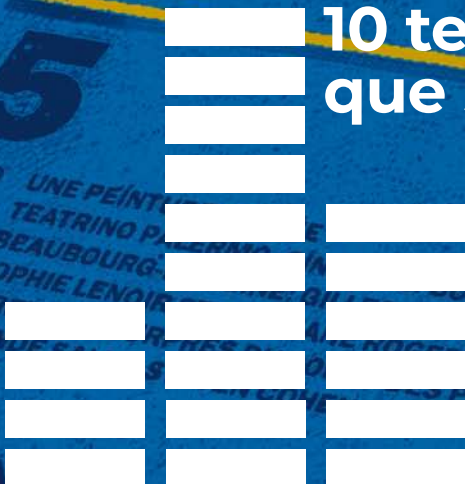


apd

3 CONGRESO
NACIONAL DE CFOs

La nueva agenda del CFO

10 tendencias
que son presente



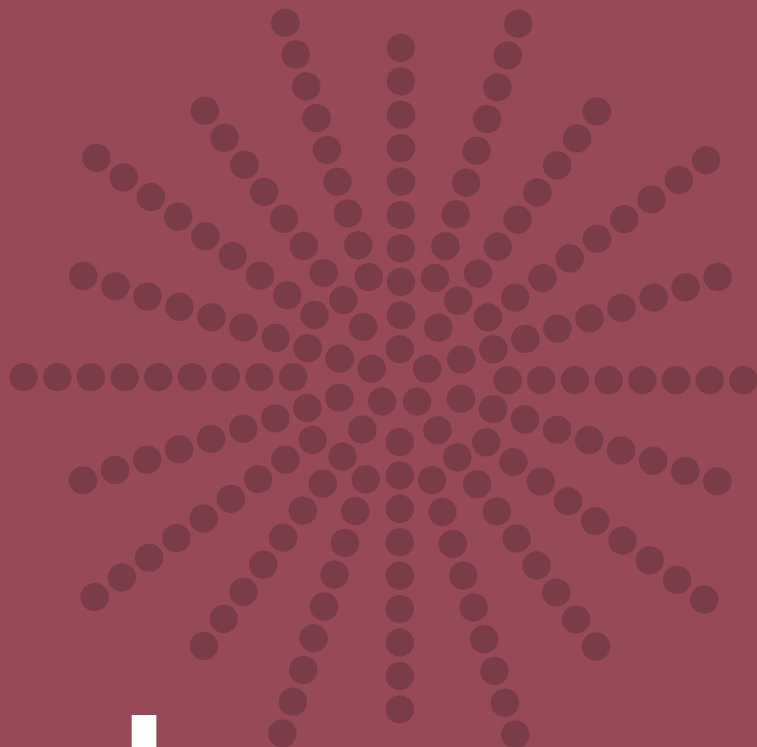
JAVIER MAIZTEGUI, DIRECTOR GENERAL
DE SEGUROS BILBAO

“En estos 100 años hemos demostrado ser una aseguradora rentable y comprometida con ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad”

ENTREVISTA AL NUEVO CONSEJERO
DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA

Francisco Bermúdez tiene como misión consolidar el posicionamiento de la compañía en el entorno digital





apd

5 CONGRESO NACIONAL LA EMPRESA HUMANA

Si puedes imaginar la tecnología,
es que está cerca...

¿Pero cuáles son las consecuencias?



**RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA**

#congresoAPD

CCIB

Centre de Convencions Internacional de Barcelona
Plaça de Willy Brandt, 11-14

BARCELONA, 21 | 22 NOVIEMBRE 2018



EL NUEVO CFO

Enrique
Sánchez de León
Director General APD

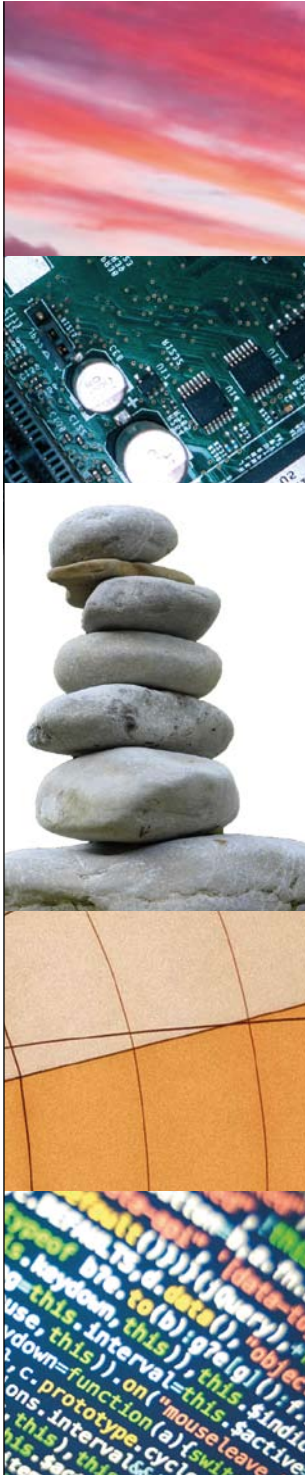
Para entender la profundidad de la transformación que ha llegado a la función del Director Financiero (CFO), baste un ejemplo de una dinámica muy actual. En muchas compañías de las consideradas líderes se ha impuesto una nueva forma de trabajo transversal, que está influyendo drásticamente en la visión que el CFO tiene del modelo de negocio. Una posición que le permite observar y participar en procesos de los que antes apenas tenía apuntes contables. Hablamos de la incidencia de metodologías de trabajo como Agile o DevOps, que han supuesto una auténtica revolución para el área financiera.

Estas nuevas formas de encarar la transformación digital y lanzar al mercado nuevos productos digitales suelen desarrollarse mediante equipos multidisciplinares, donde la influencia del CFO es crítica. Los “pizza teams” –o equipos reducidos que podrían almorzar pidiendo un par de pizzas– son los encargados de liderar internamente proyectos de alto valor estratégico. En ellos, la figura del CFO es casi obligada, ya que no solo debe asegurar que el proyecto esté correctamente dimensionado y dentro de presupuesto; sino que también puede actuar como una fuente de valor a la hora de diseñar el modelo de negocio donde se van a asentar los nuevos productos y funcionalidades. Hablamos de activar nuevas vías de financiación, de orientar las inversiones o de explorar las posibilidades que permite la tecnología a la hora de diseñar nuevas fuentes de ingresos o reducción de costes...

