por la gestión del ciberriesgo. Sin embargo, y tras los resultados del informe Nasdaq, ya se están redefiniendo las principales funciones de estos cargos para solventar las brechas detectadas en dicho informe:

• **CEO:** la construcción de un sistema robusto requiere de un fuerte liderazgo del CEO para mantener los programas de seguridad alineados con los objetivos estratégicos de negocio. La organización ha de pensar en términos de “cuándo”, y no de “si” serán atacados. Ante una violación de seguridad, el CEO debe estar preparado para dar una respuesta rápida y eficaz al incidente, adoptar estrategias que contribuyan a la recuperación mediante análisis de seguridad, formación y planificación. Debe coordinar una comunicación y colaboración permanente

## La mayoría de los directivos no son capaces de interpretar adecuadamente los informes de seguridad cibernética, por lo que es trabajo del CISO salvar esta brecha

entre todas las unidades y desarrollar una cultura de concienciación sobre la seguridad en toda la cadena de suministro de la organización.

- **CFO:** los delincuentes cibernéticos atacan los sistemas financieros, directa e indirectamente, y las violaciones de datos de todo tipo impactan en la rentabilidad de una organización. Estas amenazas requieren que los directores financieros se involucren en las medidas de seguridad y gestión de riesgos cibernéticos. El cumplimiento de sus obligaciones fiduciarias les obliga a tener que proteger adecuadamente la información que manejan. Asimismo, el análisis de la viabilidad y el coste de efectividad de las soluciones propuestas por los seguros Ciber, al igual que la propia seguridad cibernética, también caen en el dominio del CFO. Por último, los directores financieros deben estar íntimamente involucrados en la elaboración del plan de respuesta a incidentes

de la organización, que implica la comunicación con los accionistas, socios, proveedores y clientes.

- **CISO:** sin lugar a dudas, su rol es el más estrechamente ligado a las responsabilidades de la seguridad cibernética. Como hemos visto en el informe Nasdaq, la mayoría de los directivos no son capaces de interpretar adecuadamente los informes de seguridad cibernética, por lo que es trabajo del CISO salvar esta brecha. El mandato del CISO es el mantenimiento de un equilibrio eficaz, trabajando entre los beneficios de la tecnología, controles de seguridad y gestión de riesgos. Al alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de negocio, deberán asociarse estrechamente con la Alta Dirección para dar forma a las decisiones de negocio, estrategia competitiva y la innovación sostenible.

### Inversión, cumplimiento y protección

Los riesgos cibernéticos están aquí para quedarse y los directivos deben dar la máxima prioridad a su gestión desde una combinación de tres enfoques que en Aon nos parecen clave: la inversión continuada en ciberseguridad, el desarrollo de políticas de cumplimiento normativo y la póliza de seguros como protección económica, como la última línea de defensa.

**JORNADA APD Y AON**  
**Ciberseguridad en la empresa**

La seguridad de la información en la era de la Economía Digital

**PRÓXIMAMENTE**  
**MADRID**

28 de noviembre de 2016  
**ESPACIO BERTELSMANN**



# Los grandes retos de los servicios profesionales

—En las últimas décadas el mundo de los servicios profesionales ha experimentado una serie de cambios extraordinarios. El primero de ellos fue la creación de grandes firmas, en las que, mediante diversos modelos de organización interna, comenzaron a prestarse un número elevado de servicios desde marcas de prestigio y con cobertura nacional e internacional. Los profesionales pioneros en este modelo fueron los auditores y consultores, a los que siguieron los abogados, y aún hoy, otras profesiones como la de los arquitectos, están inmersas en este proceso. Por otra parte, estas organizaciones se han transformado en auténticas empresas, y como tal, gestionan de una forma prioritaria los recursos humanos, el marketing, la calidad del servicio, la gestión financiera o sus procesos. Además, los servicios profesionales están globalizados. El mundo de los negocios carece de fronteras y las firmas han de estar presentes allí donde les requieren sus clientes.

