

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 326 ENERO 2017 9 EUROS WWW.APD.ES

26
PERSPECTIVAS 2017
Encontrar rentabilidad en
Wall Street en la era Trump

30
LEADING DIGITAL
Paulo Morgado conversa
con Francisco Román

39
RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA
Aprender del pasado para
prepararnos para el futuro

SOCIEDAD Y CIUDADANÍA
**¿COLABORATIVA
O INDIVIDUAL?**

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

GO ENGLISH
SPEAK TO THE WORLD!



CONTACT@GO-ENGLISH.CO.UK
BARCELONA

WWW.GO-ENGLISH.CO.UK
MADRID

TEL. 932 370 523
LONDRES

¿La unión hace la fuerza?



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: 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

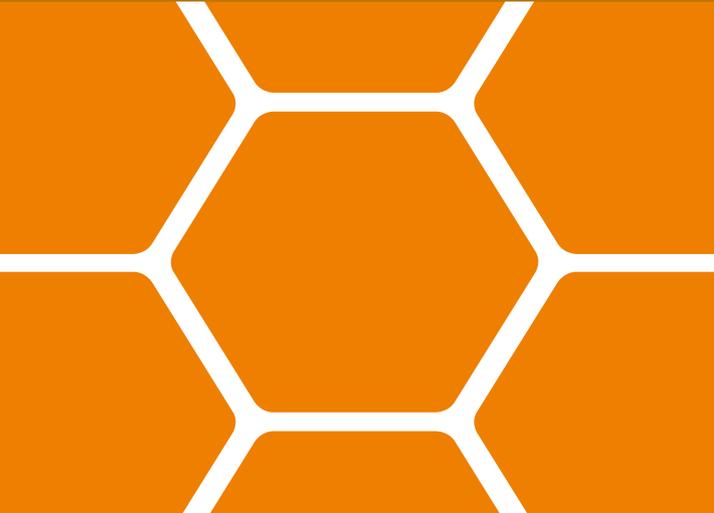
Nos encontramos hoy ante la consolidación y expansión de la denominada Economía Colaborativa, un sistema de relaciones culturales, sociales, económicas y políticas que tiene “en alerta” a múltiples sectores y ámbitos de nuestra sociedad. Tal es su repercusión, que está no solo redefiniendo la forma de hacer negocios, sino también transformando los procesos de innovación y emprendimiento, los métodos de aprendizaje, e incluso el papel del ciudadano dentro del sistema democrático tal y como lo concebíamos hasta ahora.

El poder está cambiando de manos, y según los expertos, el impulso exponencial de internet, las redes sociales y las TIC parecen haber sido factores potenciales en la gestación de este nuevo paradigma en el que el empoderamiento personal ha alcanzado cotas nunca vistas hasta ahora, y donde las relaciones sociales han pasado a un nuevo plano dominado por el binomio “igual a igual”.

En la actualidad, el 6% de la población española ofrece productos y servicios de economía colaborativa, la cifra más alta de la UE, y se estima que en 2025 los ingresos asociados a este mercado superarán los 335.000 M€. Para muchos, esta realidad es consecuencia de las ineficiencias que vivimos en este siglo XXI: el 40% de los alimentos se desperdicia, los coches particulares pasan el 95% del tiempo parados, un motorista inglés emplea 2.500 horas de su vida buscando aparcamiento, 80 millones de taladradoras en EEUU solo son usadas 13 minutos de media... Pero, sea cual sea la razón, no cabe duda de que se trata de un universo que se expande con rapidez, y en el que multitud de *startups* y plataformas están encontrando un enorme nicho de negocio aún por explorar.

...aunque, por el momento, no llueve a gusto de todos. Muchos actores de la economía tradicional parecen no estar preparados para encajar esta nueva competencia que, a su juicio, deberá despejar cuestiones principalmente normativas para evitar caer en problemáticas como la economía sumergida o la falta de protección de los derechos del consumidor.

*“Individualmente somos una gota.
Juntos, somos un océano”*
Ryunosuke Satoro (Poeta japonés)



SOCIEDAD Y CIUDADANÍA
**¿COLABORATIVA
O INDIVIDUAL?**

Monográfico

En el próximo número

**EL 'DESTINO' DEL
SECTOR TURÍSTICO**

- 10** Bienvenidos a la economía colaborativa
Albert Cañigüeral

- 13** Una mirada histórica
José Luis González Quirós

- 16** Un nuevo paradigma económico
Jesús Banegas

- 18** Los retos de una regulación eficiente para la economía colaborativa
Antonio Maudes y María Sobrino

- 20** Consumo Colaborativo: persiguiendo un mercado más grande
Dhiren Chatlani

- 22** “La clave está en las sinergias, porque son las que provocan un efecto extra”
Entrevista con Amalio Rey,
Director de eMOTools

- 24** “Nos encontramos ante un nuevo paradigma de economía ahorrativa”
Entrevista con Jon Uriarte, General Manager de International StubHub



APD

Actualidad

05 APD colabora con GAES en la jornada “Sintonizados”

Próximamente

06 3 Congreso Nacional de CIOs: Los 6 retos del CIO del Siglo XXI
Bilbao, 23 de mayo
Miguel Ángel Turrado
Nacho Almuzara
Óscar Rozalén

EMPRESA

Invertir en el S. XXI

26 Encontrar rentabilidad en Wall Street en la era Trump
Fidelity International

Leading Digital

30 “No hay paciencia en el mundo para esperar al largo plazo”
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Francisco Román, Presidente de Vodafone España

Business Intelligence

36 Personas, datos y colaboración entre equipos: pilares de la competitividad empresarial
Gustavo Loewe, Director Regional de Qlik en España

Cuestión de Personas

39 Retribución y lo que está por venir. Aprender del pasado para prepararnos para el futuro.
Susana Marcos, Socia de PeopleMatters

FIRMAS

08 La automoción 4.0
Ramón Masip, Socio Responsable del sector Automoción de EY

29 La economía colaborativa y las relaciones laborales, en la encrucijada
Carlos de la Torre Abogado Of Counsel Departamento Laboral Baker & McKenzie

salaVIP

Lujo y Exclusividad

42 Hotel Wellington: un lujo de 5 estrellas

Lecturas

44 Total Leadership. Sé un mejor líder, consigue una vida más plena.
Stewart D. Friedman

Una guía para entender la economía colaborativa. De clientes-consumidores a individuos-proveedores.
Jacques Bulchand-Gidumal y Santiago Melián



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
Noroste • **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 la Junta de
Socios y Consejero de Idom
y Presidente de APD en
zona Norte • **Juan Miguel
Sanjuan y Jover**, Presidente
de Satocan y Presidente de
APD en zona Canarias

Interventor

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

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo
de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell •
Claudio Boada Pallerés,
Presidente de Abantia-Ticsa
José Bogas, Consejero
Delegado de Endesa •
Manuel Broseta Dupré,
Presidente de Broseta
Abogados • **Daniel Carreño**,
Presidente de General Electric
en España y Portugal • **Ángel
Corcóstegui Guraya**, General
Partner de Magnum Industrial
Partners • **Mª Dolores
Dancausa Treviño**, Consejera
Delegada de Bankinter
• **Mónica Deza Pulido**,
Presidenta de Ainace y
CEO de Bendit Thinking
• **Baldomero Falcones
Jaquotot**, Presidente
de Fomento y Expansión
Empresarial • **María Garaña
Corces**, Vicepresidenta de
Soluciones de Negocio EMEA
de Microsoft

• **Rosa María García
García**, Presidenta de
Siemens • **Laura González-
Molero**, Presidente de
Merck Serono en Latam •
Helena Herrero, Presidente
de HP • **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: Luis
Herrando Prat de la Riba**,
Vicepresidente del Banco
Popular

**Zona Mediterránea: Pedro
Ferrerías Díez**, Abogado de
Ferrerías Abogados • **Gabriel
Masfurrull Lacambra**,
Presidente de Wings 4 Business
• **Joan María Nin Genova**
**Zona Noroeste: José
Silveira Cañizares**,
Presidente de Grupo Nosa
Terra 21
**Zona Levante: Rafael
Aznar Garrigues**, Presidente
de Autoridad Portuaria de
Valencia
**Zona Canarias: Sergio
Alonso Reyes**, Presidente
de Domingo Alonso • **José
Carlos Francisco Díaz**,
Presidente de Corporación 5
Análisis y Estrategias
**Zona Sur: Javier Benjumea
Llorente**, Consejero de
Abengoa • **Santiago Herrero
León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- 3I Internacional
- AC Conductos España
- Adveo Group International
- Alfa Pollença
- Andros Iberfinand
- Asociación Emp. y Directivas de Bizkaia
- Asycom Global Service
- Autoridad Portuaria de Bilbao
- Blunder Solutions
- Bring Global
- Bukit Invest
- Busquets Gálvez
- Caixabank
- Camilo Ramallo Torres
- Esyspro Manutención
- Fundación Instituto Tecnológico de Galicia
- Gestión Integral de Arquitectura y Servicios Afines
- Granja Los Alecos
- Grupo Empresarial Safamotor
- GUE
- Human Resources Consulting Services & Marm Consultores
- Hyundai Motor España
- I3e IT Resources
- Iberatlantic Global Corporation
- Iberian Star Foods
- Imagine Your Success
- Laboratorios Almond
- Latham & Watkins
- Liwe Española
- Mars España Inc. y Cia. Food
- Monereo Meyer Marinel-Io Abogados
- Moneycorp Financial Risk Management Limited
- Ocean Hoteles e Inversiones
- Palau Tecnología Cerámica
- Soft Line Informática
- Subconjuntos Electrónicos
- Super "OH"
- Techdata Europe Services & Operations
- Toñifruit
- Tradición Pesquera
- Valar Iniciativas y Desarrollos
- Veracruz Properties Socimi
- Zalabi Hospitality Consulting



De izda. a dcha.: Víctor Küppers; Raúl Respaldiza, director general de Zertior; M^a José Gassó, directora de GAES Solidaria; Antonio Gassó; Mónica Ribé, CEO de RibéSalat; Pere Sitjà, director de Ventas y Marketing de GAES; y Carlos Escobar, director de BST.

APD colabora con GAES en la jornada “Sintonizados”

El encuentro, celebrado en el Auditorio BBVA de Madrid, contó además con el patrocinio de RibéSalat y BST Events, y sirvió para poner en común las diferentes estrategias a seguir de cara a mejorar la sintonía con los diferentes públicos de la empresa. Y todo, bajo un mismo paraguas: la comunicación.

Antonio Gassó, consejero delegado y director general de GAES, fue el encargado de presentar la jornada, en la que la importancia de sintonizar con los clientes, con la sociedad, con los equipos y empleados, y con nosotros mismos, fue el *leit motiv* que centró el debate. En el desarrollo del mismo, Luis Huete, profesor del IESE Business School, declaró que “existen demasiados directivos con poca capacidad integradora”, y especificó que el reto al que se enfrentan

estos actualmente es el de construir un sistema de gestión basado en la colaboración. Por su parte, Patricia Ramírez, psicóloga del deporte y la salud, afirmó que para conseguir la unidad dentro de un equipo es fundamental convertir la comunicación en objetiva, y describió cómo debe ser la figura del líder: “un buen líder es aquel capaz de sacar lo mejor de las personas”.

La jornada finalizó con la intervención de Víctor Küppers, profesor de la UB y reconocido conferenciante, quien aseguró que para ser feliz hay que vivir con entusiasmo: “lo realmente importante y lo que multiplica es la actitud. Y todos tenemos el poder de elegir cómo nos comportamos en cada instante”, explicó.

“El concepto sintonizar nace de la necesidad de que todas las personas que forman parte de una empresa estén alineadas y trabajen en una misma dirección”

3 CONGRESO NACIONAL CIOs

LOS 6 RETOS DEL CIO DEL SIGLO XXI

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

BILBAO

23 DE
MAYO
DE 2017

“Nada volverá
a ser como antes”

Estamos sumidos en uno de los cambios más profundos y rápidos de nuestra sociedad. Todo se está transformando: nuestro ocio, la política o la forma en la que nos relacionamos... y por supuesto, la administración y las empresas. Esta transformación cubre todos los ámbitos de la empresa, desde finanzas o marketing y ventas hasta la propia fabricación o la logística. No se pueden abordar estos cambios necesarios si no es desde la base de la Tecnología y, por supuesto, del Talento. Las personas son ese factor diferencial que hace que un proyecto de transformación tenga éxito o no.

Hay que gestionar nuevos perfiles y competencias, nuevas generaciones que se incorporan



MIGUEL ÁNGEL
TURRADO
Director General
HP SCDS

al mercado y conviven con otras muy diferentes, o incluso profundos cambios culturales. Esto hace que sea necesaria también una “transformación” profunda en áreas como la gestión del talento dentro de las compañías, o de las nuevas necesidades que las empresas requerimos de los profesionales que han de liderar estos cambios.