Por todo ello, el 3 Congreso Nacional de CFOs va a profundizar en las tendencias y modelos de negocio con más capacidad de impacto, en las nuevas tecnologías y en el contexto socioeconómico que envuelve al área financiera. Todo desde una visión eminentemente práctica, que arroje conclusiones claras de por dónde puede evolucionar un departamento tan orgánico como el financiero. Por eso hablamos de “Tendencias que son presente” como eje de las más de 20 ponencias previstas.

CFOs: bienvenidos al futuro de vuestra función.

SUMARIO



APD INTERNACIONAL

06 La revolución del capital humano. Colaboración entre personas y tecnología

Martín Arévalo, Gerente de Consultoría de Deloitte Perú

#EXPERENCIASAPD

08 Executive MBA. El camino más directo para convertirte en un gran directivo

10 Entrevistas a CEOs APD: Las 5 tendencias que cambiarán el mundo, y su impacto en la economía balear

SAVE THE DATE

12 Breve avance de algunas de las actividades que APD celebrará durante el mes de octubre

EMPRESA

16 Ecosistemas de innovación

“Hemos demostrado ser capaces de adaptarnos de forma rápida a los cambios dinámicos de nuestro sector”

Entrevista a Francisco Bermúdez, nuevo Consejero Delegado de Capgemini España

20 Empresas centenarias

“El crecimiento constante y la voluntad de permanencia en el mercado nos ha permitido consolidarnos en el tiempo”

Entrevista a Javier Maiztegui, Director General de Seguros Bilbao

48 Modelos de Competitividad

Algunos aprendizajes de la crisis. Estructurar el crecimiento

Antonio Martínez, Director Financiero de Ibercaja

50 Invertir en el S. XXI

El retorno de la ventaja de la información

Paras Anand, Director de inversiones en renta variable europea. Fidelity International

3 Congreso Nacional de CFOs. La nueva agenda del CFO

24 ¡Comenzamos!

26 Panel I: En el centro del 'escenario'

30 "En un ecosistema volátil y en continua transformación es imprescindible estar alerta y bien 'acompañado'"

Entrevista con Rubén Martínez,
Director General de ARTAI

32 Transformación digital ≠ tecnología

Victor Salamanca Cuevas

34 Panel II: De 'guardian' a mano derecha del CEO

36 Panel III: Nuevas exigencias, nuevas habilidades

38 "Aunque parecen perfiles muy distintos, el CFO y el CIO están llamados a colaborar estrechamente"

Entrevista con Bartolomé Pidal,
Presidente de Nortempo

40 Panel IV: Diversificar de forma proactiva

42 "Los CFOs están jugando un papel más trascendental en la planificación y la gestión estratégica de sus compañías"

Entrevista con Luis Beraza de Diego,
Director General de Negocio España de ABANCA

44 Panel V: Aprovechar toda la transformación digital

46 La transformación tecnológica y su impacto en la función financiera

Miguel Briones, Socio de Consultoría de Deloitte

53 Gestión de Riesgos

Ponte el cinturón

Fernando Campos Márquez, Managing Director del área de Health & Benefits de Aon

56 Estrategias de Negocio

CaixaBank, Reconocido como 'Mejor Banco Digital de Europa Occidental' por Euromoney

60 Business Intelligence

¿Cuenta la empresa española con el talento que necesitaremos el día de mañana?

Estudio ManpowerGroup sobre Escasez de Talento 2018

Más participantes, más trabajadores formados

Formación en las empresas informe anual 2017. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.

Crece la atracción por el blockchain

The 2018 Deloitte Blockchain Survey

FIRMAS

23 En opinión de...

Una nueva visión de la financiación... También para la Innovación

José Miguel Lara, Director de Negocio de F. Iniciativas

58 Firma Invitada

El auge de la filosofía LEAN en las empresas españolas

Ricardo Catelli, CEO de Global Lean

SALA VIP

62 Belleza y Salud

Ciencia y cosmética al servicio de la innovación

64 Lecturas Recomendadas

Gemba Kaizen. Un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua.

Chief Wellbeing Officer

Presidente

Rafael Miranda Robredo

Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker

Presidente de Honor de Garrigues

Vicepresidentes

Fernando Querejeta San

Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de

APD en zona Norte • **Pedro**

Fontana, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Cataluña • **José**

María Arias Mosquera,

Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • **Iñigo**

Parra Campos, Presidente

de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona

Levante • **Juan Miguel**

Sanjuán y Jover, Presidente

de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias •

Mauricio González Gordón,

Presidente de Bodegas

González Byass y Presidente de APD en zona

Sur • **Sebastián Escarrer**,

Consejero de Meliá Hotels Internacional y Presidente de APD en zona Baleares

Interventor

Ignacio Eyries García de

Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz

Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

José Bogas, Consejero

Delegado de Endesa •

Manuel Broseta Dupré,

Presidente de Broseta Abogados • **Francisco**

Javier Campo García,

Presidente de AECOC •

Daniel Carreño, Presidente

de General Electric en

España y Portugal •

Fuencisla Clemares,

Directora General en España y Portugal de Google •

M^a Dolores Dancausa

Treviño, Consejera Delegada

de Bankinter • **Rosa**

García García, Presidenta

y Consejera Delegada

de Siemens • **Helena**

Herrero, Presidenta de HP

• **Julio Linares López**,

Vicepresidente de Telefónica

• **Pilar López**, Presidenta

de Microsoft Ibérica • **Iñigo**

Meirás, Consejero Delegado

de Grupo Ferrovial • **Concha**

Osácar Garaicoechea, Socia

Fundadora del Grupo Azora

• **Javier Parada**, Socio de

Deloitte • **Matías Rodríguez**

Inciarte, Presidente del

Santander Universidades

• **Francisco Román**,

Presidente de Vodafone •

Gonzalo Sánchez, Presidente

de PwC • **José Sevilla**

Álvarez, Consejero Delegado

de Bankia • **Carlos Torres**

Vila, Consejero Delegado

de BBVA • **Javier Vega de**

Seoane, Presidente de DKV

Seguros

Vocales

Zona Norte: **Luis Herrando**

Prat de la Riba, Presidente

de IEISA • **Emilio Titos**,

Director General de Mercedes

Benz España

Zona Cataluña: **Pedro**

Ferreras Díez, Abogado de

Ferreras Abogados • **Gabriel**

Masfurroli 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, Senior Advisor de

Boluda Corporación Marítima

Zona Canarias: **José Carlos**

Francisco Díaz, Presidente

de Corporación 5 Análisis y

Estrategias, y Presidente de

Honor de APD Canarias

Zona Sur: **Javier Benjumea**

Llorente

Director General

Enrique Sánchez de León

EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

Presidente: Rafael Miranda

Director General: Enrique Sánchez de León

Director de Estrategia: Juan Duce

Directora de la Revista: María Arrien

Redacción: Laura Horcajada, Daniel Cavadas y Alba Ramos

Maquetación: Lourdes González

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: Meraki / Depósito Legal:

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

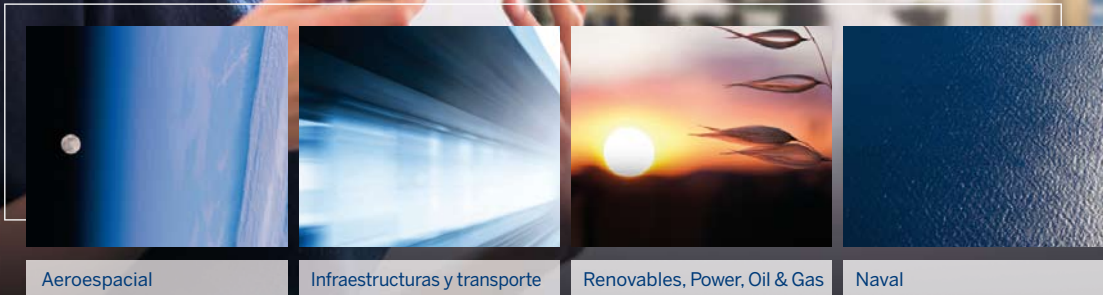
apd

Nº 341

SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

FE DE ERRORES:

En el nº 340 se publicó, por equivocación, una relación de nuevos socios distinta a la de junio de 2018.



Aeroespacial

Infraestructuras y transporte

Renovables, Power, Oil & Gas

Naval

Liderando la innovación a través de la diferenciación tecnológica

Creamos soluciones innovadoras de ingeniería. Nuestra vocación por el reto tecnológico nos impulsa a aportar un valor diferencial en cada

campo de la ingeniería en el que trabajamos mundialmente. Con la fortaleza de un Grupo líder, en SENER seguimos mirando al futuro.



La revolución del capital humano

Colaboración entre personas y tecnología

A medida que las empresas aceleran la adopción de tecnologías cognitivas, robótica e inteligencia artificial, la pregunta que surge en la mente de la mayoría de los trabajadores es si serán reemplazados por este tipo de tecnologías. El término “automatización” tiene un estigma social fuerte; en algunos casos representa una esperanza de mayor eficiencia y ahorros, pero en otros, imágenes de cartas de despido y reducción de personal.



Martín Arévalo, Gerente de Consultoría de Deloitte Perú

La migración de la fase de experimentación a la fase de adopción de este tipo de tecnología ya se encuentra en pleno apogeo. Podemos ver claros ejemplos de ello no solo en empresas tecnológicas líderes que usualmente la adoptan rápidamente, como Microsoft, Facebook o IBM, sino en empresas de diversos rubros.

Por ejemplo, Coca-Cola utiliza análisis de datos de inteligencia artificial para el lanzamiento de nuevos productos; Morgan Stanley brinda a más de 16.000 consultores financieros herramientas de algoritmos cognitivos para automatizar labores rutinarias, liberando así tiempo para el servicio al cliente; en empresas de salud tenemos ejemplos de inteligencia artificial y robótica con impacto en la atención al paciente. En general se espera que estas tecnologías brinden valor a los negocios por encima de los billones de dólares para el 2021.

Las empresas que están liderando el cambio reconocen que estas tecnologías son más efectivas cuando complementan a las personas, no cuando las reemplazan, ya que liberan al empleado de tareas rutinarias permitiéndoles aprovechar habilidades innatas que no tienen las máquinas: el manejo de situaciones humanas.

Si bien los reportes mencionan que la automatización mejora la escala, la velocidad y la calidad de las empresas, no sucede lo mismo en lo que respecta a los puestos de trabajo. Es más, los resultados muestran lo opuesto: no solo los puestos que requieren de altos niveles de conocimiento en tecnología son los que tienen un mayor requerimiento por parte del mercado. Los nuevos trabajos que se están generando tienen la característica de estar mayormente orientados al servicio, son interpretativos, sociales, requieren de capacidades básicas de los humanos como la creatividad, la

empatía, la comunicación y la resolución de problemas complejos. Estos profesionales precisan de altos conocimientos tecnológicos para poder sacar provecho a las múltiples herramientas que se ponen a su disposición para la toma de decisiones oportunas y rápidas, incrementando así el valor que dichas tecnologías brindan a los negocios.

La hora del trabajador inteligente

La conclusión de todo esto es que el trabajador debe cambiar sus capacidades. Más allá de un rediseño de puestos de trabajo, estamos ante un escenario de arquitectura del trabajo: descomponer el trabajo en sus componentes fundamentales y redefinir cómo vamos a ejercer nuestro negocio de acuerdo a las nuevas tecnologías, permitiendo al recurso humano capacitarse en las habilidades que son realmente requeridas en el mundo moderno.

En nuestros análisis (Deloitte Global Human Capital Trends survey) las empresas encuestadas revelan la demanda futura que tendrán en trabajadores con capacidades de resolución de problemas complejos (63%), habilidades cognitivas (55%), sociales (52%) y de procesos (54%). Además, el 65% considera que tendrán requerimientos de trabajadores con fuertes habilidades técnicas. Asimismo, un estudio reciente

del World Economic Forum resalta que entre las diez más requeridas para la próxima década se encuentran habilidades humanas esenciales como el pensamiento crítico, la creatividad y la gestión humana.

La gran ironía es que, según nuestros estudios, muchas empresas están sufriendo para el reclutamiento y desarrollo de estas habilidades para el futuro. Si bien tienen un claro entendimiento de los requerimientos para que los empleados trabajen “mano a mano” con las nuevas tecnologías, la mayoría no tiene un plan claro para el desarrollo de las habilidades básicas necesarias. De esto podemos destacar un desafío importante que los ejecutivos deben atacar: la transformación de las estructuras y la cultura de la organización, las líneas de carrera y la gestión del desempeño de las personas. Como nota final queda dejar una reflexión. El gran reto es la adaptación. Las tecnologías han evolucionado de manera casi natural en nuestro entorno, por lo que las personas debemos evolucionar con ellas y aprovechar el potencial que tienen. El temor a ser reemplazados por máquinas debe convertirse en oportunidad de cambiar y adaptar nuestras habilidades para mejorar, brindando mayor valor a nuestros clientes, a nuestra empresa y a nosotros mismos.

SE CELEBRÓ EN PERÚ

www.apdperu.org

18 de septiembre.