Pero el proceso de transformación, lejos de detenerse, se acelera cada año. Por tanto, tratar de vislumbrar cómo serán los despachos profesionales en el futuro se antoja una tarea harto difícil. En todo caso, podemos enumerar algunos de los grandes retos que se avecinan:

—**Competencia y diferenciación**, definidas por la especialización, la marca y el precio. Los despachos deben definir su estrategia dentro de este triángulo.

—**Servicios con “alma”**. Para obtener y mantener a los clientes se exige, cada vez más, empatía, proactividad, disponibilidad, proximidad y flexibilidad. Es necesario un compromiso personal, que el cliente te vea como socio más que como proveedor, y que confíe en tu juicio profesional, esa “sabiduría” que aglutina valores, conocimiento y experiencia.

—**Valor añadido**. el cliente no compra horas de trabajo, no quiere productos o servicios que podamos empaquetar, ni simples gestores de asuntos. Lo que quiere son soluciones que le generen valor, y está dispuesto a compartir una parte de lo que obtenga.

—**Multidisciplinariedad y especialización**. Los problemas ya no pueden abordarse desde un solo punto de vista, requieren del concurso de abogados, economistas, informáticos, ingenieros, etc., que han de trabajar de forma coordinada.

—**Innovación**. Los despachos deben mantener una actitud innovadora, destinando los recursos necesarios y fomentando una cultura que lo favorezca.

—**Equipos profesionales**. Deberán promoverse planes para atraer,

motivar y retener el talento, incluyendo cuestiones como la flexibilidad, la conciliación y la carrera profesional.

—**Eficiencia**, tanto en costes directos de prestación del servicio, como en los de mantenimiento de la estructura de la organización.

—**Regulación**. La trascendencia de los servicios profesionales, y que muchos de ellos afecten al interés público, alimenta un proceso constante de incremento de la regulación en múltiples aspectos como el acceso a la profesión, el control de calidad, la exigencia de seguros o la formación continuada.

—**Organización interna**. La propiedad de las firmas, la relación contractual con los empleados, la estructura de socios, etc., sufrirán cambios muy relevantes.

—**Tecnología**. La importancia estratégica de la tecnología probablemente representa el reto más importante de los próximos años. Por una parte, porque afecta a la competencia, ya que la transformación digital elimina barreras de entrada para los despachos de menor dimensión. Por otra, porque tiene gran influencia en la mejora de la eficiencia. Además, cuestiones como el big data o las redes sociales representarán una nueva forma de prestar los servicios y relacionarnos con los clientes.

—**Ética y deontología**. Los profesionales hemos de permanecer firmes en los principios y valores que mantienen nuestra reputación y nuestro prestigio.

Los servicios profesionales están globalizados. El mundo de los negocios carece de fronteras y las firmas han de estar presente allí donde les requieren sus clientes.

# Un gigante de Silicon Valley logra un ahorro del 10% mediante la contratación hotelera a escala global

La creación de un programa global de contratación de hoteles para atender las necesidades hoteleras de 60.000 empleados en 70 países constituye un reto formidable. Con objeto de satisfacer sus ambiciosos requisitos, una gran empresa tecnológica internacional con sede en EEUU decidió optimizar su aprovisionamiento de servicios hoteleros con la ayuda de HRS. Esta colaboración, que inicia ahora su segundo año, ha reportado un ahorro sustancial y una consolidación eficiente del programa de hoteles:

## Reducción de costes totales en más de un 10%

- Casi 900.000 pernoctaciones hoteleras negociadas en 200 destinos globales.
- Se evaluaron aproximadamente 2.000 hoteles, de los cuales 750 fueron aceptados en el programa.
- Se incrementó en un 25% la cuota de hoteles independientes en cartera, lo cual se tradujo en una optimización de tarifas del 10%.
- Se sustituyó por alternativas similares el 20% de la cartera de hoteles existente, con un consiguiente ahorro del 9%.
- El sistema de subasta electrónica agilizó el proceso y permitió lograr un ahorro global del 11%.