En el Congreso de CIOs de 2017 se abordarán en detalle estas cuestiones tanto de la mano de un completo estudio que se ha elaborado con esta “transformación del talento” en el centro, como a través de la experiencia de varios expertos que ya la están abordando con éxito dentro de sus compañías.

apd

CONGRESOS

“La vida ocurre en la red”

Una de las características principales que han marcado el inicio del siglo XXI ha sido el fuerte desarrollo que está experimentando la sociedad de la información y su transformación en una sociedad digital. Este concepto hace referencia a la creciente disponibilidad e incluso dependencia de servicios y elementos de naturaleza digital para un creciente número de individuos en sus actividades cotidianas. Teléfonos inteligentes, reserva online de viajes, WhatsApp, televisiones inteligentes, ADSL y fibra óptica, pago con el móvil, Facebook, contadores eléctricos tele-gestionados, cobertura WIFI en lugares públicos, compra online de entradas, Amazon, navegadores GPS, etc. La lista ya se

ha convertido en interminable, y probablemente muchos de esos servicios son nuestros compañeros inseparables en el día a día. Cada vez más, la vida ocurre “en la red”, y por ello las empresas deben estar presentes en esa “nueva” realidad. En la medida en la que este contexto se consolida y crece, la cuestión ya no será si “estar o no estar”, sino “cuándo hacerlo” y “qué rol adoptar” en ese “nuevo” mundo digital. El papel del CIO y los equipos de tecnología cobran especial relevancia para las organizaciones, siempre que puedan contribuir con las capacidades requeridas en cada caso para realizar esa evolución de forma satisfactoria.



NACHO ALMUZARA

Responsable Global de
Calidad, Seguridad y
Riesgos TI
IBERDROLA



ÓSCAR ROZALÉN

Director | Consultoría
Technology Strategy &
Architecture
DELOITTE

“La necesaria adaptación y evolución del CIO”

Sin duda estamos en una etapa crucial para averiguar el rol que los CIOs van a desempeñar en el futuro en las compañías. Hace no demasiado, la palabras que rodeaban a la figura del CIO eran estabilidad, alineamiento y control, pero cada vez se van pareciendo más a agilidad, disrupción y negocio. Desde que Nicholas Carr escribiera aquel famoso artículo sobre como-ditización de las TI hasta hoy todo es diferente y nadie duda de que la tecnología es una gran parte de la ventaja competitiva de muchas compañías, e incluso muchos CEOs hablan de la importancia de esta como fundamento de su éxito. Además, se suceden reflexiones tecnológicas en casi todos los

rincones de las compañías, y han aparecido figuras como el Chief Digital Officer o el Chief Data Officer, áreas de innovación con mucho foco en tecnología, un ecosistema de startups usando tecnologías disruptivas alrededor de las industrias, áreas de negocios trabajando directamente con proveedores tecnológicos o el concepto *everything as a service*. Con estas nuevas condiciones, el CIO percibe que sus funciones se están viendo amenazadas y, en algunos casos, suplantadas, ocupadas o transferidas. En este Congreso reflexionaremos desde diferentes dimensiones sobre la necesaria adaptación y evolución de la figura del CIO y de las áreas de TI.

FIRMA INVITADA

Ramón Masip
Socio Responsable del
sector Automoción de EY

La automoción 4.0

La automoción 4.0 es ya una realidad, por lo que trabajaremos junto con las empresas del sector para que la industria automovilística española ocupe también los primeros puestos en innovación y sostenibilidad.



—La economía española tiene en la automoción un sector estratégico que se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de la producción industrial de nuestro país. Según los principales indicadores, solo durante el año 2016 se han fabricado en España alrededor de 2,8 millones de coches, lo que ha situado a nuestro sector automovilístico en segundo puesto en producción de vehículos en Europa y en el duodécimo lugar en el mundo, siendo el primer productor europeo de vehículos industriales.

Pese a los buenos resultados, que han sido estables durante los años más difíciles de la crisis económica, y al importante peso del sector en el PIB, las empresas del sector automovilístico encaran numerosos retos que están llevando a la industria a un profundo proceso de reorganización. El principal desafío es la innovación tecnológica, orientada tanto a la eficiencia y a la mejora de los procesos, como a la sostenibilidad y a la reducción de las emisiones contaminantes. La incorporación de los avances tecnológicos produce también un reto colateral, que es el de la adaptación y reconversión de los puestos de trabajo convencionales, que al contrario de lo que pueda pen-

sarse, no reduce la necesidad de fuerza de trabajo, sino que cambia las aptitudes y habilidades que se demandan de los profesionales. El otro gran reto que acecha a esta industria es el de hacer frente al nuevo fenómeno de las ciudades sin coches, la peatonalización de las grandes urbes, las restricciones al tráfico y el auge de otros medios de transporte

Además, otro fenómeno destacable es el viraje del sector hacia la agrupación, mediante la formación de clústers regionales, en el que las empresas automovilísticas colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

Para hacer frente a este nuevo escenario, las grandes compañías automovilísticas se encuentran ya en pleno proceso de incorporación de los avances tecnológicos más punteros, entre los que destaca el uso del *Big Data* y la monitorización vía GPS. Estos sistemas se aplican principalmente a las herramientas, útiles y piezas sobre las que se realiza un seguimiento que permite hacer más eficiente el proceso logístico, minimizar el *stock* y ahorrar tiempo localizando herramientas dentro de las fábricas. En esta línea, es también reseñable la creciente digitalización de los pro-

VALENCIA, 30 DE NOVIEMBRE.

El SH Valencia Palace acogió el "II Foro Cluster y Competitividad: El sector de la automoción", en el que Ramón Masip, socio responsable del sector automoción de EY, fue el encargado de moderar la mesa redonda "Los nuevos retos del sector" con Francesc Perarnau (Gestamp), Antonio Cebrián (DS Smlth Tecnicarton) y Pascual Casabó (Grupo Repol) como participantes. Durante el encuentro, aspectos como la analítica avanzada, la presupuestación operativa, la financiación o la transformación digital, fueron también objeto de análisis por parte de los ponentes de la jornada.

cesos productivos y el uso de herramientas estadísticas que buscan implementar eficiencias en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas del sector, la innovación tecnológica y la incorporación de estas herramientas es un reto más costoso y progresivo. Nuestro conocimiento de la industria automovilística nos lleva a la conclusión de que si bien estas compañías están totalmente predisuestas al cambio y a la disrupción tecnológica, y cuentan con mayor flexibilidad y agilidad para evolucionar que las grandes firmas automovilísticas, requieren de más apoyo y formación externa, así como de la financiación necesaria.

Monográfico

SOCIEDAD Y CIUDADANÍA
**¿COLABORATIVA
O INDIVIDUAL?**

BIENVENIDOS

A la economía colaborativa

Consumo colaborativo, *sharing economy*, economía colaborativa, economía P2P, *gig economy*... Cada uno puede usar el término que le parezca más acertado para describir esta realidad donde la gente, gracias al “nuevo poder” que representa la coordinación entre iguales a escala masiva, está empoderada para conseguir lo que necesitan los unos de los otros de manera directa.

La consultora PwC estimó que en 2014 los ingresos asociados a este tipo de servicios eran de unos 16.000 M€ (ver Figura 1). En 2016 la estimación subió a 28.000 M€, y en 2025 se esperan superar los 335.000 M€.

Informes recientes señalan que en España el 6% de la población ofrece productos o servicios de economía colaborativa, la cifra más alta de la Unión Europea, donde la media se sitúa en el 5%. Se prevé que Europa alcance en 2017 los 150 millones de habitantes partícipes de este modelo, un tercio más de los que hay actualmente. Queda claro que esto no es una moda pasajera o una reacción puntual a la crisis económica. Esto es el futuro de muchos sectores de la economía.

¿Qué es y cómo entender la economía colaborativa en mi sector?

Aunque no existe una definición única y acordada de “Economía Colaborativa”, la Comisión Europea en su presentación de la Agenda Europea para la Economía Colaborativa la ha definido como “modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares”.

Para comprender los efectos prácticos sobre un sector de actividad concreto (alojamiento, transporte, finanzas, educación, logística, consultoría, energía, etc.), resulta interesante la propuesta comparativa entre el “*managerial capitalism*” y el “*crowd-capitalism*” que el profesor Arun Sundararajan destila en su libro “*The Sharing Economy - The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*”.

Bajo este prisma, por ejemplo en el sector del transporte de pasajeros, la versión “*managerial capitalism*” es la basada en las instituciones, como las empresas de autobuses o los operadores ferroviarios. Instituciones que nacieron en una época en la que los costes de coordinación de recursos materiales, humanos y financieros eran elevados. Ahora estos costes son casi nulos, lo que permite a empresas como BlaBlaCar generar una oferta de transporte de pasajeros comparable (y en ocasiones superior en términos de capacidad) mediante la coordinación de recursos masivos disponibles (asientos sin ocupar en vehículos que van a realizar un trayecto). Para garantizar un buen servicio, además se añaden herramientas para generar confianza entre desconocidos e incluso un seguro con AXA que garantiza el viaje. La comparativa se puede realizar

entre los hoteles/hostales que son instituciones profesionales para el alojamiento vs. servicios como Airbnb o Couchsurfing, y es válida también entre la banca tradicional y los servicios de préstamos basados en *crowdfunding*, o entre una cadena como El Corte Inglés frente a servicios como Wallapop y Vibbo. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, el modelo de negocio basado en coordinar recursos distribuidos (plataformas o “network orchestrators”) está demostrando ser netamente superior a los modelos basados en un capitalismo industrial tradicional de gestión de recursos centralizados y crecimiento interno. Para profundizar en estos principios son muy recomendables el estudio *Pentagrowth* de Javi Creus y el libro *Platform Revolution* del profesor Sangeet Paul. En resumen, todo aquello que pueda convertirse en plataforma se convertirá en plataforma porque los beneficios económicos son evidentes. Deberías plantearte: ¿cuál es la versión “*crowd-capitalism*” del valor que mi empresa ofrece? Si incluso sectores tan institucionalizados



Albert Cañigüeral

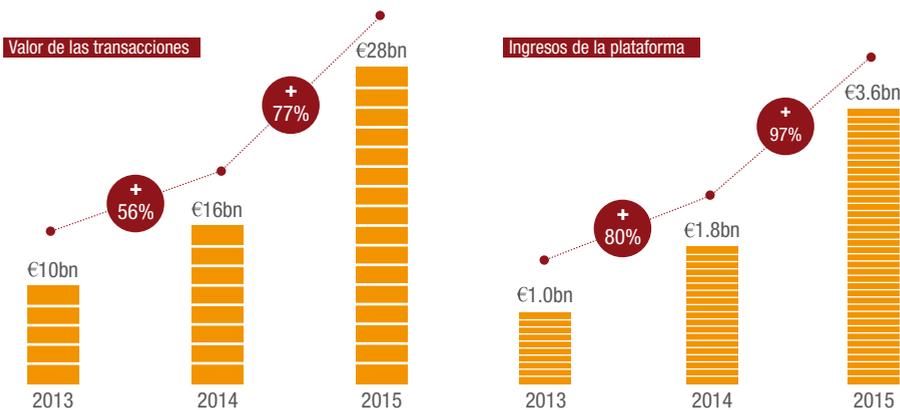
Fundador de ConsumoColaborativo.com y Conector de OuiShare para España y América Latina

como la energía o la sanidad no están a salvo del efecto “*crowd-capitalism*”, es improbable que el tuyo no se vea afectado de alguna manera.

La regulación en clave del “ciudadano productor”

Una vez hemos comprendido el fenómeno de la economía colaborativa como un nuevo modelo productivo, la clave para regularlo es entender que la novedad no son las plataformas en sí, sino que la verdadera novedad es el papel de los ciudadanos

Figura 1. Ingresos y valor total de las transacciones generadas por las plataformas de economía colaborativa en Europa, 2013-2015.



Fuente: 2016 PwC análisis

como micro-productores de valor a “escala 1” (ver Figura 2).

El “ciudadano productor” se convierte en un agente económico eficiente para producir e intercambiar valor (mediante compra-venta, alquiler, trueque, regalo, etc.) de una manera que el sistema normativo no había podido anticipar. El marco de preguntas que se abren es amplio y diverso, aunque aquí solo anunciaré algunos de los puntos más relevantes para inducir a la reflexión:

- **Autorregulación.** Las plataformas, lejos de representar entornos ausentes de regulación, constituyen entornos con un contenido normativo relevante basado en la autorregulación. Las plataformas han sido más rápidas, ciertamente más que los legisladores tradicionales, para autorregularse de conformidad con las posibilidades que ofrece internet. ¿Cuál es el límite de la autorregulación de las plataformas? ¿En qué aspectos la regulación tradicional sigue siendo necesaria?

- **Licencias, permisos y competencia.** Desde el punto de vista de las plataformas, la clave es diferenciar si se trata de un mero intermediario digital o si puede considerarse un proveedor de servicios. Este análisis debe incluir puntos como la fijación

de precios, la existencia (o no) de instrucciones de cómo proveer el servicio y la propiedad de los bienes que están siendo usados. Por ejemplo, a inicios de febrero un juez desestimó la denuncia de Confibus contra BlaBlaCar al considerar que la última era un intermediario digital y no un servicio de transporte. Por otro lado, para ver si los usuarios requieren o no de una licencia, habrá que distinguir entre un comportamiento profesional (sujeto a requisitos especiales) y uno no-profesional.

- **Otros aspectos** como los fiscales, la legislación laboral o la protección de los consumidores y usuarios, requieren de análisis más profundos.

Figura 2. El ciudadano productor: un nuevo agente económico

1 Poner en valor lo que tiene, lo que sabe lo que le gusta por el placer de contribuir a lo común por el reconocimiento social, o a cambio de dinero

Fuente: TEDx El Ciudadano Productor <https://www.youtube.com/watch?v=a9Ezhe6nrV0>

CONCLUSIONES

La economía colaborativa ha venido para quedarse. Este nuevo modelo productivo basado en la coordinación masiva de recursos no centralizados se irá imponiendo más rápida o más lentamente en muchos sectores. Habrá tensiones hasta que las capacidades del ciudadano productor sean plenamente reconocidas e integradas en el marco normativo, pero ello no frenará el desarrollo de la economía colaborativa de manera significativa. La pregunta a hacerse es: ¿y yo cómo me adapto a este nuevo escenario colaborativo? Las opciones pueden ir desde trabajar/invertir/comprar *startups* del sector, hasta la creación de proyectos internos para comprender las dinámicas colaborativas. La adaptación no va ser un camino de rosas, pero no hacer nada al respecto no es una opción válida. Bienvenidos a la economía colaborativa.