Auditorio de Centenario SAC

LA EMPRESA HUMANA

Presentación:

Luis Bustamante
Presidente Ejecutivo de APD

José Manuel Revuelta
Country Manager de Enel Perú

Ponente:

Enrique Sánchez de León
Director General de APD España
y de APD Internacional



Desde 2001, APD tiene la respuesta para todos aquellos profesionales que buscan mejorar su formación y convertirse en directivos de alto nivel: el Executive MBA. Un programa elaborado en colaboración con Inede (Universidad Católica de Valencia) que pone a su alcance las habilidades necesarias para manejarse en entornos complejos y competitivos. Dirigido por Elena Floristán y Alejandro Solvay, cuenta con una plantilla de profesores expertos que son, precisamente, altos directivos en compañías líderes.

¿Por qué el Executive MBA se ha convertido en una oportunidad para impulsar tu carrera?

Executive MBA

El camino más directo para convertirte en un gran directivo



Imagen de la clausura de la pasada edición del Executive MBA que corrió a cargo de Carlos Bertomeu, presidente de AirNostrum.

DESDE LA EXPERIENCIA

“El Executive MBA me ha enseñado la importancia de la evolución continua y la adaptación rápida hacia los nuevos modelos.

En mi caso concreto, dado que tengo un perfil muy técnico, de ingeniería e investigación, me ha permitido adquirir la formación financiera y de estrategia de empresa que no tenía.

Me gustaría destacar el lado humano del Máster, que me ha dado la posibilidad de conocer a grandes profesionales”

Marta Aliño

Doctor ingeniero agrónomo.
Responsable de la división agraria
en Invertige Family Office



MÁSTER PARA DIRECTIVOS

En estos 17 años, más de 3.500 directivos y empresarios han participado en las actividades formativas del programa. Los participantes superan cada año las pruebas de admisión para formar parte de esta formación exclusiva que se actualiza siguiendo las últimas tendencias internacionales en dirección empresarial.



METODOLOGÍA ENFOCADA EN EL RENDIMIENTO

El contenido del Máster es eminentemente práctico y adaptado a situaciones reales que tienen lugar en las empresas a diario: píldoras y herramientas previas, simulación de casos reales, rol playing... Un programa completo enfocado a dar solución a los principales retos y desafíos de los directivos.

ELENA FLORISTÁN IMIZCOZ

Vicerrectora de la Universidad Católica de Valencia (UCV)



“El trabajo conjunto y la experiencia académica y empresarial de la UCV y APD, ha dado como fruto un Máster de excelencia que, sin duda, ayudará a los alumnos a relanzar su carrera profesional”

ALEJANDRO SOLVAY

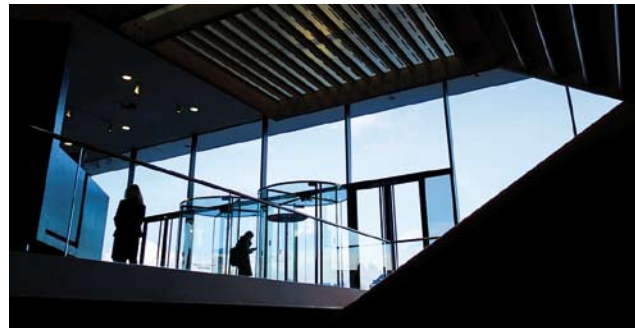
Director de APD en la Zona Levante



“Es un *training* indispensable para hacer frente a la toma de decisiones que se plantean en el Comité de Dirección, que además te enriquece al poder compartir *in situ* experiencias profesionales en los grupos de trabajo”

UN PROFESORADO LÍDER EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Directores Ejecutivos, Jefes de áreas económicas y financieras, Directores de Estrategia, Directores de Marketing y Ventas, expertos en Periodismo y Comunicación o Consejeros Delegados de las principales compañías y centros educativos del país. Objetivo: formarse con los mejores directivos para ser un gran directivo.



UN MÁSTER A TU MEDIDA

Sí. Miles de directivos han podido impulsar sus perfiles profesionales sin dejar de lado sus empresas. ¿Cómo? El Executive MBA adapta sus horarios a las diferentes necesidades de cada sector. 320 horas de formación diseñadas para que los alumnos puedan asistir.

TITULACIÓN

Los alumnos que hayan asistido al 80% de las clases, hayan superado el proyecto de final de carrera y cumplan los requisitos de acceso a enseñanzas del Máster, obtendrán la titulación por la Universidad Católica de Valencia.

EL MEJOR NETWORKING

Compartir experiencias entre directivos, empresarios y expertos es la mejor manera de evolucionar tus habilidades directivas. ¿Y si además te invitamos a formar parte de las más exclusivas #ExperienciasAPD?

FORMA PARTE DE LA COMUNIDAD APD

Solo por ser alumno podrás disfrutar gratis de jornadas y talleres APD durante un año.

Y RECUERDA, SI ERES SOCIO DE APD TIENES UN 20% DE DESCUENTO.



¡Descárgate los primeros temas de cada módulo!
www.apd.es/curso-executive-mba-valencia



Las 5 tendencias que cambiarán el mundo, y su impacto en la economía balear

APD, con la colaboración de Aon y PwC, celebró el pasado 6 de septiembre en el Events Center Son Muntaner de Palma el encuentro “Entrevista a CEOs APD”, en el que máximos directivos de Puerto Portals, Camper, Grupo Iberostar, HotelBeds Group y Grupo Piñero analizaron las megatendencias que están transformando el mundo, las medidas adecuadas para hacerles frente y las posibles consecuencias de no tener prevista la estrategia adecuada.

La rápida urbanización, el cambio climático y la escasez de recursos, el desplazamiento del poder económico mundial, los cambios demográficos y sociales, y la revolución tecnológica, se postulan hoy como las 5 megatendencias que están cambiando la manera en la que vivimos y hacemos negocios. Así se desprende de las reflexiones de los CEOs entrevistados con motivo de la elaboración del “termómetro” que cada año activa la consultora PwC, la “Encuesta Anual de CEOs”.