## RETOS

- Alto grado de complejidad debido a la escala global y al número de hoteles:
  - 900.000 pernoctaciones hoteleras en 200 destinos.
- Diferentes requisitos en los mercados.
- Calendario muy ambicioso para el proyecto.

## Creación de valor a partir de datos

A escala global, el programa de contratación incluyó 200 destinos en 70 países. El objetivo era lograr un ahorro y una optimización de la cartera de hoteles, con diferentes requisitos y enfoques en los mercados. Una vez dispuso de los datos de viajes de la empresa, HRS segmentó los destinos basándose en los volúmenes. Se cotejó el conjunto de datos con los datos de referencia de HRS, que incluyen 3.000 clientes corporativos globales y 750.000 tarifas negociadas. A continuación, HRS diseñó una estrategia de contratación y calculó el ahorro posible mediante la renegociación de tarifas, la agrupación de volúmenes de reserva y la sustitución de algunos hoteles considerando características similares.

## Flexibilidad gracias al enfoque específico para cada mercado

HRS asume y dirige el proceso de negociación en los proyectos de contratación. Las diversas opciones de negociación posibilitan un enfoque flexible: en determinados mercados, es la propia empresa la que maneja las negociaciones con el fin de cultivar relaciones. En otros mercados, HRS entabla las negociaciones en nombre de la empresa. Los hoteles pueden participar a través de la herramienta RFP de HRS y licitar,

## ESTRATEGIA

- Análisis detallado de los patrones de viaje.
- Enfoques de mercado adaptados, todos ellos manejados mediante la herramienta de solicitudes de oferta (RFP) de HRS:
  - Negociaciones corporativas.
  - Negociaciones de HRS.
  - Subastas de HRS.
- Plena transparencia del estado gracias a la herramienta RFP.

## RESULTADOS

- Índice de respuesta a solicitudes de oferta superior al 95%.
- 2.000 hoteles evaluados y 750 admitidos.
- Ahorro superior al 10 % mediante:
  - Negociaciones de tarifas.
  - Agrupación de volúmenes.
  - Características similares.
  - Sistema de subasta electrónica.
- Optimización de procesos y reducción de la carga de trabajo.

teniendo en cuenta los requisitos globales innegociables. En caso de destinos con mayor competencia en el sector hotelero, un sistema de subasta electrónica puede ayudar a agilizar el proceso. La herramienta RFP de HRS satisface los estándares de la GBTA y brinda la flexibilidad necesaria para reaccionar a diversos escenarios de negociación. El departamento de gestión de viajes de la empresa mantiene el pleno control durante todo el proceso, y es posible incorporar a partes interesadas locales que aporten recomendaciones y sugerencias.

### Transparencia y control

El proyecto RFP se desarrolló con una rapidez extraordinaria para sus dimensiones y se completó antes del plazo previsto. Además, se alcanzó un índice de respuesta de hoteles superior al 95%. Para el director de proyectos de la empresa, “la facilidad de manejo de la herramienta RFP es una referencia en el sector y nos permitió superar nuestro objetivo de ahorro”.

**Superamos nuestro objetivo de ahorro y constatamos enormes mejoras en la colaboración con todos nuestros hoteles**

A diferencia de las tarifas dinámicas, que ofrecen a las empresas un descuento sobre la mejor tarifa disponible en un momento dado y pueden fluctuar significativamente, el programa negociado proporciona estabilidad, lo que a su vez permite a las empresas planificar y controlar los gastos con mucha mayor facilidad. Este enfoque garantiza una total transparencia.

La clave para alcanzar un ahorro significativo y una cartera de hoteles optimizada radica en 3 factores principales: renegociación de tarifas apoyada en datos de referencia, agrupación de volúmenes de reserva y búsqueda de hoteles similares que ofrezcan la misma calidad a mejor precio. El principio de ‘mejor relación calidad-precio’ de HRS aporta un ahorro adicional: por cada reserva, se compara la tarifa negociada por la empresa con el mercado al contado y con los descuentos corporativos exclusivos únicamente disponibles a través de HRS. Después, se procesa la reserva aplicando la mejor tarifa disponible en el momento de la misma. En este proyecto la empresa logró un ahorro superior al 10%.