Una mirada histórica

Hay muchas maneras de decir que el ser humano llega a ser el que es mediante su trabajo, que las civilizaciones y el progreso son consecuencia del empeño humano por crear un mundo a la medida de su deseo, por explorar nuevas y distintas posibilidades de vida. Sin tener en cuenta este rasgo tan peculiar de la vida humana, es difícil entender cómo nacieron el comercio, la navegación, la escuela, la técnica o las instituciones que conservan y acrecientan el conocimiento. Dentro de esa tendencia general, el trabajo humano ha sido un factor decisivo, y se ha amoldado a las posibilidades ofrecidas en cada escenario y momento contribuyendo a cambiarlas de manera incesante.

Por trabajo se entiende aquí algo muy básico, completamente distinto del empleo, que conlleva siempre un carácter subordinado: el trabajo es una actividad esencial de los seres humanos y, como tal, no depende tanto del mercado, del sistema establecido de oferta y demanda, sino de la capacidad creadora de las personas y de los grupos humanos. En este sentido, el trabajo es, sobre todo, innovación, actividad libre, capacidad de invención. Por supuesto mercado y trabajo se relacionan, pero, por así decirlo, nunca hubiera habido mercado sin trabajo previo, y tampoco ahora puede haberlo, como es lógico, aunque la mayor parte de los productos que se ofrecen se deban a procesos combinados de capital y de empleo, que también significan trabajo en el sentido muy general en el que aquí empleamos el término.

Crear e innovar desde lo personal

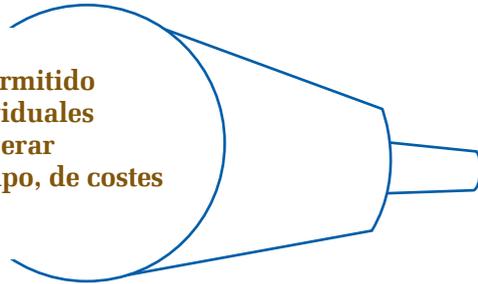
Competencia y colaboración son dos caras de una moneda común que es el intercambio, la relación entre personas y grupos humanos diferentes que ofrecen y demandan distintos tipos de bienes. Cuando hablamos de “economía colaborativa”, estamos subrayando que el trabajo humano



José Luis González Quirós
Filósofo y Analista Político

está entrando en una etapa en la que las posibilidades de crear oferta parecen volver a hacerse muy fácilmente asequibles de cara al individuo singular, de forma que se ha hecho posible crear valor económico con exigencias decrecientes de capital; es decir, que la economía colaborativa recupera para el trabajo personal y la iniciativa de muy pequeños grupos la posibilidad de crear e innovar, que ha estado durante mucho tiempo reservada al capital, a la empresa colectiva. Durante el largo período de predominio del trabajo empleado frente al trabajo original, se ha llega-

Las tecnologías digitales han permitido potenciar las capacidades individuales porque han sido capaces de superar limitaciones de espacio, de tiempo, de costes y de manejo de la información



do a confundir trabajo con empleo, y lo que llamamos mercado colaborativo, aunque todos los mercados lo sean, ha devuelto la “primariedad” en la creación de valor al individuo, frente a los conglomerados empresariales fundados esencialmente en la capitalización.

El papel de las tecnologías digitales

Lo que ha hecho factible este cambio, tanto en sus formas actuales como si alguna vez llegara a ser algo en verdad muy importante, ha sido, naturalmente, la tecnología; en concreto las tecnologías de la era digital. Como es lógico, esas nuevas posibilidades de trabajo original y de renovación de mercados han dado lugar a nuevas empresas por una razón muy simple; a saber, por muy innovadoras y disruptivas que puedan ser las creaciones individuales, los hallazgos e inventos que siempre hacen personas singulares necesitan de una estructura de producción y distribución que nadie sino la empresa puede proporcionar, de manera que la economía colaborativa puede colocar a la empresa en un lugar ligeramente distinto al original, pero no la sustituye ni la puede hacer desaparecer, al menos por lo que ahora podemos adivinar. Llegados a este punto, me parece muy necesario hacer una distinción

básica: las tecnologías digitales han permitido potenciar las capacidades individuales porque han sido capaces de superar limitaciones de espacio, de tiempo, de costes y de manejo de la información, que colocaban a las personas singulares en una enorme desventaja frente a las posibilidades de las empresas capaces de superar y manejar esas barreras físicas y epistémicas. Ello ha permitido generar ese nuevo esquema de trabajo y de mercado con niveles mínimos de inversión, una posibilidad de negocio para millones de nuevos agentes individuales y de muy pequeño tamaño. Estas oportunidades de la tecnología, de haber acontecido en un entorno humano de pequeñas dimensiones, en una humanidad de población escasa y apenas diseminada –lo que, como es lógico, constituye una hipótesis completamente inverosímil–, habrían hecho casi completamente innecesaria la existencia de cualquier tipo de empresa, pero dadas las dimensiones de nuestro mundo, lo que estas tecnologías traen consigo no es la desaparición de la empresa, sino su transformación radical. Primero, porque muchas de las empresas tradicionales ya no son imprescindibles para un creciente número de interacciones humanas, que pueden quedar en manos de particulares que

se moverán en el esquema de la economía colaborativa. Pero, sobre todo, porque las empresas tendrán que aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas para ofrecer sus servicios y producir sus bienes de una manera completamente distinta, adaptándose a un entorno tecnológico que no solo modifica las conductas de sus clientes, sino sus formas de creación, producción y distribución.

Nuevas fórmulas, nueva educación

La economía colaborativa es el ámbito en el que se han de situar un enorme número de actividades de intercambio de bienes y servicios que siempre han dependido del manejo de información que no estaba al alcance de los individuos y que ahora empieza a estarlo, aunque no sean pocas las dificultades, de hecho y de intención, que tratan de poner límites a este aumento de las posibilidades de gestión de los particulares y de las muy pequeñas empresas. Sectores como el transporte, la hostelería, los servicios personales de todo tipo, los préstamos, el turismo, la enseñanza, la artesanía, el *software*, etc., están siendo bancos de ensayo en los que fórmulas de intercambio personal adquieren un valor económico que antes no podían tener, y en el que se pueden llevar a cabo compraventas y prestaciones que no encontra-

ban buen acomodo en el mercado empresarial tradicional.

Una consecuencia de enorme importancia de todo esto es que las nuevas generaciones debieran acostumbrarse a pensar en el trabajo creativo en lugar de soñar con el empleo estable y seguro. Esto hará, por cierto, que la importancia de la educación no haga sino crecer y que el sentido de la educación —que ahora se consagra a una integración en la mediocridad y persigue sañudamente la excelencia—, tenga que cambiar radicalmente. El emprendimiento individual (saber buscarse la vida) tenderá a ser el modelo básico de trabajo en la medida en que el conocimiento continúe siendo el capital esencial en el cambio económico y tecnológico.

Hemos llamado a este fenómeno “economía colaborativa”, tal vez por el interés en encontrar un aspecto especialmente valioso en una serie de cambios, que no sin razones, producen desajustes y miedos, pero que, en realidad, suponen un gigantesco proceso de desintermediación en muchos esquemas mercantiles básicos, algo que difícilmente puede verse como un inconveniente de fondo para el progreso económico. Sin embargo, constituye una de esas profundas mutaciones que siempre traen consigo los avances tecnológicos y las formas de circulación de la información disponible.

Las nuevas generaciones debieran acostumbrarse a pensar en el trabajo creativo en lugar de soñar con el empleo estable y seguro. Esto hará, por cierto, que la importancia de la educación no haga sino crecer.

Un nuevo paradigma económico

En el último cuarto de siglo, a una velocidad históricamente inusitada, la nueva economía de nuestro tiempo –la 5ª en términos históricos–, sustentada en las Tecnologías de la Información y la Comunicación –las populares TIC–, junto con las buenas prácticas institucionales –liberalización de los mercados y, por tanto, la globalización de la economía–, han transformado, y aún lo harán más, la producción y la distribución de la riqueza.

Las TIC, después de impulsar el crecimiento de la productividad y de la economía de las últimas décadas sobre las bases organizativas de la clásica economía industrial, están dando lugar a una nueva era económica en la que los viejos paradigmas irán perdiendo vigencia a favor de otros nuevos que ya están comenzando a ver la luz.

Lo que está en juego es un formidable cambio de estructuras organizativas en los mercados libres, que están dando lugar a la ya popular “economía colaborativa” –todas lo son– que cambia las reglas comunes de las pretéritas revoluciones tecnológicas. Se atribuye a Ray Alag (2007), en su artículo “*La economía colaborativa*”, la primera aproximación a este nuevo sistema económico en el que se comparten, prestan, alquilan, regalan, venden y compran bienes y servicios mediante plataformas digitales a través de Internet. El ciudadano se convierte, fácilmente, en productor, y las nuevas empresas pueden alcanzar enormes dimensiones económicas sin disponer de activos.

Carácter extensible

La economía colaborativa, que ya cuenta con tres emblemáticos éxitos: Unix, Wikipedia y YouTube, se extiende no solo al consumo y la



Jesús Banegas
Presidente del Foro de la Sociedad Civil

producción, también a las finanzas, al aprendizaje y a la gobernanza. La plataforma Uber, fundada en San Francisco en 2009, convertida ya en toda una industria que opera en más de 400 grandes ciudades (72 países) y que es la compañía –no cotizada– más valorada del mundo –70 millardos de dólares–, representa, de momento, el modelo más sofisticado y perfecto del nuevo quehacer colaborativo. Es la quintaesencia de la nueva economía colaborativa que, nacida para satisfacer en cualquier tiempo y lugar las demandas individualizadas de los usuarios de transporte, ya se está posicionando hacia la provisión de servicios profesionales de todo tipo. Los *freelances*

on-line, o autónomos tecnológicos –en el argot español– ya se están extendiendo a la consultoría, a la salud, a la abogacía, a la publicidad, etc., y la nueva riqueza cada vez deberá más a estas nuevas prácticas profesionales que a las empresas tradicionales.

La “destrucción creativa” *schumpeteriana* asociada al cambio tecnológico va a verse extendida ahora hacia una creciente variedad de estructuras organizativas de carácter económico: está pasando del qué al cómo hacer, lo que multiplica necesariamente sus efectos.

Seguidores y detractores

Como en todos los procesos históricos de cambio, este no se produce de forma instantánea ni ubicua; sucede progresivamente, mientras lo nuevo convive largo tiempo con lo viejo ocupando paulatinamente su lugar. Como muy bien explicara Thomas Kuhn (1962) en su *“Estructura de la revoluciones científicas”*, cada vez que emerge un nuevo paradigma surgen de inmediato protectores a ultranza del viejo, en defensa de sus intereses creados: *“La sociedad se divide en campos o partidos enfrentados, uno de los cuales trata de defender el cuadro de instituciones antiguas, mientras que los otros se esfuerzan en establecer otras nuevas”*. Pero las sociedades progresan porque lo nuevo se va abriendo paso y venciendo a lo viejo, no porque nadie lo imponga, sino porque las sociedades abiertas terminan adoptando libre y espontáneamente los nuevos paradigmas.

Las nuevas maneras de relacionarse y llevar a cabo intercambios económicos no solo sacan más partido a los viejos usos y costumbres –coger un taxi, por ejemplo–, sino que crean otros nuevos gracias al enorme poder de la inteligencia compartida en red, como demuestra la mirada de aplicaciones en uso de los *smart-phones*. Estos son la quintaesencia tecnológica de la economía colaborativa: el hecho de que en apenas un cuarto de siglo la mitad de la población adulta del mundo posea uno –para el 2020 se prevé el 80%–, ha creado un mercado de una dimensión y dinamismo incomparables que viene a garantizar el éxito de múltiples aplicaciones –millones– de uso universal.

La economía colaborativa viene a poner en cuestión los excesos –en España una verdadera enfermedad– regulatorios y la intervención pública en la economía, que ahora se vuelve más democrática que nunca. Bajo cualquier supuesto, lo único que no cabe hacer es ignorar la nueva realidad y tratar de retrasar su beneficiosa presencia a favor de la gran mayoría social solo para proteger intereses muy minoritarios refractarios a los cambios.

La sociedad civil, que perdió protagonismo en presencia de un Estado cada vez más omnipresente, tiene ahora su gran oportunidad: la de reivindicar todo tipo de facilidades institucionales para que la nueva economía extienda libremente su quehacer frente a quienes, representando intereses anacrónicos minoritarios, miran más al pasado que al futuro.

Las sociedades progresan porque lo nuevo se va abriendo paso y venciendo a lo viejo, no porque nadie lo imponga

UNIX UBER YOUTUBE
WIKIPEDIA

Los retos de una regulación eficiente para la economía colaborativa

Desde principios de siglo participamos a diario, a veces sin darnos cuenta, en una de las revoluciones tecnológicas más profundas jamás conocidas: la revolución digital. Una innovación solo comparable con la revolución agrícola o la industrial por su capacidad de transformar la práctica totalidad de las actividades humanas.