Sin duda, 5 factores que ya nadie cuestiona, pero que al ritmo imparable al que se producen y debido a sus implicaciones geopolíticas, económicas y sociales, generarán un impacto y una repercusión todavía desconocidos. Así lo aseguró en la presentación del encuentro Manuel Martín Espada, consejero delegado de PwC España, quien precedido por Sebastián Escarrer, presidente de APD Baleares, añadió además que “comprender dichas implicaciones es una necesidad crítica para la estrategia de nuestras empresas, aunque afrontar sus consecuencias y



En cuestión de cambio climático es imprescindible remar en la misma dirección y buscar una solución global. Una tarea, no obstante, nada fácil, pues cada país cuenta con un ritmo de avance económico, social y geopolítico diferente”

CORINNA GRAF

Consejera Delegada de Puerto Portals



El desplazamiento del poder económico hacia Oriente es una tendencia que irá reforzándose cada vez más. Sin embargo, la percepción que tenemos en Occidente de esta región sigue siendo bastante equivocada”

MIGUEL FLUXÀ

CEO de Camper



La tecnología es un eje fundamental y se ha convertido en una herramienta muy útil al servicio de las personas. De hecho, a través de los datos y de la propia tecnología podemos paliar, en parte, muchas de estas tendencias”

SABINA FLUXÀ

Vicepresidenta y CEO de Grupo Iberostar



La robótica será la disrupción tecnológica que, con diferencia, tendrá un mayor impacto positivo a largo plazo llegando a solucionar, previsiblemente, cuestiones como la escasez de recursos o el cambio climático”

JOAN VILÀ

Presidente de HotelBeds Group



Tenemos que conseguir transformar estos grandes retos en oportunidades porque, al fin y al cabo, las empresas han de saber afrontar los avances e incluso adelantarse a ellos para ser sostenibles en el tiempo económica, social y medioambientalmente”

ENCARNA PIÑERO

CEO de Grupo Piñero

aprovechar las oportunidades que ofrecen no será nada fácil. Probablemente exigirá un cambio en la forma de gestionar, y los directivos tendrán que ensayar nuevos modelos operativos y nuevas maneras de crear valor, preservando al mismo tiempo las eficiencias de las fórmulas actuales”.

La visión del CEO balear

Por su idiosincrasia en ámbitos como la economía, con mayores regulaciones e impuestos, pero también por la tensión política existente en la gestión de los recursos, o por el explosivo crecimiento de la población en contraste con el declive en otras regiones, para la mayoría de los expertos y empresarios de las islas, Baleares se ha convertido en una región particularmente sensible ante el avance imparable de estas megatendencias.

Durante el encuentro, los 5 CEOs participantes –Corinna Graf (Puerto Portals), Miguel Fluxà (Camper), Sabina Fluxà (Grupo Iberostar), Joan Vila (HotelBeds Group) y Encarna Piñero (Grupo Piñero)– coincidieron en destacar, sin embargo, por encima de las demás, el cambio climático y la disrupción tecnológica dado su previsible gran impacto en el terreno medioambiental, económico y social del mañana. No obstante, aspectos no menos importantes como el creciente protagonismo de Oriente en la economía mundial o el progresivo envejecimiento poblacional y su repercusión a nivel demográfico y empresarial, también coparon parte del debate y de la atención directiva.

En definitiva, tal y como señaló Andrés Muñoz, director general de Aon España, y encargado de la clausura de la jornada, “nos encontramos en un contexto de enorme transformación a todos los niveles en el que para avanzar, según nuestro *expertise*, hay que olvidarse de las soluciones preconcebidas”.

¡NO TE LO PIERDAS!

Sevilla, 25 de octubre. ABADES Triana

Jornada**I Encuentro para la innovación en compras**

Retos y oportunidades en el entorno actual

Las compañías han identificado en sus departamentos de compras un importante aliado para alcanzar sus metas de rentabilidad. Una adecuada estructura de compras es capaz de generar ahorros de hasta el 15% en los presupuestos de los diferentes departamentos, y de mejorar la eficiencia de los procesos internos y externos entre el 60% y el 85%. Para analizar estas tendencias, APD y Fullstep organizan este evento con carácter anual donde los expertos más destacados tomarán el pulso a los últimos avances del sector.

**Formación Executive**REFLEXIONANDO CON
Marcos UrarteBilbao, 16 de octubre
Oficinas de APD**Estrategia, innovación y competitividad**

Cómo dirigir en un entorno VUCA

Gestionar el compromiso para implementar estrategias que permitan fortalecer los vínculos de la empresa con sus stakeholders y hablar el idioma del liderazgo, facilitará la cohesión y objetivos dentro del grupo, posicionando la figura del líder en este nuevo escenario de personas y empresas. En esta actividad formativa se presentarán las tres palancas estratégicas para la acción: compromiso, liderazgo y competitividad. Un programa excepcional que APD ofrece a directivos y profesionales interesados en crear organizaciones más flexibles, ágiles y orientadas al éxito.

Barcelona, 17 de octubre, La Pedrera

Jornada**Gestión de Riesgos en Movilidad Internacional**

Un fenómeno que acompaña a la internacionalización de las empresas es el traslado, normalmente con carácter temporal, de trabajadores que se desplazan a los países donde se instalan las compañías con el objeto de llevar a cabo su implantación y puesta en marcha. Siendo las personas el bien más preciado de toda organización, se plantea una casuística distinta que requiere una atención concreta y especializada. El programa de esta jornada tiene como objetivo analizar todos los aspectos a tener en cuenta para gestionar con éxito la movilidad internacional de trabajadores.

Santiago, 24 de octubre.
Hotel A Quinta da Agua**Jornada****II Foro del Consejero**

Cómo construir un nuevo modelo de empresa

La hoja de ruta de las empresas responsables pasa por crecer creando valor económico y aportando soluciones a los retos sociales. De hecho, en un entorno complejo y cada vez más exigente, los consejos de administración están avanzando hacia nuevas responsabilidades y una mayor profesionalización, con competencias específicas para desempeñar su función de forma óptima.

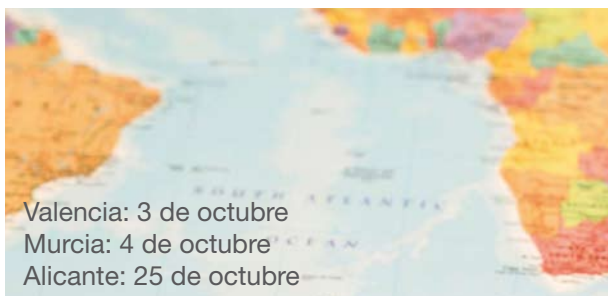
Palma, 26 de octubre
Events Center Son Muntaner

Jornada

Perspectivas del sector turístico Balear para 2019

#TurismoBalear2019

La jornada organizada por APD, en colaboración con Banca March, Monlex Hispajuris y March JLT, se dividirá en tres interesantes paneles en los que se hablará sobre estrategia y experiencia de cliente; se desglosará el gran atractivo y peso que tiene Palma como destino turístico; y donde directivos de algunas de las compañías más importantes de este sector analizarán las perspectivas del turismo balear de cara al próximo año.