En el siguiente paso, el cliente y HRS trabajarán conjuntamente para impulsar la implementación mediante una comunicación a la medida entre el departamento de gestión de viajes y los viajeros.



**MANUEL  
CID MANSO**  
MARKETING MANAGER  
EN EFRON CONSULTING

## “La Transformación Digital ha volcado el tablero, lo ha cambiado todo”

...Pero sin modificar lo esencial. Así lo asegura en la presente entrevista Manuel Cid, en lo que al mundo del Marketing se refiere. Y es que trabajar sobre el producto, la distribución o la promoción, sigue siendo imprescindible. No obstante, el consecuente cambio cultural y, en definitiva, el contexto de la “sociedad digital” en el que nos encontramos, exigen nuevas estrategias para “enganchar” al consumidor del siglo XXI.

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

**A lo largo de 2016, en prácticamente todos los congresos y eventos tecnológicos, ha sido el término más utilizado. ¿Qué es, a su juicio, “Transformación Digital”?**

Hace dos años fue el *Big Data*, antes la movilidad, *Business Intelligence*... Siempre se llega a una especie de acuerdo sobre cuál es el eje temático de los mismos. Sin embargo, Transformación Digital, en mi opinión, está lejos de ser una moda. Al contrario, parece definir ese momento en que la industria descubre que todos los cambios tecnológicos

relevantes de las últimas décadas, asimilados por la experiencia de uso de la mayoría, definen un cambio de paradigma en la forma de hacer las cosas.

Se dice que una tecnología está madura cuando el usuario medio no percibe qué está sucediendo en segundo plano para que funcione. Lo cierto es que ya no somos conscientes de que nuestro móvil es mucho más potente y complejo que todos los ordenadores necesarios para llevar al hombre a la Luna. Porque de eso se trata, de la tecno-

logía informática asimilada en nuestra vida cotidiana con la misma naturalidad con que aceptamos la televisión o la luz eléctrica en su momento. Transformación Digital es una buena definición de un fenómeno que ha modificado no solo los hábitos de uso y adquisición de bienes tecnológicos de la gente, sino su propia forma de proceder y manejarse en el día a día en lo que es un cambio cultural muy relevante, disruptivo en ocasiones, el mayor en décadas.

### ¿Están las empresas españolas preparadas para afrontar la Transformación Digital?

El panorama es complicado. Hay diversos estudios que nos ofrecen datos preocupantes: en primer lugar, solo el 40% de las empresas tienen una estrategia digital. Si analizamos por sectores, industria e infraestructuras solo cuentan con entre un 10% y un 15% de empresas con una estrategia digital, y en el otro extremo nos encontramos con Informática y Telecomunicaciones, las áreas con un mayor índice de comprensión del nuevo *statu quo* merced a una estrategia digital coherente. En general, hay pocos medios, escasa comprensión y apoyo de las directivas y, sobre todo, una visión más táctica (invierto en una nueva web y ya está) que estratégica (lo que exige una comprensión profunda).

Indagando un poco más, descubrimos que dentro de las propias compañías la Transformación Digital viene siendo liderada por los departamentos de Marketing, Comunicación y Ventas, cuando debería ser transversal y derivar del CEO o de la Dirección General. Sirva de ejemplo el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI: [www.ec.europa.eu/digital-single-market/desi](http://www.ec.europa.eu/digital-single-market/desi)). Esta es una comisión que mide los avances realizados por los Estados miembros de la UE hacia una economía y una sociedad digitales basándose en múltiples indicadores relacionados: conectividad, capital humano, uso de internet, etc. En la edición de 2016, España ocupa el puesto 15 de 28 Estados Miembros, posición que no concuerda para nada con el volumen de nuestra economía.