Antonio Maudes, Director del Departamento de Promoción de la Competencia, y **María Sobrino**, Subdirectora de Estudios e Informes del Departamento de Promoción de la Competencia, de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

El cambio alcanza a las infraestructuras –digitales y analógicas–, a los productos y servicios ofrecidos, a los conceptos de consumidor y empresa y, por supuesto, a los modelos de negocio, como la economía colaborativa. Esta se ha convertido en sinónimo de innovación y disrupción. Simultáneamente, se encuentra rodeada de polémica –que va perdiendo fuerza– y de inevitabilidad –que rápidamente la va ganando–. La economía colaborativa o economía de plataformas –por tratarse de mercados de varios “lados”– representa para el sector privado y la función directiva una oportunidad y una amenaza. Cambia el funcionamiento de numerosos mercados y crea otros nuevos. Simboliza la entrada imparable de nuevos modelos de negocio, híbridos de la tradición, lo digital y lo social.

También para el sector público las repercusiones son inmensas. Los cambios introducidos en los mercados –la tecnología y las preferencias– obligan a adaptar las políticas públicas. Quizá la idea fundamental

es que esta innovación trae, *caeteris paribus*, más libertad de elección para los consumidores y más libertad de empresa. En definitiva, implica un incremento de la competencia y mayor bienestar social.

Económica y jurídicamente el tema no es sencillo

Ni siquiera la denominación es pacífica. Quizá una de las más depuradas es la aportada por los servicios técnicos de la CNMC:

Un conjunto de modelos de negocio en los que los usuarios de una plataforma digital comparten de forma social –generalmente revelando su verdadera identidad– activos, bienes o servicios infrautilizados, a cambio o no de dinero

Esta definición muestra los tres ingredientes que, junto a la digitalización, han permitido a estos modelos de negocio crecer exponencialmente: la existencia de activos infrautilizados; el carácter social del intercambio, basado en la confianza; y el empleo de plataformas o mercados de varios “lados”.

Millones de personas participan en las plataformas de economía colaborativa. Su importancia económica es significativa y creciente. La CNMC indica que entre 2000 y 2015 la inversión mundial en iniciativas de economía colaborativa superó los 25.000 M\$. Por su parte, la Comisión Europea, en su comunicación de 2016 *“Una Agenda Europea para la economía colaborativa”*, estimó que en 2015 los ingresos colaborativos en la UE alcanzaron los 28.000 M€. El 85% de estos ingresos repercute en los usuarios.

Numerosas administraciones están aprovechando las oportunidades de estas nuevas plataformas, mejorando su normativa sectorial, haciéndola más eficiente. Por ejemplo, eliminando restricciones de acceso innecesarias o desproporcionadas en el alojamiento y el transporte. Esta mejora legal debería extenderse a materias horizontales como la fiscalidad y las cotizaciones sociales para adaptarlas a la digitalización.

En definitiva, para incrementar el bienestar social, público y privado, se deben poner los medios y así aprovechar esta revolución económica, tecnológica y social. ¿Cómo hacerlo? En primer lugar, con la mejora de la regulación existente, basándola con rigor en los principios de necesidad y proporcionalidad. No se debe prohibir la entrada de nuevos actores en el campo de juego. No se debe interrumpir la creación de estos nuevos mercados.

Además, el sector público puede aprovechar la digitalización y la competencia –inter e intra-plataforma– para cumplir mejor las funciones que le son propias. Por ejemplo, prote-

giendo a los consumidores con menor burocracia, y con gastos a cargo del contribuyente más reducidos.

El factor normativo

También en el mundo digital, el intervencionismo injustificado puede perjudicar a los nuevos “entrantes” y a los operadores instalados. La tecnología ha transformado diversos sectores en mercados *permissionless*: no requieren de intervención administrativa para que oferta y demanda se encuentren con beneficio mutuo. Pretender petrificar vía normativa la situación actual dificultará la adaptación de los negocios instalados y concentrará la innovación en los nuevos operadores y en otros países. La economía colaborativa introduce en sectores ineficientemente regulados la posibilidad de competir a través de mejor calidad, mayor diferenciación y precios más eficientes. Esto supone un acicate para los operadores establecidos en el mercado, que innovan y mejoran su competitividad. Se genera un círculo virtuoso donde el principal beneficiado es el prosumidor, pero no el único.

Por ello, el mejor periodo transitorio, el más eficaz y menos costoso para el contribuyente y el consumidor, sería mejorar rápidamente las normas que han quedado obsoletas, y alinearlas con urgencia con los principios de regulación económica eficiente. Es decir, con los principios de necesidad y mínima distorsión competitiva. El sector público debe esforzarse y mejorar su normativa para que el mundo analógico tradicional y el nuevo mundo digital –que cada vez, en mayor medida, son el mismo– faciliten un mayor bienestar a la población.



CONSUMO COLABORATIVO

Persiguiendo un mercado más grande

La economía colaborativa es un fenómeno que en tan solo unos años ha reinventado la forma de consumir de la sociedad. Es el presente y el futuro, y a pesar de que todavía queda mucho por pulir, lo que está claro es que ha venido para quedarse y esperamos que, durante los próximos años, siga creciendo a ritmos vertiginosos.

Hace ya un tiempo que hablamos del Consumo Colaborativo, responsable, inteligente, y hasta del comercio justo. Esta “nueva” tendencia en realidad existe desde hace siglos, lo único que hemos hecho ahora es utilizar la tecnología para ofrecer un servicio mejor, orientado a mejorar la experiencia del usuario; es decir, un servicio vía plataforma *online* que agrupa todos aquellos servicios de un país o continente, acercando de esta manera a las personas, en lugar de continuar con cientos de pequeños grupos sesgados por localidad o provincia. Todo esto, junto a la transición de una reputación *offline* a una *online* que ha llevado a saber más de una persona a través de sus perfiles de Facebook y LinkedIn que de su pasaporte o DNI, es lo que nos ha permitido crecer considerablemente en este sector.

Lo que nos preguntamos es: ¿por qué ahora?

La sociedad ha atribuido esta forma de consumir a la crisis financiera, pero lo cierto es que este motivo podría aplicarse solo en España, puesto que el uso de plataformas colaborativas como Airbnb sigue creciendo en países que no tienen problemas económicos y que nunca

los han tenido. Además, el uso por ejemplo de BlaBlaCar es, en muchos casos, mayor en determinadas rutas que con algunas empresas de autobús, a pesar de que estas compañías ofrezcan incluso precios más económicos, como ocurre en el trayecto de Valencia a Barcelona.

Muchas de las personas entran en el Consumo Colaborativo por precio, y se terminan quedando por el acceso y la comodidad, además del claro componente social de estas plataformas. Siguiendo con el caso de BlaBlaCar, cabe destacar que muchas de las rutas que ofrece no son cubiertas por empresas de transporte convencionales tales como Confibus o Renfe. En el caso de Relendo destacamos la inmediatez, puesto que muchas empresas dedicadas al alquiler no trabajan días festivos. Sin embargo, los particulares pueden ofrecer un servicio que nadie más puede ofrecer, mucho más cercano y flexible.



Pero, ¿por qué repiten?

Por la sensación de pertenecer a una comunidad, y por el fuerte vínculo entre su experiencia y la confianza con la plataforma, que les da más seguridad todavía. La confianza es la clave del éxito de empresas como Airbnb, BlaBlaCar o Relendo. La mayoría de plataformas colaborativas emplea una serie de mecanismos con el fin de reforzar esta confianza. En primer lugar, se lleva a cabo la validación de todos los usuarios, destacando también la importancia de los comentarios y valoraciones entre los miembros de la comunidad. Por otro lado, las compañías aseguradoras ya han empezado a dar respuesta a estas cuestiones y a otras muchas relacionadas con este nuevo marco social, y han lanzado pólizas con coberturas para viajes en coche compartido, viviendas vacacionales de intercambio o alquiler entre particulares. Muchas industrias tradicionales son conscientes del gran potencial que presentan las *startups* del sector colaborativo. Es por ello que ha despertado en ellas un interés por realizar alianzas y compras. Por ejemplo, Alsa, el operador de transporte, ha reforzado su estrategia como proveedor de movilidad al aliarse con el grupo Respiro, firma pionera en el sector de *carsharing* en Madrid.

Colaborativa vs Tradicional

Ahora bien, ¿cómo podemos diferenciar una empresa de consumo colaborativo de una empresa “normal” que intenta aprovecharse de esta tendencia social que pretende re-evolucionar nuestros hábitos de consumo actuales? Mediante la



Dhiren Chatlani
CEO de Relendo

misión. Muchas empresas carecen de una misión, o la tienen orientada a los beneficios económicos a corto plazo. Por el contrario, una empresa colaborativa enfoca su misión a lo que realmente importa: las personas, la comunidad y el deseo de eliminar las barreras locales. El consumo colaborativo es una forma de consumir que ha sido y sigue siendo criticada por grandes asociaciones y *lobbys* por miedo a perder tamaño de mercado, cuando en realidad este fenómeno lo que persigue es hacerlo más grande. Muchas de las personas que alquilan material fotográfico en Relendo no estarían dispuestas a hacerlo a través de empresas convencionales dedicadas al alquiler, debido al pago de fianzas desorbitadas que supone. En el caso de Airbnb, hay gente que aprovecha para viajar más puesto que puede permitirse disfrutar de unos precios mucho más competitivos que con una agencia de viajes. De esa forma pueden gastar más dinero en otros servicios, haciendo que haya más movimiento de dinero, dando lugar a más consumo y, por consiguiente, haciendo el mercado más grande y fomentando un consumo más sostenible.



En muchas industrias tradicionales ha despertado un interés por realizar alianzas y compras con *startups* del sector colaborativo



Amalio Rey

Director de eMOTools

Experto en temas de inteligencia e innovación colectiva, Amalio Rey reflexiona en la presente entrevista sobre las virtudes de lo “colaborativo”, de aquellas sinergias P2P de las que “puede emerger algo distinto, y probablemente mejor”.

“LA CLAVE ESTÁ EN LAS SINERGIAS, PORQUE SON LAS QUE PROVOCAN UN EFECTO EXTRA”

¿En qué consiste la denominada inteligencia colaborativa?

En mi opinión, la inteligencia colaborativa es un tipo específico, y enriquecido, de inteligencia colectiva, en la que siempre existe una intencionalidad, y donde todos los individuos tienen que hacer algo para interactuar y ponerse de acuerdo.

Mi experiencia profesional (y personal) me dice que si la probabilidad de resolver colectivamente un desafío mejora con la interacción directa, es decir, si por la naturaleza cualitativa y compleja del problema se puede intuir que la conversación y el diálogo colectivo van a enriquecer la búsqueda de soluciones, entonces la inteligencia colaborativa puede ser un recurso muy potente. La clave está en las sinergias, porque son

las que provocan un efecto extra que no se daría si los individuos actuaran aisladamente.

¿Qué cree que ha causado en los últimos tiempos este boom en el interés sobre los procesos de inteligencia colectiva y colaborativa?

Internet y las tecnologías digitales han abaratado significativamente los costes para la formación y gestión de grupos, así como los procesos de agregación colectiva de la opinión. Las redes sociales, con su impacto mediático, también se han interpretado como dispositivos de inteligencia colectiva. Por eso pienso que es una tendencia en alza, a la que le queda mucho recorrido en el futuro. No es una simple moda. Seremos colaborativos o no seremos nada.

Anteriormente ha afirmado que la Inteligencia Colectiva es una habilidad que se desarrolla. ¿Qué tendrían que hacer las empresas para ser más inteligentes colectivamente?

El reto es complejo, pero lo resumiría así: aprovechar la diversidad cognitiva y funcional de sus trabajadores, en lugar de seguir insistiendo en homogeneizar; integrar en los modelos de gestión la idea de que hay mucho talento desaprovechado y que este está disperso en toda la organización; confiar en la gente y en sus ganas de participar; y aprender a diseñar y gestionar los procesos deliberativos desde políticas honestas, y no desde la retórica y el postureo.

¿Qué impacto se podría esperar de la adopción de mecanismos de inteligencia colaborativa en las organizaciones?

Con mecanismos de inteligencia colectiva bien diseñados las empresas no solo pueden mejorar la calidad de sus decisiones, sino que se consiguen otros beneficios igual de importantes como un mayor sentido de pertenencia (gracias al efecto de empoderamiento que generan los procesos de participación colectiva), un mayor aprendizaje, y porque desde lógicas colectivas se escudriña el entorno competitivo de un modo más inteligente. Cientos de ojos y oídos inquietos, y bien organizados, ven y escuchan mucho más que un grupito cerrado de expertos o directivos que, además, suelen tener intereses no siempre confesables.

¿Piensa que las empresas están realmente preparadas para integrar en sus modelos de gestión este nuevo modelo?

No lo están, pero más vale que se pongan las pilas porque es un nuevo paradigma que viene pisando fuerte. Si no innovan, serán innovados. Es mejor que asuman un rol más proactivo, y que lo hagan por convicción. Lo que está claro es que si hoy, gracias a las tecnologías digitales, se distribuye el conocimiento más que nunca, también se debe distribuir el poder.

¿Qué consejos prácticos daría a los empresarios que podrían estar interesados en explorar mecanismos de inteligencia colaborativa en sus organizaciones?

Lo primero es replantearse los modelos de liderazgo, que tienen que ser más abiertos, transparentes y distribuidos de lo que lo son ahora. Además de este cambio cultural, también se necesitan diseñar mecanismos que sean eficaces y eficientes. Y es que sin un buen diseño de interacciones, la agregación colectiva puede llegar a ser frustrante.

¿Cree que la economía colaborativa tiene algo que aprender de la inteligencia colaborativa o colectiva?