Jornada

Experiencias de internacionalización

A la hora de apostar por la internacionalización, las organizaciones disponen de tres modelos cuya aplicación depende de las características y necesidades de cada una: la exportación, la implantación directa en el país de destino y la posibilidad de franquiciar a empresas locales. Todas tienen sus ventajas y sus inconvenientes, y exigen un análisis previo que ayude a determinar cuál de las tres soluciones es la más óptima. APD y Excelia organizan este encuentro con el fin de conocer situaciones reales y analizar las mejores prácticas en este sentido.

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

SOCIOS PROTECTORES

- Bankia
- Caixabank
- Carglass
- Cuatrecasas, Gonçalves Pereira
- Deloitte Asesores Tributarios
- Nervión Industries Engineering and Services

SOCIOS GLOBALES

- 2C Casado Consulting
- 2HSystems Soluciones Informáticas Ferrol
- Almas Industrias B+SAFE
- Asozia Management
- Auriga Quatro
- Bacardi España
- Bros Selección
- Cadena Mar
- Cargill
- Cartera Trison

- Castro Alonso Asesores
- Co-Way
- Colorobbia España
- Corporate Research International Spain
- Distribuciones Deionic Clinic 2012
- Ecoener
- Euromanager
- Europcar IB
- Finalbion
- Flying Donkey Agencia 7579
- Fundación Santa María La Real del Patrimonio Histórico
- Fundiciones Garbi
- Fundiciones Wind Energy Casting II
- Generale Industrielle Research
- Gerresheimer Zaragoza
- Grupo Empresarial Race
- Grupo Valenciana de Aluminio Baux
- Humaniza
- Imagina Media Audiovisual





Madrid, 16 de octubre. Hotel Meliá Castilla

IX Edición - 2018

Premio Internacional Mejor Modelo de Negocio

Estrategia Comercial, Transformación Digital
y Factor Humano

Cada revolución económica afecta profundamente a las empresas. Solo aquellas que puedan adaptar su modelo de negocio de forma continuada al cambio para anticiparse a las necesidades y expectativas de experiencia de sus clientes, y que sean capaces de transformar a sus equipos para alinearlos y capacitarlos para ser competitivos en el nuevo entorno, mantendrán su posición de liderazgo y sobrevivirán a largo plazo. Esta IX edición pretende premiar a las compañías que tienen un Modelo de Negocio de éxito y animar a las que sienten la necesidad de transformarlo.

Santa Cruz de Tenerife
18 de octubre

Conferencia-Coloquio

Cómo conseguir lo imposible

El alpinista Alex Txikon ofrecerá una conferencia en la que nos adentrará en el mundo del montañismo y sus retos, haciendo una analogía con aquello a lo que nos enfrentamos en las empresas cada día. Objetivos, planificación, trabajo en equipo, resiliencia, metas ambiciosas... Son términos comunes en las decisiones que debemos de tomar para conseguir los resultados esperados.



Alex Txikon
Alpinista y
aizkolari vizcaíno

- » • Incipy
- Innovación y Consulting Tecnológico de Levante
- Inversiones Mar 2000
- Join Contract
- Lactiber León
- Leet Security
- Lobby Comunicación
- Ludiana Bluefields
- Lunajets
- Maxi Mobility Spain
- Mecanizados Wind Energy Components
- Neovia Logistics Services Spain
- NGA Human Resources
- On Focus SII
- Oxiris Chemicals
- Premiumlab
- Proa Sur
- Productos Congelados Selectos 3000
- Queres Tecnologías

- Setesca BCN
- Sinfiny Smart Technologies
- Smart Visual Data
- Sociedad de Gestión de Bienes de Equipos Eléctricos
- Solats Energía Solar
- Sopena
- Technica Engineering GmbH
- Torres Servicios Técnicos
- Ursa Insulation
- Verdissimo Forever Young
- Vesilen Investment
- Vitamine Communications
- Walk Leadership
- Winterman Solvimar

SOCIOS INDIVIDUALES

- África Hernández Rodríguez
- Alberto Zapico Fanjul
- Miguel Ángel Verdugo Alcalde

REVISTA APD

Una Edición Especial que te sorprenderá por partida doble

El número de noviembre/diciembre de nuestra Revista, focalizado en el 5 Congreso Nacional de Directivos sobre “La Empresa Humana”, contará además con un reportaje sobre Andalucía en el que expertos y directivos analizarán las claves de su internacionalización.



LÍDERES Y CLAVES QUE MARCAN SU IMPULSO INTERNACIONAL

En los últimos años la proyección internacional de Andalucía ha sido imparable. Ha logrado posicionarse como la segunda Comunidad más exportadora del país con una cifra de negocio cercana a los 31.000 M€, siendo su ritmo exportador dos veces mayor al de la media de la zona euro, China o EEUU. Por este motivo, y para conmemorar nuestro 10º aniversario en Andalucía, publicaremos un Especial centrado en las potencialidades de esta región en su exitoso camino hacia la internacionalización.

Patrocinado por



BARCELONA

**21-22 DE
NOVIEMBRE
DE 2018**

5 CONGRESO NACIONAL DIRECTIVOS

El 5 Congreso Nacional de Directivos, que se celebrará en Barcelona el próximo mes de noviembre, tendrá un enfoque muy singular: “La empresa humana”. Queremos ir más allá y preguntarnos por el mismo concepto de progreso. Por las consecuencias de una adaptación tan brusca como la que están provocando los avances tecnológicos.

Mientras la destrucción creativa avisa de que “si puedes imaginarlo es que está cerca”, las sociedades comienzan a demandar un mayor gobierno ético, que coloque al ser humano en el centro de la evolución.

Urge una reflexión profunda que valore y abra camino a las enormes aportaciones que trae consigo la tecnología. Pero que mida y limite el alcance de sus consecuencias. El debate ha comenzado. Sigue nuestras redes sociales y canales de contenidos digitales para aportar y estar al día. Y consulta con nuestro equipo si quieres un posicionamiento más exclusivo para tu compañía.

Francisco Bermúdez

Consejero Delegado de Capgemini España

HEMOS DEMOSTRADO SER CAPACES DE ADAPTARNOS DE FORMA RÁPIDA A LOS CAMBIOS DINÁMICOS DE NUESTRO SECTOR

Precisamente esa capacidad de adaptación, sumado a una amplia experiencia multisectorial, es lo que ha llevado a Capgemini a posicionarse como la primera empresa de TI europea y a estar entre las primeras a nivel mundial. Con cambio de sede a la vista y liderada desde el pasado mes de abril por Francisco Bermúdez, la compañía mantiene el foco: “seguir siendo prescriptor de innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos de negocio, porque de nada sirve una tecnología de vanguardia sin un resultado tangible y positivo para nuestros clientes”.

De Director General Adjunto de la unidad de Infraestructuras Cloud para el Sur de Europa a nuevo Consejero Delegado de Capgemini España. ¿Con qué objetivos asume este nuevo desafío profesional?