### ¿Qué ha supuesto la Transformación Digital para el Marketing?

La Transformación Digital ha volcado el tablero, lo ha cambiado todo. Pero sin modificar lo esencial. Todavía hay que centrarse en el producto, el precio, la distribución y la promoción para tener éxito en el mercado. La Transformación Digital ha modificado, en mayor o menor medida, todos y cada uno de estos elementos, pero siguen ahí. Como siempre, hay que definir una estrategia de Marketing efectiva. Sigue siendo necesario definir un plan de Promoción y difusión, aunque tengamos que añadir un presupuesto para Google AdWords, entender cómo funciona su sistema de pujas y contratar a especialistas SEO/SEM..., ya que el canal ahora es *online*. En definitiva, la Transformación Digital ha aumentado —en ocasiones, de manera exponencial— la complejidad de nuestro trabajo, que sigue siendo, en lo fundamental, exactamente el mismo.

### En este nuevo entorno, ¿cuáles son las claves del éxito del Marketing Digital?

- La anticipación: adelantarse a los competidores siempre ha sido una ventaja, pero en una sociedad digital en constante cambio, lo será aún más. En especial, hay que estar muy atentos a los avances tecnológicos y sus consecuencias.
- Omnicanalidad: es necesario facilitarle la vida al cliente, de modo que los distintos canales de comunicación deben estar cubiertos e interrelacionarse entre sí con fluidez. La estrategia siempre debe ser la misma y siempre ha de ser coherente, desde la tienda física hasta la *app* móvil, pasando por la web, las redes sociales, etc.
- *Customer Journey*: Debemos tener muy claro el ciclo de vida de nuestros clientes, analizando su experiencia al detalle para



**Ya no somos conscientes de que nuestro móvil es mucho más potente y complejo que todos los ordenadores necesarios para llevar al hombre a la Luna”**



**Que el cambio es cultural, por supuesto, pero no es posible sin la tecnología; es más, deriva de ella”**

mejorarla permanentemente. El *engagement* –entendido como una estrategia para mejorar la interacción global con el cliente no solo en redes sociales– es clave en este sentido.

- El Marketing de Contenidos: hay que generar y distribuir información valiosa para atraer y convencer a nuestro público objetivo. En el nuevo ecosistema, asegurar que un producto es estupendo ya no sirve; hay que demostrarlo.

- *Big Data y Business Intelligence*: *Big Data* es un fenómeno de enorme valor para las empresas gracias a la analítica y al *Business Intelligence*. El análisis predictivo –¿qué clientes y en qué momento son propensos a comprar determinados productos?–, el análisis semántico –para mejorar su experiencia de búsqueda y aumentar las tasas de conversión *online*– o el marketing personalizado –merced a una segmentación basada en datos y no en intuiciones–, son factores clave de presente y futuro.

**Le otorga gran importancia a la tecnología como motor de los cambios. Sin embargo, buena parte de los gurús del Marketing Digital insisten en que el cambio no es tecnológico, sino cultural. ¿Qué tiene que decir ante esto?**

Que el cambio es cultural, por supuesto, pero no es posible sin la tecnología; es más, deriva de ella. En el fondo es bastante simple. La televisión cambió totalmente nuestros usos y costumbres a muchos niveles, pero antes hubo que inventarla. No habría Transformación Digital sin computadoras, *software* y lenguajes de programación, difusión masiva gracias a los ordenadores personales y las *interfaces* de usuario, Internet, metabuscadores, dispositivos móviles

conectados, *big data*, *business intelligence* y un largo etcétera de tecnologías que llegaron antes generando el caldo de cultivo necesario e imprescindible para la eclosión de lo que denominamos Transformación Digital. A finales de 2013 se habían vendido ya 5.200 millones de móviles y nadie hablaba de la Transformación Digital. Simplemente sucedió. El cambio cultural llegó como consecuencia de las modificaciones que en la vida de los usuarios supuso emplear aquellos dispositivos.