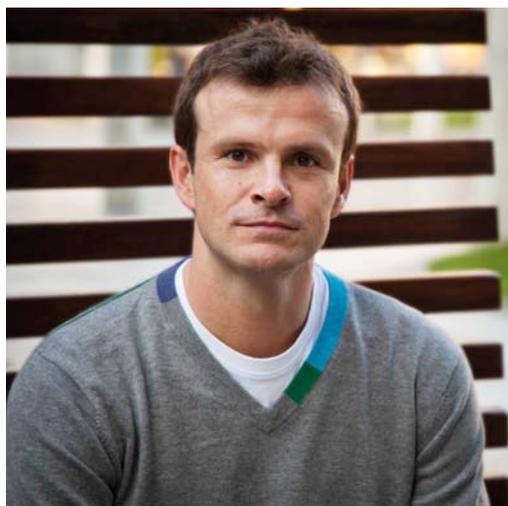
Desde luego que sí. La llamada economía colaborativa es un mundo en sí mismo, pero comparte el mismo apellido con el término del que venimos reflexionando desde el principio, y por algo será. Cuando se habla de colaborar, económicamente hablando, significa que se establece una relación de “socios”, y no de “cliente-proveedor”. Esta es una distinción importante, porque la relación entre las partes debe ser P2P, equilibrada y gestionada según reglas fijadas por los propios socios. De ahí que insista tanto en que negocios como los de Uber o AirBnB no son ejemplos de economía colaborativa. Si *uberizáramos* la inteligencia colectiva/colaborativa nos llevaría a un escenario incoherente por asimétrico.



“NOS ENCONTRAMOS ANTE UN NUEVO PARADIGMA DE ECONOMÍA AHORRATIVA”

Jon Uriarte

General Manager
International StubHub



Si tuviera que definir el consumo colaborativo, ¿cómo lo haría?

Es el nuevo modelo económico que se ha impuesto en el mundo altamente tecnológico en el que nos encontramos. Las personas viven en conexión constante y adoptan patrones de consumo que son inéditos. Internet ha permitido que cualquiera sea un vendedor, de manera fácil y segura, y que cualquiera ofrezca su talento a particulares a través de plataformas que surgen como intermediarios. En eso consiste el consumo colaborativo, en ese panorama comercial en el cual los particulares ofrecen y consumen a la vez.

El aumento de transacciones entre particulares se ha producido en infinidad de sectores: transporte, alojamiento, prestación de servicios profesionales... y en este contexto, la red posibilita desarrollar estas nuevas opciones de consumo para que sean seguras y transparentes. Esta es, precisamente, la orientación que le damos a nuestro servicio en StubHub.

¿Qué cree que le pueden aportar a la economía tradicional los nuevos modelos de negocio colaborativos?

Mucho, evidentemente. Si consideramos cuáles son los negocios que se han desarrollado exitosamente en los últimos años, encontraremos que en todos ellos hay dos aspectos comunes: el uso de las nuevas tecnologías y una concepción colaborativa, en la cual quien ofrece el servicio y el consumidor final se benefician, ya sea obteniendo ganancias extras en el caso del primero, o un servicio más económico que los tradicionales en el caso del segundo. Se trata de una nueva forma de pensar, un nuevo paradigma de “economía ahorrativa” que permite la creación de nuevas fuentes de ingreso en tiempos de crisis.

¿Es el español más colaborativo que el resto de consumidores de la UE? ¿Qué futuro le augura a este nuevo paradigma en nuestro país?

La economía colaborativa está tomando un auge importante en España, en gran parte debido al impulso que han tenido las *startups* más claves del sector en ciudades como Barcelona o Madrid. En nuestro país hay una gran aceptación de los nuevos servicios tecnológicos y esa

influencia TIC nos está acercando cada vez más a las herramientas de la economía colaborativa; un concepto que se ha visto impulsado en cierto modo por la crisis económica, y que permite a las personas obtener dinero ofreciendo sus recursos y capacidades.

¿Por qué StubHub (anteriormente Ticketbis) tiene que ver con el consumo colaborativo?

StubHub es parte de este entorno colaborativo al servir como plataforma que conecta a particulares con necesidades específicas: uno desea vender una entrada para un evento que no va a poder utilizar y el otro desea adquirir una entrada que no ha podido comprar por la vía tradicional. Se le da la posibilidad al primero de transformarse en vendedor y al segundo de comprar la entrada a un particular, de forma segura, ya que la empresa coordina y garantiza aspectos como la logística y el pago. Se crea un sentido de comunidad alrededor del servicio que StubHub ofrece. La necesidad a la que damos respuesta ha existido desde siempre, pero ahora contamos con una opción que favorece tanto a compradores como a vendedores.

En alguna ocasión ha afirmado que “preferimos crecer antes que ser rentables”.

¿Cuál es la razón de esta estrategia?

Tras lanzar la plataforma en España y conseguir 1 M€ de facturación en el primer año, nos hicimos dos preguntas: ¿queremos ser rentables o queremos crecimiento? Decidimos que la opción de crecimiento aportaba mucho más valor a la compañía aunque tuviéramos que perder dinero para ello.

¿Queremos crecer en profundidad (hacernos fuertes en un mercado antes de ir al siguiente) o a lo ancho (estar presentes en muchos países)? Fuimos por esta segunda vía. A día de hoy estamos operando en 50 mercados y gracias a nuestra presencia internacional la empresa en la que nos inspiramos para crear Ticketbis –Stubhub (eBay Inc.)– decidió adquirir nuestra plataforma para expandir su negocio en todo el mundo.

Este fue uno de los grandes aciertos –operar internacionalmente–, pero no el único. También la selección de mercados. ¿A qué países queremos ir? Nuestros competidores se peleaban por los mercados más grandes (EEUU, Reino Unido, Alemania...) por lo que nosotros decidimos expandirnos en aquellos que estaban más desatendidos o en los que no había ningún competidor. Era importante ser los primeros en esos mercados, y eso nos permitió crecer de forma rápida y con una inversión controlada.

¿Que ha supuesto para ustedes pasar a formar parte de StubHub, filial del gigante norteamericano eBay y una de las empresas líderes a nivel mundial en compraventa de entradas entre particulares?

Ante todo, es una demostración de que hemos tomado decisiones correctas en el manejo del negocio en términos de expansión y crecimiento. La adquisición por parte StubHub, siendo además una compañía de eBay, nos permite profundizar y crecer mucho más en cada uno de los mercados en los que operamos gracias a su experiencia en mercados donde ya es líder, como Estados Unidos y Reino Unido.

“CADA VEZ SON MÁS LAS STARTUPS QUE PONEN A DISPOSICIÓN DE LAS PERSONAS LAS MÚLTIPLES POSIBILIDADES DE INTERNET PARA OFRECER SOLUCIONES A TRAVÉS DEL USO DE PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA”



Encontrar rentabilidad en Wall Street en la era Trump

Ángel Agudo, gestor de fondos de EEUU, analizó en un evento de Fidelity las políticas de Trump y los sectores que pueden verse beneficiados por ellas, así como las oportunidades de inversión que encuentra en el principal mercado de renta variable del mundo.

“EEUU es una economía especial. Inventan cosas, pero además ganan dinero con ellas”, comenzaba la exposición de Ángel Agudo, gestor del fondo Fidelity Funds America Fund, el mayor de su categoría en España, en el evento “Perspectivas 2017. Navegando por los mercados financieros”, organizado por Fidelity International. Agudo precisó que “por eso lideran la mejora económica mundial”. El gestor señaló que EEUU tiene ventajas estructurales por su sistema legal y por contar con algunas características de los países emergentes. “Es una economía independiente en energía por el ‘shale gas’, que aprendieron a explotar de manera industrial, de forma que ahora exporta más productos petrolíferos que los que importa. Pero también

tienen otras materias primas como maíz, trigo y hasta carbón. Y cuenta con la moneda reserva, el dólar. Esta independencia les permite hacer cosas que les vienen bien a ellos y no necesariamente al resto del mundo, algo importante cuando hablamos de Trump”, explicó.

El gestor recordó que la inflación, uno de los temas clave en 2017, “por fin está llegando a EEUU de la mano de la inflación salarial”. Pero si desde el punto de vista macro y estructural EEUU va bien, para Agudo algo ha cambiado en los mercados: la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca. “Un presidente solo no puede hacer lo que quiera, lo que ha cambiado realmente es que los republicanos dominan las dos cámaras. Ahora Trump tiene un discurso



más agresivo pero de lo que dice a lo que puede implementar hay grandes diferencias. Y de las cosas que dice que quiere hacer, el mercado ya ha descontado bastante”.

En su intervención, dio un repaso al impacto de las grandes políticas de Trump. Sobre el gasto público considera que será una medida bienvenida y que debería reflejarse en el sector de las infraestructuras. Aunque “eso ya lo reflejaba el mercado desde hace tres años. Si se miran las valoraciones de cementeras o compañías de ingeniería, ya estaban altísimas, sobre todo por balance”. Por eso, el fondo no ha estado representado en infraestructuras. En Defensa, sector en el que el Fidelity Funds America Fund está muy expuesto desde hace seis años, se espera un crecimiento del gasto por la tensión geopolítica. Agudo cree que puede ser uno de los más beneficiados de la bajada de impuestos porque no hay muchas cosas de defensa que se fabriquen fuera de EEUU.

En el caso de la reforma fiscal, Trump quiere bajar los impuestos para que EEUU sea competitivo frente al resto del mundo. Pero si para equilibrar el presupuesto nacional sube las tarifas a las importaciones, Agudo no tiene claro cómo

UNA GESTORA DE INVERSIONES CERCANA A LOS INVERSORES

Como cada año, Fidelity International ha organizado una serie de eventos en 16 ciudades de España y Portugal para contar a los inversores sus perspectivas para los mercados en 2017.

Junto a Agudo, en el evento de Madrid participó David Buckle, director global de Soluciones de Inversión, quien aseguró que los bajos tipos de interés han hecho a los inversores asumir más riesgo para mantener el nivel de rentabilidad. Para lograrlo, su consejo es diversificar. Ian Spreadbury, gestor de fondos de renta fija, coincidió con Buckle en que los mercados de deuda corporativa siguen ofreciendo oportunidades atractivas por riesgo y rentabilidad. En su opinión, se necesita “un enfoque global, flexibilidad a la hora de invertir y olvidarse de los índices de referencia”, que es lo que busca con su fondo FF Flexible Bond Fund.

■ *La renta variable está cara, pero no significa que vaya a caer porque la rentabilidad por dividendo sigue siendo atractiva y existe demanda para la misma”*

David Buckle

Director global de Soluciones de Inversión

■ *Vivimos en un entorno difícil pero hay buenas oportunidades en renta fija, pese a las bajas rentabilidades, siempre que tengas un enfoque global”*

Ian Spreadbury

Gestor de fondos de renta fija

El aumento del gasto público será una medida bienvenida y debería reflejarse en el sector de las infraestructuras

afectará a empresas como Walmart, que venden todo en EEUU pero están fabricando en China, por lo que su coste se encarecerá. La desregulación propuesta por Trump, por su parte, puede beneficiar a sectores como los de Telecomunicaciones, Servicios Financieros y Energía. Pese a que todavía está por ver cómo se implementarán todas estas políticas de Trump, el gestor destaca que “siempre hay sectores o compañías que comprar”. Reconoce que está sobreponderado en comunicaciones y que, después de tres años de infraponderación, comienza a entrar en energía. Por el contrario, se encuentra infraponderado en consumo discrecional. “No sé lo que va a pasar en el mercado en un año. Estamos en un punto avanzado del ciclo. Pero este año sigo encontrando oportunidades y tengo que aprovechar algunas de ellas en sectores muy cíclicos que se encuentran muy

baratos. Pero no puedo perder de vista que necesitamos alcanzar un equilibrio, o un mejor equilibrio que en el pasado, entre la calidad y las oportunidades que encontramos. En ello estoy ahora”, reconocía el propio Agudo en el vídeo de presentación del evento.

A pesar de que la situación macroeconómica sea buena y las valoraciones aceptables, advirtió de que también existen algunos riesgos como el positivo sentimiento empresarial e inversor –que para él es un indicador contrario–, la incertidumbre política mundial y que, aunque EEUU se encuentra cerca del pleno empleo y la situación está muy bien, el ciclo positivo dura ya nueve años, que es mucho tiempo. Aunque el mayor riesgo, en su opinión, es que el dólar suba demasiado alto y demasiado rápido. Nunca los tipos de interés han estado más bajos en EEUU en los últimos 150 años. De ahí que Agudo se despidiese con esta reflexión: “quizá ahora lo que haya que hacer sea diferente a lo que hemos hecho hasta ahora, porque hasta ahora siempre hemos invertido con los tipos de interés bajando”.

Impacto de las grandes políticas de Trump



Fuente: Fidelity International. Diciembre 2016.

EN OPINIÓN DE...

Carlos de la Torre
Abogado Of Counsel
Departamento Laboral
Baker & McKenzie



La economía colaborativa y las relaciones laborales, en la encrucijada

—La economía colaborativa (*sharing economy*) es un nuevo paradigma de consumo basado en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes, y que opera a través de una relación triangular de tres actores destacados: las plataformas digitales intermediarias; los usuarios finales o consumidores; y los ciudadanos productores (*crowdworkers*) que intervienen en el mercado laboral como individuos autónomos, con capacidad de organización propia y sin estructura, que ofrecen sus servicios de manera ocasional o profesional con gran independencia en trabajo a demanda y por proyectos, y sin vínculo permanente con una única empresa. ¡Con un móvil y una *app* en la mano, todo es posible! Ser una empresa de transporte... un hotel... o tener un producto que vender sin espacios físicos ni mecanismo de intermediación.