Asumo mi nuevo rol con mucha determinación, con ilusión y con la misión de posicionar a Capgemini como el “partner” de referencia de las empresas líderes de cada sector de actividad.

Esta ambición de crecimiento se refleja en un plan de objetivos de negocio que se sitúan por encima de las estimaciones actuales de mercado, todo ello con una clara determinación de convertirnos en un referente de innovación tecnológica aplicada a los negocios. Para ello contamos con varios ejes de actuación entre los que se encuentra la gestión del talento. En efecto, queremos ser una referen-

cia para las personas que trabajan con nosotros, que perciban que Capgemini es un gran lugar donde trabajar y crecer profesionalmente.

22 años en la compañía. Imaginamos que le dota de una perspectiva muy amplia sobre el negocio. ¿Qué retos se plantea de cara a futuro y hacia dónde tienen pensado enfocar la estrategia de Capgemini?

Creo que haber desarrollado la mayor parte de mi carrera profesional en Capgemini, tanto dentro como fuera de España, me otorga una posición privilegiada para conocer en detalle cada área de la organización. Este conocimiento me permite identificar rápidamente las fortalezas que tenemos como compañía, así como las oportunidades de mejora, que siempre las hay. Y ambos frentes re-



Ha desarrollado casi toda su carrera profesional en el mundo de la consultoría de sistemas de información y en el Grupo Capgemini, donde lleva 22 años vinculado especialmente a la gestión de operaciones, tecnología y servicios cloud, siendo miembro del Comité Ejecutivo de España desde 2006.

Francisco Bermúdez tendrá como misión impulsar el crecimiento de Capgemini en España y consolidar su posicionamiento en el nuevo ámbito digital.

quieren de acciones para progresar en un mercado cambiante y altamente competitivo como en el que estamos.

Nuestro foco para los próximos años estará en tres pilares claves e inseparables: los clientes, el talento y la innovación. Por un lado, estamos simplificando nuestra organización y nuestros procesos con la finalidad de ser una organización todavía más centrada en el cliente (client-centric) en términos de agilidad y de soluciones “end-to-end”. En este proceso de cambio nuestro principal activo son las personas, y por eso hemos puesto en marcha acciones que nos van a permitir retener y atraer al mejor talento del mercado. A esto hay que añadir una gran apuesta por la innovación tecnológica aplicada a casos concretos y reales, y para ello estamos introduciéndola como una palanca transversal a todas las áreas de la organización.

Como experto en gestión de operaciones, tecnología y servicios Cloud, ¿cuál cree que es el mejor camino para seguir consolidando la posición de Capgemini en la “nueva” era digital?

El mejor camino es seguir siendo prescriptor de innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos de negocio, porque de nada sirve una tecnología de vanguardia sin un resultado tangible y positivo para nuestros clientes. Y nosotros ya contamos con experiencias de éxito reales que avalan nuestro posicionamiento en Digital.

Capgemini, además, tiene una gran baza a su favor: 50 años de experiencia acumulada en los que hemos ayudado a nuestros clientes a sacar el máximo provecho de la tecnología. Tenemos una amplia experiencia multisectorial y hemos demostrado ser capaces de

adaptarnos de forma rápida a los cambios dinámicos de nuestro sector, lo que nos ha permitido posicionarnos como la primera empresa de TI europea y estar entre las primeras a nivel mundial.

En ese sentido, la estrategia de Capgemini España está totalmente alineada con la de nuestro Grupo. En primer lugar, hemos modernizado nuestras ofertas más tradicionales tales como las relacionadas con SAP (NextGen SAP) y con el mantenimiento de aplicaciones (NextGen AMS). En segundo lugar, hemos reforzado nuestras apuestas por las áreas de fuerte crecimiento tales como la experiencia de usuario digital y Cloud. Y, por último, estamos invirtiendo fuertemente en soluciones de ciberseguridad, analytics, robotización automatizada de procesos e inteligencia artificial.

En cuanto a su posición “física”, el edificio Oxseo en Madrid será la nueva sede de Capgemini España, un diseño del arquitecto Rafael de La Hoz. ¿Responde a una estrategia de innovación?

Así es. El cambio se enmarca en la estrategia de innovación de la compañía a nivel mundial, apostando por estructuras más funcionales y multidisciplinarias donde primen los modelos colaborativos y de experimentación con un alto componente práctico para generar valor en cada uno de los proyectos que acometemos. Un edificio de este tipo nos da la polivalencia que necesitamos, encarna el sello de identidad de Capgemini en términos de vanguardia e innovación y, lo que es igual de importante, provee a nuestros profesionales de un espacio de trabajo renovado y dotado de más recursos para su bienestar, y para fomentar y albergar programas de innovación colaborativa.

Tenemos previsto ampliar nuestro centro de innovación actual para disponer de más medios a la hora de probar y co-crear soluciones innovadoras aplicadas al negocio con nuestros clientes. Este centro de innovación forma parte



QUEREMOS QUE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CON NOSOTROS PERCIBAN CAPGEMINI COMO UN GRAN LUGAR DONDE TRABAJAR Y CRECER PROFESIONALMENTE



de la red de 16 centros de “Applied Innovation Exchange” que Capgemini tiene en el mundo y está conectado con la unidad de incubación de ideas y estrategia digital, Fahrenheit 212, con el ecosistema de startups y partners con el que colaboramos y con nuestro propio Capgemini Research Institute.

En la nueva estrategia, ¿qué papel van a jugar los centros de desarrollo que tienen en Asturias, Murcia y Valencia?

Dentro del Grupo, España es mucho más que una filial. El papel de los COEs dentro de nuestra estrategia es clave, ya que son centros de excelencia o de especialización tecnológica. Además de cubrir el mercado nacional, también exportamos servicios a clientes internacionales. Profesionales de Murcia, por ejemplo, desarrollan proyectos de “Insight and Data” para clientes en Suecia o Dinamarca. Asturias dispone desde hace unos meses de un centro de servicios de ciberseguridad especializado en entornos Cloud industriales para dar

servicio a nuestros clientes en España e internacionales. Valencia tiene establecido un Centro de Excelencia (COE) de ERP cuyo propósito es focalizarse en las últimas innovaciones ERP, principalmente en SAP.

Todos esos centros están conectados con la red de centros de nuestro Grupo, cada uno con su área de especialización, para asegurar una máxima compartición de conocimiento, y para compartir metodología y mejores prácticas y estar así continuamente mejorando la calidad de nuestros servicios. Sin duda, una parte del crecimiento de Capgemini en España también estará marcado por una mayor asignación a nuestros centros de proyectos internacionales.