**¿Cuál ha sido la hoja de ruta de Efron Consulting a la hora de afrontar la Transformación Digital? Y para terminar, ¿qué valores añadidos ofrece la compañía en el contexto de la “sociedad digital”?**

En primer lugar, iniciamos una labor de “evangelización” interna que comenzó en la Dirección. Por ejemplo, se lanzaron iniciativas como el Foro Social Media, que permitió a nuestros trabajadores conocer, entender, usar y difundir las herramientas sociales. Se definió una estrategia de *Marketing Online* a corto, medio y largo plazo. Lanzamos con éxito una nueva web multidispositivos y las redes sociales corporativas (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+) para, en un estado posterior de madurez, profundizar en esa estrategia a través de mediciones periódicas basadas en KPI’s definidos previamente. La última fase consistió –consiste– en extender el conocimiento adquirido a todas las áreas de negocio mediante cursos, seminarios, conferencias...

Por tanto, Efron es una compañía con un capital humano que dispone de un conocimiento profundo de lo que supone la Transformación Digital, lo que nos ha permitido lanzar una oferta digital que va desde la denominada Sociedad digital (Internet, *Mobility*, *Social Media*, *User Experience*, *Customer Journey*) hasta Mejora Operacional (BPA, BPM, Agile, PMO), sin olvidarnos de Arquitectura (EAI, M2M, IoT, etc.) o Análisis de Información (*Business Intelligence*, *Big Data*, *Analytics*, *Data Quality*).



Ver el VIDEO de la entrevista en  
[canalceo.com](http://canalceo.com)

**canal  
ceo**  
una iniciativa de **apd**

## La determinación de un líder



### ADOLFO RAMÍREZ

Director General Adjunto  
Banco Santander  
Responsable IT y  
Operaciones España

Dice la RAE que ser determinado es “ser causa de que algo ocurra o de que alguien se comporte de un modo determinado”. Una definición que para Adolfo Ramírez, Director General Adjunto de Banco Santander, encaja con la de ser un líder en el ámbito profesional.

Adolfo asegura que si hay una determinación que ha marcado su desarrollo laboral ha sido la de avanzar, la de “buscar soluciones a los problemas que pueden surgir”. Esa lucha por el progreso se materializa hasta en pequeñas anécdotas. Por ejemplo, su empeño por un lenguaje positivo en presentaciones y reuniones profesionales. “Hacerle la guerra al ‘es que’ es una de las formas más importantes de avanzar” asegura.

“Las empresas deben estar atentas y saber que tienen ante sí un sinfín de comportamientos diferentes, que configuran un nuevo cliente”

#### Una determinación ajustada al contexto

Adolfo detecta, como responsable de tecnología y operaciones, la necesidad de enfrentar el gran cambio

económico y social que está trayendo la tecnología. La sociedad, dice, está digiriendo de manera rápida la gran velocidad con la que llega lo nuevo. Por eso, las empresas deben estar atentas y saber que tienen ante sí un sinfín de comportamientos diferentes, que configuran un nuevo cliente. Y subraya que no se trata tan solo del perfil de personas jóvenes. Hablamos de que gran parte de la sociedad ya no compra igual, no viaja igual o no se comunica como lo hacía hace 5 años. Esto conduce a la empresa a cambiar sistemas, productos o procesos que mejoren la relación y la experiencia del cliente. En definitiva, que configuren una nueva oferta de valor. Quizá la mezcla de ambos aspectos, sus ganas de avanzar y los cambios sociales actuales, explican bien que Adolfo tenga dos referentes como Victor Frankl, autor de ‘El hombre en busca de sentido’, y Steve Jobs, por su trabajo al frente de Apple.

## El deportivo entre los SUV medianos



Dinamismo,  
diseño y  
funcionalidad

## El ADN del GLC Coupé

El nuevo GLC Coupé convence como modelo deportivo entre los SUV de Mercedes-Benz. Un tren de rodaje deportivo de serie y una dirección más directa, sistema DYNAMIC SELECT, la cadena cinemática con tracción integral permanente 4MATIC y cambio automático de nueve velocidades 9G-TRONIC, conjugan un soberbio confort de conducción con una agilidad sumamente deportiva.