Pero, ¿estos nuevos modelos de negocio pueden evitar la aplicación de normas laborales? Muchas de las empresas de sectores tradicionales y sindicatos están enor-

memente preocupados porque los nuevos modelos de negocio pueden conllevar una fuerte restricción a la competencia al introducir nuevas condiciones de trabajo con menores costes. Se trata de los *contingent workers* o *crowdworkers*, que pueden alcanzar en 2020 dentro de USA la cifra de los 60 millones.

La nueva economía colaborativa aparece en los mercados laborales nacionales como un *tsunami* con la presencia de nueva fuerza de trabajo líquida y flexible, que presta sus servicios en actividades esporádicas (micro tareas) con amplia autonomía. Además, abre enormes retos desde el punto de vista regulatorio y se debate la aplicabilidad plena o no de las normas fiscales, laborales o de protección industrial o intelectual en función del tipo de plataforma y la naturaleza de los servicios que presta o son objeto de intercambio. En Europa, se calcula que la economía colaborativa movió solo en 2016 un volumen de 28.000 M€ brutos de ingresos, y en España ya está operando una asociación denominada *Sharing España* que agrupa a las principales plataformas digitales

Muchas de las empresas de sectores tradicionales están enormemente preocupadas porque los nuevos modelos de negocio pueden conllevar una fuerte restricción a la competencia al introducir nuevas condiciones de trabajo con menores costes

que están funcionando en sectores como el transporte, los alojamientos turísticos, la logística, la educación o la asistencia social. La valoración bursátil de estas plataformas empieza a ser enorme y en Wall Street se ha acuñado el término de “*el club de los unicornios*”, que engloba a compañías como Uber, Airbnb, Zaarly, Handy, Upwork, OnForce, eBay... En el ámbito laboral, el reto es colosal: convertir a desempleados en una nueva fuerza de trabajo (ciudadanos productores), aunque la normativa fiscal y laboral en España exige el cumplimiento de una serie de obligaciones que generan costes que pueden no cubrir los ingresos mensuales generados.

Las recientes decisiones judiciales en distintas jurisdicciones sobre el caso Uber en Londres y California, y las actuaciones de la Inspección de Trabajo en España, apuestan por la aplicación de la normativa laboral. En el ámbito mercantil, BlaBlaCar ha sido no considerada competencia desleal por un tribunal mercantil en 2017 tras una demanda de Confibus. El dilema está servido: ¿Uber o BlaBlaCar son empresas tecnológicas o de transporte?

La pregunta final es obligada: ¿tenemos que repensar las relaciones laborales a nivel global y local si el fenómeno de la economía colaborativa se extiende en muchos sectores?

“No hay paciencia en el mundo para esperar al largo plazo”

Por un momento, las oficinas de Vodafone se convirtieron para Paulo Morgado en su segunda casa. No solo porque tuviera ocasión de conversar con su compatriota Antonio Coimbra, CEO de la compañía, sino porque el anfitrión, Paco Román, como le gusta que le llamen los amigos, es de esas personas que hacen que te sientas como en casa. Durante más de una hora, el Consejero Delegado de Capgemini y el Presidente de Vodafone, hablaron de hiperconectividad, transformación, digitalización, inmediatez, pero también de talento, intuición, de valores y de futuro. Un futuro incierto que Román augura como “halagüeño”. Todo un desafío.

¿Cuál dirías que es el rol de Vodafone en el mundo digital?

Una compañía como Vodafone tiene un triple cometido. Seguir proveyendo de infraestructuras que sostienen el mundo digital; ofrecer determinados servicios de este mundo digital sobre esa infraestructura; y lo más importante, acompañar a nuestros clientes en su propio proceso de digitalización.

Con la llegada del *Cloud* y del resto de tecnologías, ¿qué piensas que va a cambiar a nivel de infraestructuras?

Lo primero que se está produciendo es una evolución en la propia infraestructura. Los lapsos de tiempo entre generaciones de tecnología se van acortando, lo que tiene unas exigencias financieras tremendas desde el punto de vista de *pay-back* y amortización, y lo que también abre una mayor oportunidad para todos los participantes, sean inversores, operadores o clientes. A partir de ahí, ¿qué está ocurriendo? Nunca en la historia de la humanidad hemos visto un conjunto de tecnologías tan prometedor y que a la vez afectan a prácticamente todos los habitantes y a todas las compañías del planeta, y es porque existe una amplia infraestructura de banda ancha ultrarrápida, es decir, porque vivimos

Francisco Román cuenta con una extensa trayectoria como directivo en diferentes empresas como HP o Airtel/AirTouch. Asimismo, fue CEO de Microsoft y de Vodafone España, siendo actualmente Presidente de esta compañía, así como de su Fundación. Por otro lado es Presidente de la Fundación Seres, y miembro del consejo de varias corporaciones como NH o March JLT, de la que también es Presidente.

en un mundo hiperconectado que hace que toda la tecnología sea accesible y sencilla de usar. Estoy hablando de *Social, Mobile Analytic, Cloud, IoT...* Este es el gran cambio.

En el ámbito de los servicios existe la percepción de que con el surgimiento de nuevas tecnologías, como en su momento *WhatsApp*, vuestras recetas clásicas pueden estar en riesgo. En este caso, no se sabía si el cambio al consumo de datos iba a compensar el descenso en el uso de *SMS* o la telefonía fija. Imagino que esto es un reto constante para las empresas de telecomunicaciones... Cuéntanos cómo Vodafone le da la vuelta a esta situación que planteaba un importante *challenge*. Sin duda es un *challenge* muy importante. El negocio sobre el que hemos construido nuestras compañías se ha como-



FRANCISCO ROMÁN

PRESIDENTE DE
VODAFONE ESPAÑA

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE
CAPGEMINI ESPAÑA

ditizado, se ha vuelto convencional y ha dado paso a otro tipo de negocio, por lo que hemos tenido que adaptarnos muy deprisa. Pero para una compañía como Vodafone, hay algo tremendamente positivo: lo que nosotros producimos es deseado por todo el mundo. Es decir, todo el mundo quiere tener comunicación en su mano, en su dispositivo. Todo el mundo quiere tener acceso a la información, mandar o recibir datos. Lo que ha ocurrido es que el modelo de negocio se ha vuelto mucho más complejo. La cadena de valor se ha alargado apareciendo más eslabones con nuevos jugadores que se disputan la “propiedad del cliente”. Y por otra parte, se trata de un modelo más complejo donde hay elementos sin resolver que el sector y la sociedad tienen que despejar. Por ejemplo, no está resuelto el equilibrio entre inversión y retorno. Hoy la inversión está en manos de los operadores, pero de esa infraestructura se benefician desigualmente todo tipo de compañías. Yo creo que el futuro es muy

halagüeño sabiendo que la sociedad ha de resolver estos interrogantes sobre inversión-retorno, y sabiendo también que la competencia y la pelea por la experiencia de usuario va a ser muy feroz.

¿Qué lugar ocupa España dentro de Vodafone?

España es un país muy relevante dentro del grupo. En primer lugar, por el peso de su economía. Y en segundo lugar, Vodafone España creció mucho en los años en los que coincidieron bonanza económica y el primer despertar de los móviles con datos. Eso nos dio la dimensión. ¿Cómo estamos ahora con respecto a nuestro grupo? En cuanto a tamaño, somos uno de los grandes y como tal se nos trata. Y

Liderar tiene que ver con dirigir personas, tiene que ver con mover cabezas y mover corazones. Eso no ha cambiado.



“
En Vodafone tenemos cientos de personas en cursos especiales de nuevas tecnologías alrededor de internet, y eso, a pesar de ser una compañía donde el 20% de los empleados son nativos digitales”

en términos de desarrollo yo diría que, en general, somos de los países punteros. Siempre hemos prestado mucha atención a la tecnología, a la calidad básica de la red, y eso nos ha colocado entre los primeros. España también es el país donde la convergencia tecnológica fijo-móvil ha ido más deprisa, y en ese sentido hemos hecho un esfuerzo importante acelerando lo que habría sido el curso de nuestra historia. Por eso adquirimos una compañía como ONO, la mejor red de fibra que existía en nuestro país en ese momento, e invertimos 7.200 M€. Pero hemos continuado invirtiendo: el año pasado, nuestro *Capex* destinado a infraestructura fueron cerca de 1.300 M€. Todo eso nos ayuda a colocarnos a la vanguardia.

El mundo está cambiando, las cosas se suceden mucho más deprisa y esto tiene que tener un impacto en la manera de elaborar una estrategia. Probablemente hoy se haga mucho más “sobre la marcha” ya que el día a día aporta ideas nuevas que pueden llevar a un cambio en los planes de acción. ¿Qué opinas de esta estrategia más basada en prueba-error? Y, ¿qué papel juega en todo esto la intuición?

Probablemente el papel de la estrategia no ha cambiado, se trata de elegir un futuro y caminar hacia él. Y las fases de

un proceso estratégico siguen siendo las mismas en el sentido de que hay que empezar comprendiendo el entorno, hay que elegir un posicionamiento, desarrollar unas capacidades que sostengan la diferenciación de ese posicionamiento, hay que entender que todo tiene que ver con la ejecución, y que la ejecución se basa en personas y talento. Nada de esto ha cambiado, pero lo que antes era un proceso secuencial con fases diferenciadas, hoy es un proceso iterativo, permanente, donde todas las fases están superpuestas, por eso es de prueba-error. Nada debe perdurar demasiado, los largos plazos no existen como tales, pero tienes que tener visión estratégica, visión de futuro, y tienes que comprender todo lo que ocurre porque no hay viento favorable para el que no sabe adónde va. Fundamentalmente es una cuestión de ritmo y de cómo un proceso secuencial se ha transformado en un proceso iterativo.

¿Qué rol juega la intuición? Soy de los que piensa que a lo largo de la vida, una de las cosas más importantes que desarrolla una persona, y también una organización, es la intuición, que es esa manera de poder saltarse etapas, de atajar porque muchas de las cosas las conoces. A medida que los tiempos se acortan, la importancia de la intuición es mayor,

pero también los riesgos asociados a decisiones intuitivas que puedan despreciar el análisis. Tenemos que aprender a analizar más rápido y las herramientas digitales facilitan esa labor.

¿Y qué función tienen las conversaciones en la generación de esa intuición?

Es que cuando hablo de la experiencia profesional incluyo las conversaciones. En el sentido de desarrollo de una inteligencia colectiva, algo en lo que yo creo mucho, las conversaciones son fundamentales porque consisten en escucharse unos a otros, y esto tiene un principio básico de respeto en el cual tú me concedes a mí la misma importancia que yo a ti, y que tú te concedes a ti mismo, y ya no pugnamos por tener razón sino por encontrar la mejor idea.

Implementar una estrategia necesita de un cierto tiempo desde que nace la idea hasta que la ejecutas, de la misma manera que sucede con los medicamentos hasta que hacen efecto. ¿Cómo se concilia esta necesidad de tiempo con la inmediatez que demandan los *millennials*, que quieren todo para ayer?

Los *millennials* son probablemente el mejor ejemplo, pero yo diría que toda la sociedad se ha transformado y se ha

vuelto mucho más exigente y razonablemente “infantilizada” en el sentido de que todos lo queremos todo y lo queremos ya, como los niños. Siempre ha sido importante tener capacidad de ver a corto y a largo plazo, pero no hay paciencia en el mundo para esperar a ese largo plazo, y esto tiene consecuencias ya que necesitas hitos visibles que le muestren a tu compañía, a tus accionistas, a tus empleados y a tus compañeros que la senda es la correcta y que se están consiguiendo logros. Lo que no se puede es pedir largos períodos sin fruto porque en el mundo se ha acabado la paciencia.

Pienso que el *Business Intelligence* (BI) puede dar respuesta a muchas de estas incógnitas...

El BI es una de las herramientas más útiles en este sentido porque te permite relacionar cosas, aunque es cierto que hay que tener el conocimiento del negocio y la inteligencia para saber hacerlo. Yo siempre he estado “obsesionado” con los índices de satisfacción del cliente. Primero porque es lógico, y segundo, porque es un predictor de resultados. En un negocio de gran inercia como este, llevas a cabo acciones cuyo impacto en la cuenta de resultados puede que tarde, pero un hito intermedio importantísimo es ver la



El mundo está cambiando, las cosas se suceden mucho más deprisa y esto tiene que tener un impacto en la manera de elaborar una estrategia



respuesta de los clientes en términos de satisfacción. Y el BI, en efecto, te permite cotejar estas cosas y relacionarlas.

¿Crees que puede cambiar el papel del líder con este nuevo entorno de management estratégico?

Las grandes verdades cambian poco a lo largo del tiempo, lo que me lleva a decir que lo esencial del liderazgo probablemente se mantenga. Liderar tiene que ver con dirigir personas, tiene que ver con mover cabezas y mover corazones. Eso no ha cambiado. Existe liderazgo cuando existe alguien que lo ejerce, cuando existe un equipo cohesionado y un proyecto común. Ahora, hay que entender que el liderazgo es contextual siempre. Es decir, tú no estás llamado a liderar todo lo que te toca en la vida, sino aquello que te toque liderar en el contexto que te toca vivir. Hoy, ese contexto está teñido de todo tipo de sistemas, de información por todos lados, de organizaciones muy informales... Todo eso hay que entenderlo, si no, es imposible liderar. ¿Por qué digo esto? Porque llevamos rato ha-

blando de digitalización y es imposible liderar una transformación digital si no formas parte de ella. Puedes reconocer tus limitaciones, pero no puedes ser ajeno a ese mundo.

En otros sectores, como los nuestros, que no son tan tecnológicos, ¿existe esa necesidad de un nuevo rol para el liderazgo? ¿Consideras que todavía hoy existen personas que pueden quedarse obsoletas por no embarcarse en este mundo digital porque piensan “esto ya no es para mi generación”?

En los procesos de cambio siempre existe el riesgo de quedarse mirando, y a me-



Vodafone en...

El papel de

Social: Una compañía como la nuestra tiene millones de clientes, y Social se convierte en un canal de permanentes interacciones digitales con ellos. Además, toda la parte de investigación de mercado se hace mucho a través de esta herramienta.

Mobile: Vodafone ha sido tradicionalmente líder en móviles. Hemos sido los primeros en desarrollar 4G en España, algo que hicimos también con 3G. Es decir, vamos por delante, invertimos y apostamos. Con lo cual, somos uno de los contribuyentes netos al desarrollo del móvil en los momentos en los que sustituía al fijo. Éramos claros promotores entonces y somos claros promotores ahora de una banda ancha ultrarrápida vía móvil, que es 4G y que será 5G en el futuro.

Analytics: Aquí jugamos un papel doble. Uno como facilitador para nuestros clientes, y otro, nuestra propia aportación con elementos de *Big Data* en términos de datos

dida que el cambio se acelera, el riesgo aumenta. En el caso de la tecnología vemos que en algunos sectores la inercia es mayor y existen organizaciones que van cobrando una gran ventaja en el mercado, luego el riesgo sí existe. En este sentido, pienso que hay que hacer un proceso de “evangelización” y explicarnos unos a otros que el cambio es real. Cuando me preguntan acerca de nuestra estrategia digital, mi respuesta siempre es la misma: no tenemos una estrategia digital, tenemos una estrategia en un mundo digital. El mundo es digital, y si no entiendes lo mínimo, los rudimentos, estás fuera. Todos tenemos que entender qué tipo de limitaciones nos estamos creando cuando renunciamos a algo de este tipo. También creo que hay que transmitir la idea de que incorporarse a un mundo digital no es complicado, se trata del manejo de herramientas simples. Normalmente lo que más ayuda es vivir procesos de ósmosis, es decir, mezclarse con otras personas dentro de la organización. A lo mejor no eres el motor del cambio, pero al final, te acaban arrastrando.

anonimizados y agregados con los que poder hacer grandes cosas. También en *Analytics* está la posibilidad de, cuidando siempre la privacidad de los clientes, hacer un marketing digital inteligente dirigido a probar patrones de uso.

Cloud: A parte de ser usuarios intensivos, podemos favorecer la utilización de *Cloud* por parte de nuestros clientes, sean de consumo o de empresas. Esto es especialmente útil en el segmento de pymes, y de hecho, tenemos un proyecto que llamamos *Fast Forward Sessions* destinado a ayudarlas a estar en la red, con mucho foco en la nube. Esta “democratización” de las posibilidades tecnológicas gracias al *Cloud* es algo que podemos impulsar combinando *partnership*, *software*, *hardware*, *infraestructura*, y *asistencia y operaciones*.

IoT: Recientemente hemos lanzado al mercado español la red de banda estrecha de Internet de las Cosas, que permite conectar dispositivos de manera segura, escalable y eficiente.

Y para terminar con un tema que considero de gran relevancia como es el impacto a nivel de cultura empresarial, ¿cuáles piensas que son las máximas que no podemos dejar de seguir hoy? ¿Y cuáles las cosas prohibidas?

La cultura es lo que mueve las organizaciones, por eso en una transformación digital lo más importante es la transformación cultural, sin lo cual, no ocurre nada. En Vodafone tenemos cientos de personas en cursos especiales de nuevas tecnologías alrededor de internet, y eso, a pesar de ser una compañía donde el 20% de los empleados son nativos digitales. Cuando miramos hacia adelante, nuestro anhelo es convertirnos en lo que nosotros llamamos *The Digital Convergent Telco*. Es decir, una compañía de telecomunicación convergente en tecnología, completamente digital y que favorece un mundo digital para sus clientes. ¿Qué cosas culturales decimos que nos deben obsesionar? La experiencia de cliente, el hecho de ser más ágiles, y ser una compañía admirada no solo por lo que logremos, sino por cómo lo conseguimos. Esto último enlaza con tu segunda pregunta, con las cosas que están prohibidas, que son aquellas que rozan los valores, aquellas que truncan o desafían valores. En ese sentido esta es una compañía muy exigente.

Volviendo al principio, creo que nosotros tenemos una gran oportunidad por lo que el mundo demanda: hiperconectividad por todos lados. Creo que atravesamos un gran momento en términos de activos, pero también en términos de entusiasmo y de talento colectivo. Creo que estamos viviendo una transformación cultural para ayudar también a nuestros clientes en términos de digitalización, y creo, por supuesto, que tenemos un gran futuro por delante.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0

Personas,
datos y
colaboración
entre equipos

Pilares de la competitividad empresarial

Innovar y ser más competitivo es hoy más fácil para compañías de todo tamaño gracias a herramientas tecnológicas que permiten el análisis visual e intuitivo de grandes volúmenes de información. Sin embargo, el potencial de análisis se multiplica cuando las organizaciones abren la puerta a la colaboración entre equipos. Estas tecnologías de análisis, conocidas como Visual Analytics, ayudan a descubrir la historia completa detrás de los datos, mientras que los entornos en la nube permiten que los empleados colaboren de manera más ágil, flexible y consistente. Juntas, estas dos capacidades disparan la innovación y la competitividad en el seno de las organizaciones.

A la hora de tomar decisiones, tener la información precisa es esencial para avanzar hacia el éxito. Detrás de cada decisión acertada hay un dato, que puesto en contexto, nos proporciona las claves para acertar. Hasta no hace mucho, debíamos confiar en una mezcla de intuición y experiencia para dar el próximo paso; diversos estudios muestran que alrededor del 65% de las de decisiones clave para el negocio se toman basadas en la intuición únicamente. Por suerte, la tecnología de análisis visual, nos ayuda hoy a tomar decisiones estratégicas acertadas, sólidas y basadas en evidencias.

En un mundo en donde los datos nos rodean, la tecnología analítica ayuda a las empresas a sacar todo el potencial de estos mismos para innovar y optimizar su negocio. Permite descubrir la historia oculta entre los datos de las compañías, ayudando a tomar mejores decisiones. En contra de lo que se suele pensar, la

capacidad para compartir, reutilizar y conectar los datos de una organización no es patrimonio exclusivo de las firmas más grandes, ni de los perfiles profesionales expertos. Para innovar y competir todas las empresas deben ser ágiles y eficaces en su toma de decisiones, independientemente de su tamaño. Esto es posible gracias a la tecnología de Visual Analytics, que consiste en relacionar los datos de los que dispone la compañía y representarlos de forma gráfica, visual e intuitiva para que sea fácil de entender la relación entre ellos y en qué situación se encuentra el negocio.

A la hora de realizar análisis de negocio, podemos combinar información de diversas fuentes y obtener respuestas rápidas y en tiempo real. Incluso, mediante la exploración, esta tecnología permite descubrir nuevas preguntas sobre nuestro negocio que ni siquiera habíamos sido capaces de imaginar.

Como ejemplo de la potencia que puede llegar a tener esta tecnología para tomar decisiones en tiempo real, tenemos el caso de uno de nuestros clientes, una empresa cárnica que, con más de 100 años de trayectoria y cerca de 70 empleados, aumentó exponencialmente su agilidad para gestionar información. Los equipos de la empresa (desde dirección hasta ventas) explotan la tecnología de Visual Analytics para compartir conocimiento de manera casi inmediata, tanto interna como externamente. Como anécdota, los comerciales cuentan que, durante una reunión con clientes, se detectó la posibilidad de emprender un proyecto y, gracias a Qlik Sense, nuestra plataforma de Visual Analytics y Data Discovery, confirmaron la rentabilidad de éste al momento, lo que permitió cerrar un nuevo acuerdo.

También esta tecnología permite a las empresas poder anticiparse a su demanda con un grado de acierto anteriormente impensable. De hecho, otro de nuestros clientes, una empresa de abastecimiento y distribución de agua, puede analizar hasta 2.500 millones de lecturas de contadores al año. El volumen de información obligaba a analizar los datos con una periodicidad trimestral, mientras que hoy son capaces de hacerlo cada hora. Asimismo, la compañía solo necesitó 4 semanas para obtener un retorno de la inversión.

Otro ejemplo de una empresa que ha ganado competitividad a través de las tecnologías de Visual Analytics es el de una empresa del sector textil. Obtener ágilmente conclusiones era un desafío dado su tamaño y su volumen de negocio: sirve más de 800.000 líneas de producto al año de características dispares, que generan



Gustavo Loewe
Director Regional de Qlik en España

un volumen de datos ingente sobre sus ventas. La compañía ha utilizado la plataforma analítica de Qlik para proporcionar a sus empleados mayor conocimiento sobre los aspectos de ventas de la compañía. De manera inmediata, ahora su equipo es capaz de obtener la fotografía completa de su negocio, tomando en consecuencia decisiones estratégicas más solidas.

La nube, complemento de alto valor añadido para el análisis visual de datos

Un entorno en la nube permite obtener los beneficios de una tecnología avanzada de manera ligera, sin grandes costes ni amplios despliegues de infraestructura. Si al Visual Analytics se le añade las posibilidades avanzadas de colaboración entre equipos propias de un entorno cloud, las oportunidades son ilimitadas. Desde hace tiempo, empresas grandes y pequeñas han ido externalizando progresivamente aplicaciones y servicios, por lo que los entornos cloud no son un fenómeno nuevo: ya son una realidad. Cabe destacar que la adopción de la nube ha sido dispar según los sectores. Por ejemplo, algunas soluciones



empresariales clásicas de recursos humanos están basadas en entornos cloud casi en su totalidad. Esto ha permitido que empresas más pequeñas del sector hayan podido beneficiarse de los avances adoptados de manera pionera por empresas de mayor tamaño. En otras palabras, la tecnología cloud ha permitido a las empresas más pequeñas competir de igual a igual con las más grandes, una vez han sido adoptadas. Su agilidad, escalabilidad, flexibilidad y, por supuesto, sus posibilidades de colaboración, aceleran la innovación en el seno de las pymes.

Barreras de entrada y soluciones para las empresas



Existen dos barreras principales a la hora de integrar tecnologías de Visual Analytics en la estructura de las empresas: el miedo a asumir la inversión necesaria para obtener resultados tangibles, y la dificultad para los empleados a la hora de colaborar de manera consistente. Hoy es común que los trabajadores de una misma empresa se encuentren físicamente dispersos en distintos países o continentes. Poder mantener una experiencia sólida, independientemente del dispositivo o lugar, es esencial para ellos y para el desarrollo de su negocio.

La nube ataja ambos retos. Y, por suerte, las compañías con menos recursos pueden obtener las mismas ventajas sin necesidad de recolectar y almacenar datos por sí mismas (algo que quizá no pueden

permitirse en términos económicos o humanos). Qlik Sense Cloud Business es nuestra respuesta: con ella, hemos conseguido reducir la barrera de entrada gracias a un modelo de suscripción flexible de bajo coste, a una administración simplificada y a una experiencia web completa. Así, pymes y grandes empresas pueden disfrutar de todas las ventajas de un análisis visual y avanzado de sus datos en un entorno cloud ligero, sin elevados costes o amplios despliegues de infraestructura.

Actualmente, la analítica de datos es una de las más potentes herramientas para fomentar la innovación en empresas y grupos de trabajo y, junto con la tecnología cloud, su potencial se dispara. Poder compartir fácilmente (dentro y fuera de la organización), incluso en un clic, descubrimientos e ideas acelera el proceso de toma de decisiones en los negocios.

En resumen, la posibilidad de analizar grandes volúmenes de datos de manera intuitiva y casi instantánea está transformando las empresas tal y como las conocemos, creando más oportunidades de negocio. Máxime cuando se le añade las posibilidades de la nube. Gracias a la combinación de ambas tecnologías, las organizaciones pueden adaptarse ágilmente a su entorno a medida que sus necesidades evolucionan. Compartir los datos precisos en el momento y lugar adecuados permite a cualquier organización llegar tan lejos como desee, sin temor a equivocarse.

Para innovar y competir las empresas deben ser ágiles y eficaces en su toma de decisiones. Esto es posible gracias a la tecnología de Visual Analytics, que consiste en relacionar los datos de los que dispone y representarlos de forma gráfica, visual e intuitiva



RETRIBUCIÓN Y LO QUE ESTÁ POR VENIR

Aprender del pasado para prepararnos para el futuro

Bajo el título "Un paso por delante en materia de retribución y recompensa", APD y PeopleMatters, con la colaboración de Vidacaixa y Cepsa, celebraron recientemente en Madrid un encuentro para reflexionar sobre los principales desafíos en materia de gestión de personas que obligan a afrontar el diseño de innovadoras políticas de compensación que nos sitúen en mejores condiciones de competitividad.