Compaginar los requisitos que debe cumplir un SUV multifunción con las expectativas que despierta un coupé dinámico exige lograr un equilibrio entre el plano emocional y el racional. El GLC Coupé es, a primera vista, dinámico y compacto. Esto se debe a una longitud exterior de 4,73 m, una altura de 1,60 m y una batalla de 2,87 m. Es decir, es casi 8 centímetros más largo y unos 4 centímetros más bajo que el polifacético GLC, con el que comparte la arquitectura básica.

### Perfecta combinación de elementos

Con un frontal dominado por la vistosa parrilla de efecto diamante, de marcada verticalidad, con lama única y estrella integrada, llaman también la atención el voladizo corto y la protección cromada de los bajos, esta última como alusión al espíritu SUV. La perfecta armonía entre conceptos supuestamente opuestos como un coupé y un SUV se manifiesta en la vista lateral del GLC y en la línea de techo estilizada típica de un coupé

deportivo. Las proporciones resultantes de combinar una línea de cintura alta con hombros anchos, confieren al nuevo Coupé un particular dinamismo, y las amplias tomas de aire laterales, una dosis extra de deportividad.

### Airbags y mucho más

Como corresponde a la tradición de Mercedes-Benz, la carrocería constituye el fundamento para una seguridad ejemplar en caso de impacto. El núcleo es un habitáculo de seguridad de alta resistencia. Esta estructura está rodeada por zonas de deformación controlada que velan por la máxima seguridad de los ocupantes mediante la configuración de vías optimizadas para la transmisión de fuerzas, y una combinación de piezas de fundición de aluminio con materiales de muy alta resistencia. Junto a los cinturones de seguridad de 3 puntos

## El nuevo GLC Coupé convence ya en su versión básica. Además, Mercedes-Benz ofrece un amplio abanico de equipos opcionales para su nuevo SUV

con pretensado pirotécnico, numerosos airbags brindan protección a los pasajeros en caso de accidente.

### Alta exclusividad

El GLC Coupé estará disponible en versión EDITION 1, un modelo especial que reúne una serie de equipación exclusivos, como la línea AMG Line Exterior, el paquete Night, llantas de aleación AMG de 20 pulgadas con neumáticos más anchos detrás y tapizados de cuero bicolor. Son sin duda detalles que hacen del SUV Coupé un vehículo muy especial con gran potencial de captación.

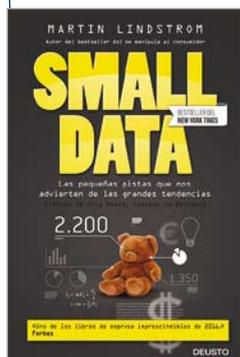


### NOBLE AMBIENTE DE COUPÉ

El interior mantiene las pautas del diseño exterior, recibiendo a los ocupantes con el ambiente típico de coupé y con una marcada sensación de calidad. El lenguaje formal aúna claridad sensual con deportividad y dinamismo, y es una interpretación convincente del lujo moderno.

Los elementos más característicos del diseño interior son el tablero de instrumentos y la consola central de líneas fluidas. El amplio cuerpo central de la consola, de una sola pieza, describe una línea ondulada por debajo del display multimedia semiintegrado. Estas líneas claras y sensuales crean un ambiente diáfano y transmiten una sensación inconfundible de modernidad y purismo.

El nuevo GLC Coupé está disponible inicialmente en un total de ocho variantes. Los clientes pueden elegir entre cuatro propulsores diésel, tres de gasolina y un modelo híbrido enchufable.



**SMALL DATA**  
 Martin Lindstrom  
 Deusto, 2016  
 Páginas: 288  
 ISBN: 84-23425-38-9

## De necesidades ocultas a productos innovadores

En un mundo obsesionado por crear nuevas tendencias, el gurú del comportamiento neurológico del consumidor, Martin Lindstrom, ha desarrollado un método para conseguir lo que toda empresa ansía: entender los deseos más profundos de sus clientes y convertirlos en productos, marcas o negocios innovadores.