Por Susana Marcos, Socia de PeopleMatters

Comenzamos un año en el que las organizaciones han podido recuperar parte de la esperanza perdida durante tantos ejercicios anteriores, mirando hacia adelante con un espíritu constructivo y de inversión en nuevos proyectos, iniciativas y transformaciones. Se preparan para devolver perspectiva de futuro, compromiso a largo plazo, confianza y credibilidad a sus empleados; cosas que fueron deteriorando dramáticamente la situación a lo largo de los años de profunda crisis. Muchas empresas –diría que la mayoría– han descuidado durante

demasiado tiempo el uso de sus herramientas más básicas de gestión de personas como la retribución, centrándose únicamente en las necesidades inmediatas de supervivencia a base de recortes de costes que han afectado profundamente a su capital humano. Los salarios han sufrido no solo decrementos significativos, sino que han perdido en muchos casos toda su capacidad para atraer, fidelizar, motivar o comprometer a los empleados de todos los niveles. De decisiones en los años previos de la bonanza económica (de los que pensábamos

Sobre estas líneas, Ramón del Caz, director de RRHH de Wizink; Susana Marcos; Jesús María García Martínez, director de Personas de Vidacaixa; y Juan Manuel Rueda, director de Organización y RRHH de Movistar+.

Los salarios han sufrido no solo decrementos significativos, sino que han perdido en muchos casos toda su capacidad para atraer, fidelizar, motivar o comprometer a los empleados de todos los niveles

erróneamente que nunca bajaríamos) y en plena euforia que hipotecaron las cuentas de resultados por falta de visión y previsión a medio plazo, se pasó a tener que tomar decisiones drásticas en las que las únicas soluciones han sido eliminar empleos, salarios, beneficios, carreras... con un altísimo coste económico, social, reputacional y hasta ético, que aún será muy difícil y largo de superar.

De esta trayectoria reciente deberíamos haber aprendido una vieja lección: que el que desconoce su historia está condenado a repetirla. Aprender la lección y trabajar con la mirada puesta en lo que pueda venir –sin dejarnos llevar por modas pasajeras o falsos “gurús” de las soluciones universales y mágicas– debería situarnos en mejores condiciones futuras de competitividad. Es difícil adivinar lo que el futuro traerá, pero lo que sí sabemos es que el contexto puede cambiar profundamente y que debemos estar preparados para ello tomando posiciones también en materia de retribución y recompensa que puedan ir adaptándose al nuevo terreno.

Atentos a los movimientos

En este sentido, conviene abrir bien los sentidos y estar atentos a los movimientos que se están produciendo en el mundo de las organizaciones para tomar buena nota y prepararnos para subirnos a la ola o dejarla pasar, pero con criterio y visión de las consecuencias. Así, y sin tratar de ser exhaustivos, entre estos movimientos podemos desta-

car algunos que están suponiendo o supondrán un desafío para la mayoría de las compañías:

- El primero tiene que ver con la disrupción que ya está causando la tecnología y la digitalización, no tanto por lo que supone desde el punto de vista de su uso en los procesos productivos, sino por la nuevas formas de organización del trabajo –superando las estructuras tradicionales y dando cabida a equipos, procesos y formatos de relación contractual entre profesionales y empresas– que están suponiendo ya un desafío para los responsables de la compensación. ¿Dónde quedarán los Convenios?

- Un segundo reto tiene que ver con el cuestionamiento que se está haciendo de los procesos de gestión y evaluación del desempeño basados en *rankings* y curvas forzadas. Su ahora discutida utilidad para mejorar el desempeño de las organizaciones y de los empleados (¿alguien lo dudaba?), y su aplicación como herramienta para asegurar un “discriminación y reparto” del dinero de los salarios, está llevando a muchas organizaciones a replantearse sus procesos de planificación, seguimiento y *feedback* sobre el desempeño, hasta el punto de proponer en algún caso su desaparición. La pregunta entonces es: ¿cómo hacemos con la retribución?

- Y esto nos lleva a otro gran reto, el de establecer el vínculo entre desempeño y retribución. Hasta

ahora hemos intuido, teorizado, a veces probado, que la utilización de la retribución como palanca de potenciación y refuerzo de comportamientos es un hecho. Sin embargo, es ahora cuando estamos empezando a trabajar en serio con los datos, los análisis, la estadística para poder explicar la realidad y predecirla, incrementando nuestra capacidad para inferir cómo se conducirán los empleados y qué rendimiento tendrán en relación con las recompensas que reciben.

Intervención regulatoria y fin del “café para todos”

Esto nos va a abrir sin duda un camino apasionante, pero no podemos zafarnos de otra realidad también gestada como consecuencia de la crisis y que va a tener consecuencias muy significativas sobre cómo diseñamos e implantamos programas retributivos. La certeza de que los sistemas de incentivación han llevado a favorecer conductas altamente arriesgadas (hasta el punto de dar con el traste a todo el sistema financiero) ha generado que los reguladores de todo el mundo hayan intervenido y limitado la autonomía de las organizaciones para diseñar sus retribuciones en algunos sectores de enorme impacto e influencia como el financiero, para evitar que a través de ellas se fomenten conductas y decisiones que vayan en contra de los intereses a largo plazo de cualquier *stakeholder*. La pregunta es si esa normativa y regulación

serán positivas para las organizaciones y su capital humano, y hasta qué punto el poder de los sectores implicados arrastrará al resto en el mismo sentido (ya está ocurriendo). Finalmente, destacaría un último gran desafío que tiene que ver con la evolución de nuestra curva demográfica y es la confluencia de distintos factores que, siendo ajenos a las empresas y fuera de su control, tienen una repercusión profunda en la forma en la que configurarán sus paquetes retributivos: disminución de la población joven, alargamiento de la vida, envejecimiento de las plantillas, más mayores dependientes, un sistema educativo con un nivel de fracaso escolar muy elevado, incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, inmigración, emigración, etc., etc.. Cada uno de estos factores va a trasladar presión a las organizaciones que tendrán que dar respuesta a necesidades, expectativas y contextos vitales nunca antes afrontados. El “café para todos” va a ser muy difícil de repartir.

Aunque apenas hemos sido capaces de intuir los grandes retos con los que se encuentran las organizaciones y los profesionales de la retribución y recompensa, lo que sí parece es que vamos a necesitar de toda su capacidad para no volver a repetir errores del pasado y diseñar e implantar programas, iniciativas o políticas retributivas que sean una buena inversión tanto para el presente como para el futuro.

La certeza de que los sistemas de incentivación han llevado a favorecer conductas altamente arriesgadas ha generado que los reguladores hayan limitado la autonomía de las organizaciones para diseñar sus retribuciones en algunos sectores de enorme impacto



HOTEL WELLINGTON

Un lujo de 5 estrellas

El Hotel Wellington representa la tradición hotelera más clásica adaptada a las nuevas tendencias. Su decoración y el cuidado de los detalles permiten a sus clientes disfrutar de una experiencia inolvidable. Desde sus inicios en 1952 ha sido el lugar elegido para pernoctar por innumerables celebridades, ya sea por su inigualable ubicación, en pleno corazón del Barrio de Salamanca de Madrid, su estilo único o lo más importante, su personal, que te hacen sentir como en tu propia casa.

Este prestigioso Hotel cuenta con un total de 250 habitaciones, de las cuales 26 son suites. No puedes pasar por Madrid sin descansar en la más prestigiosa de ellas, la Luxury Hästen Suite, diseñada especialmente para proporcionar un descanso de la más alta calidad. Cuenta con una de las mejores camas del mundo, la fórmula para alcanzar el sueño perfecto.

El lujo y la exclusividad se unen en The Wellington Club. Un espacio privado donde se ha cuidado hasta el más mínimo detalle. Cuenta con tres magníficas terrazas con jardines verticales con maravillosas vistas de Madrid. Este salón íntimo ofrece en cortesía a sus clientes un servicio personalizado con selección de bebidas, desayunos, *snacks* y canapés.

La Luxury Hästen Suite, diseñada especialmente para proporcionar un descanso de la más alta calidad, cuenta con una de las mejores camas del mundo



Kabuki Wellington ofrece diferentes especialidades bajo la batuta de Ricardo Sanz, destacando la original fusión entre la gastronomía japonesa y la mediterránea.



SI LO QUE BUSCAS ES RELAX...

Este Hotel cinco estrellas te propone un plan irresistible: Le Max Wellness Club Spa by Clarins. Un paraíso de 800 m² que ofrece todo tipo de tratamientos con la exclusiva firma Clarins. Un refugio perfecto de paz y relajación.

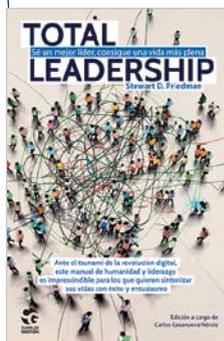
El Hotel Wellington apuesta por el medio ambiente. Uno de sus proyectos más exitosos y con mayor repercusión es el del Huerto Urbano, el más grande situado en la azotea de un hotel. Hace ya tres años que se implantó esta gran idea que a día de hoy es todo un hito en el ámbito de la hostelería y abastece a una de sus recientes incorporaciones gastronómicas, el restaurante Las Raíces del Wellington.

La amplia oferta gastronómica que ofrece representa una decidida apuesta por dar respuesta a una cultura gastronómica que crece cada día. Una variedad de espacios en los que podemos encontrar desde la alta cocina vasca de Goizeko Wellington, hasta el prestigioso restaurante japonés Kabuki Wellington, galardonado con una estrella Michelin, y el anterior mencionado Las Raíces del Wellington. Un abanico culinario que sitúa al Hotel Wellington como uno de los referentes internacionales para los amantes de la buena mesa.

Con la llegada del buen tiempo, los clientes tienen una cita obligada en la Terraza del Hotel. Un cálido espacio al aire libre en el corazón de Madrid donde disfrutarás de su asombrosa piscina de vaso desbordante y su jacuzzi para relajarte y gozar junto con un delicioso aperitivo y un refrescante cóctel.



www.hotel-wellington.com
wellington@hotel-wellington.com
 Tel. 91 575 4400



TOTAL LEADERSHIP. SÉ UN MEJOR LÍDER, CONSIGUE UNA VIDA MÁS PLENA.

Stewart D. Friedman
Claves de Gestión, 2015
Páginas: 304
ISBN: 84-81989-36-6

Mejorar nuestro liderazgo, mejorando nuestra vida

“Total Leadership” cuestiona todo aquello que solemos pensar acerca de cómo desarrollar el liderazgo en las empresas y qué tipo de líderes somos. Los programas de desarrollo de liderazgo se diseñan para mejorar las capacidades en el trabajo. Sin embargo, el profesor Stewart D. Friedman, después de años de investigación y trabajo con cientos de ejecutivos, sostiene que las personas mejoramos nuestro rendimiento como líderes solo cuando mejoramos nuestro rendimiento y satisfacción en el resto de ámbitos de nuestra vida. Somos mejores en la medida en la que somos más auténticos, más íntegros y más creativos.

Con todo ello, la presente obra se postula como el método desarrollado por Friedman, “Thinkers50 2015 Talent Award Winner”, para transformar la cultura de una empresa hacia un liderazgo basado en la persona –inspirando la vocación de servicio– a través de pequeños cambios que te hacen ser un mejor líder y tener una vida más plena.

La economía colaborativa... de forma sencilla

¿Qué es la economía colaborativa? ¿Es lo mismo que la economía de la compartición (*sharing economy*) o que la economía del pequeño encargo (*gig economy*)? ¿Cuál es su relación con el consumo colaborativo? ¿Y con la economía de los pares (P2P)? ¿Cuáles son sus características principales? ¿Quiénes la llevan a cabo y por qué? ¿En qué sectores está presente actualmente? ¿Cómo podemos esperar que evolucione? ¿A qué retos se enfrenta? ¿Qué ocurre con los aspectos normativos? ¿Y con los derechos de los trabajadores? Son múltiples y variadas las cuestiones que día a día surgen relacionadas con esta economía basada en internet, y a las que ahora se da respuesta en esta nueva obra con más de 100 ejemplos prácticos, que nace con el objetivo de servir de guía para entender un fenómeno que, según los expertos, crecerá significativamente en los próximos años.



UNA GUÍA PARA ENTENDER LA ECONOMÍA COLABORATIVA. DE CLIENTES-CONSUMIDORES A INDIVIDUOS-PROVEEDORES.

Jacques Bulchand-Gidumal y Santiago Melián
Páginas: 248
ISBN: 84-61766-54-3

2010
SANTIAGO DE
COMPOSTELA
1 CONGRESO
DE DIRECTIVOS

2012
VALENCIA
2 CONGRESO
DE DIRECTIVOS

2013
MADRID
1 CONGRESO
DE CIOS

2014
VALENCIA
1 CONGRESO
DE RRHH

2014
MADRID
1 CONGRESO
DE CFOS

2014
BILBAO
3 CONGRESO
DE DIRECTIVOS

2014
BARCELONA
1 CONGRESO
DE MARKETING
Y VENTAS

2015
VALENCIA
2 CONGRESO
DE CIOS

2015
MADRID
2 CONGRESO
DE MARKETING
Y VENTAS

2016
BILBAO
2 CONGRESO
DE CFOS

2016
BARCELONA
3 CONGRESO
DE RRHH

2016
MADRID
4 CONGRESO
DE DIRECTIVOS

VALENCIA
12 DICIEMBRE 2017
1 CONGRESO
DE COOS

SEVILLA
31 OCTUBRE 2017
3 CONGRESO
DE MARKETING
Y VENTAS

BILBAO
23 MAYO 2017
3 CONGRESO
DE CIOS



PRÓXIMOS
CONGRESOS

2017

150 AÑOS
INNOVANDO
PARA MANTENER
LA TRADICIÓN



En Marqués de Riscal cuidamos las tradiciones buscando ser pioneros. Son más de 150 años de experiencia plasmados en la creación de las dos denominaciones de origen más importantes de España: Rioja y Rueda. Fuimos los primeros en la explotación del enoturismo de la mano del Arquitecto Frank Gehry y seguimos investigando para las cartas de los mejores restaurantes del mundo. Sembrando experiencias.



Tradición en movimiento