Contratado por las principales multinacionales del mundo, Lindstrom observa unas 300 noches al año a los consumidores en sus propios hogares. Como si de un Sherlock Holmes moderno se tratase, va acumulando pequeños datos acerca del día a día de sus anfitriones entrando en sus dormitorios y rebuscando en sus neveras.

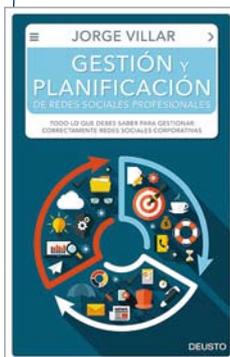
Dicha metodología es hoy la protagonista de su nueva obra, *Small Data*, donde analiza cómo advertir pequeñas pistas que nos anuncian grandes tendencias. Sin duda nos encontramos ante un libro que combina la literatura de viajes con la psicología forense y las historias detectivescas, y de lectura obligada para aquellos que deseen entender mejor los factores que impulsan la compra de un consumidor.

## Sacar el máximo partido a las redes sociales corporativas

Si bien las redes sociales ya forman parte de la estrategia de comunicación de un buen número de empresas e instituciones, la corta edad del sector y su constante y veloz evolución hacen que se mantengan las dudas sobre qué debemos hacer con ellas, cuál es su rentabilidad y cuánto esfuerzo, tiempo y dinero debemos invertir en este campo.

Con el objetivo de gestionarlas adecuadamente, Jorge Villar nos enseña en este libro todo aquello que cualquier tipo de organización debe saber y tener en cuenta en la comunicación y el marketing *online*, desde la estructura y los perfiles profesionales, hasta la figura del *community manager*, pasando por la importancia del cumplimiento de cada una de las etapas del *social media plan*.

Asimismo, pretende aportar la metodología adecuada, y facilitar los recursos y herramientas necesarios para desarrollar una estrategia ganadora, y que las redes sociales permitan, sobre todo, mejorar la comunicación de la empresa o institución.



**GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE REDES SOCIALES PROFESIONALES**  
 Jorge Villar Rodríguez  
 Deusto, 2016  
 Páginas: 336  
 ISBN: 84-23425-65-5

# CUANDO CREES QUE YA LO HAS PROBADO TODO.

IDIOMAS  
PARA EMPRESAS

## SERVICIOS:

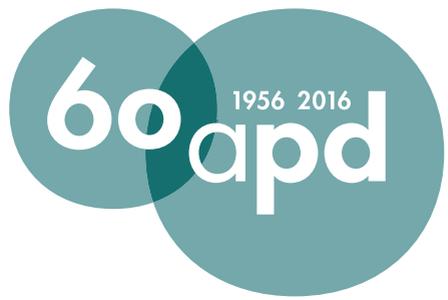
- BLENDED LEARNING
  - ONLINE + FACE TO FACE
  - ONLINE + TELÉFONO
  - ONLINE + AULA VIRTUAL
- FACE TO FACE - TODOS LOS IDIOMAS
- HABILIDADES DIRECTIVAS
- PRESENTACIONES
- CURSOS EN UK
- TRADUCCIONES
- BULATS (CAMBRIDGE ENGLISH)
- AUDITORÍA LINGÜÍSTICA



CONTACT@GO-ENGLISH.CO.UK  
BARCELONA

WWW.GO-ENGLISH.CO.UK  
MADRID

TEL. 932 370 523  
LONDRES



# 4 CONGRESO NACIONAL DE DIRECTIVOS

MADRID 16 | 17 NOVIEMBRE 2016

**EL MAYOR FORO DE DEBATE  
ECONÓMICO DE ESPAÑA,  
LLEVAMOS 60 AÑOS  
IDENTIFICANDO  
TENDENCIAS**