Se habla ampliamente de una gran brecha digital en términos de talento. ¿Cómo están encarando este frente?

Tenemos previsto incorporar más de 800 profesionales durante 2018, principalmente en perfiles jóvenes, de licenciaturas en Informática, Telecomunicaciones, Industriales, Matemáticas y Físicas. Lo que queremos es que cada uno de ellos vea en Capgemini la posibilidad de desarrollar una amplia trayectoria profesional. Lo que queremos es que se queden con nosotros. Por eso dedicamos recursos intensivos al desarrollo de sus competencias y al diseño

de programas de carrera. La semilla de esto pasa también por mantener una red de alianzas con universidades y de FP Dual, algo que pivotamos desde nuestros centros regionales. Precisamente, acabamos de renovar la cátedra con la Universidad de Valencia y de celebrar nuestro primer certamen de emprendimiento con la Universidad de Oviedo.

En poco tiempo iniciarán una nueva etapa de “Diálogos Directivos” con APD, punto de encuentro de “primeros espadas” de compañías referentes del panorama empresarial. ¿Qué encontraremos de nuevo en estos diálogos? ¿Qué quieren dar a conocer a través de esta línea de contenidos?

Tenemos mucho interés en compartir iniciativas y estrategias de innovación con líderes empresariales, pero desde un enfoque eminentemente práctico, con casos de uso y traducido en resultados. Será muy enriquecedor conocer la visión de estos ejecutivos sobre el impacto de la innovación en sus negocios y cómo han conseguido construir ecosistemas que favorezcan esa innovación. También queremos ahondar en cómo está progresando el cambio cultural de las empresas, que es donde reside el verdadero reto en el contexto de la economía digital. Será un espacio muy enriquecedor para todos.



VANGUARDIA Y SOSTENIBILIDAD

Capgemini ha elegido el edificio Oxneo para ubicar su sede corporativa en España. Se trata de un edificio vanguardista y uno de los pioneros en Europa en el proceso de certificación WELL Building Standard, la primera a nivel mundial para edificios que se centra únicamente en la salud y el bienestar humanos, y que se basa en 7 años de investigación científica, médica y arquitectónica. Será el primer inquilino del edificio donde pasará a ocupar 9.365 m² a final de año.

Seguros Bilbao acaba de cumplir 100 años. ¿Qué marca realmente la diferencia de una empresa centenaria?

Celebrar este centenario es todo un logro. Estos 100 años de historia han estado marcados por una serie de cambios políticos y económicos que han transformado la sociedad, y en Seguros Bilbao hemos sabido adaptarnos a las distintas coyunturas, focalizando nuestro trabajo en mejorar como compañía día a día. De esta manera, lo que creo que marca la diferencia para una empresa centenaria es la capacidad de innovar, de anticiparse a los cambios del entorno, que en nuestro caso han sido muchos y muy exigentes, y también a las necesidades de nuestros clientes.

¿Cuál es el secreto para llegar a los 100 tan “seguros”?

Seguros Bilbao cumple este año el centenario de su fundación bajo el lema “Nuestros primeros cien años contigo”, y pienso que recoge muy bien la esencia de Seguros Bilbao. El *claim* busca transmitir nuestro compromiso con nuestros clientes, así como el arraigo de la compañía con la sociedad, y pone de manifiesto nuestra capacidad para ser flexibles a lo largo de estos años, lo que nos ha permitido crear soluciones acordes a las necesidades de nuestros clientes. Al mismo tiempo, el lema muestra una mirada con determinación hacia el futuro porque Seguros Bilbao es una compañía que gestiona pensando en el futuro. Es precisamente el crecimiento constante y la voluntad de permanencia en el mercado lo que nos ha permitido consolidarnos en el tiempo como una compañía que dispone de una amplia oferta de productos diseñados para la protección de riesgos y previsión a largo plazo de las familias y las pequeñas y medianas empresas.

EL CRECIMIENTO CONSTANTE Y LA VOLUNTAD DE PERMANENCIA EN EL MERCADO NOS HA PERMITIDO CONSOLIDARNOS EN EL TIEMPO

Javier Maiztegui

Director General de Seguros Bilbao



¿Cuáles son los principales hitos que han marcado la historia de la compañía?

Uno de los momentos relevantes en la historia de Seguros Bilbao se produjo en 1976, cuando el buque petrolero Urquiola, cargado con más de 100.000 toneladas de crudo, sufrió un accidente frente a la costa de La Coruña provocando una enorme marea negra. El buque, que estaba asegurado con Seguros Bilbao, en régimen de coaseguro, protagonizó una de las peores catástrofes ecológicas de España y también fue uno de los siniestros más caros de la historia del seguro español. Seguros Bilbao realizó una gestión ejemplar pese a las elevadas indemnizaciones que tuvo que afrontar. En tan solo 52 días, la compañía desembolsó 1.600 millones de pesetas en concepto de indemnizaciones por dicho suceso.

Desde la óptica particular, yo que llevo 30 años en la compañía, destacaría también la reconversión industrial de los años 80 y 90, porque motivó que Seguros Bilbao tuviera que volver a adaptarse al entorno modificando su estrategia: pasando de ser una compañía con un peso muy relevante de los clientes industriales en su cartera a una que está volcada en el mercado de las familias y las pequeñas y medianas empresas.

Otro de los momentos clave en nuestra historia se produjo en 2004, con la integración en el Grupo Catalana Occidente, un grupo líder en el sector asegurador español. Formar parte del mismo ha permitido afianzar la posición del grupo como aseguradora de referencia en la protección de riesgos y previsión a largo plazo de las familias y pequeñas y medianas empresas.

A LO LARGO DE ESTOS 100 AÑOS, SEGUROS BILBAO HA DEMOSTRADO SER UNA ASEGURADORA SÓLIDA, RENTABLE, PUNTERA Y COMPROMETIDA CON OFRECER A SUS CLIENTES UN SERVICIO DE CALIDAD

¿Cuáles son los valores sobre los que se sustenta Seguros Bilbao?

En primer lugar, destacaría el origen de Seguros Bilbao, que nació del espíritu emprendedor de tres empresarios locales que supieron aprovechar el valor de una oportunidad de negocio, asegurando el sector marítimo y del transporte. En los años 30, ante las dificultades que experimenta el sector marítimo, la compañía decide diversificar su negocio e inicia la contratación de pólizas para incendios, lo que demuestra que la capacidad de adaptación ha sido una constante en la historia de la compañía desde sus orígenes. Además, a lo largo de estos 100 años, Seguros Bilbao ha demostrado ser una aseguradora sólida, rentable, puntera y comprometida con ofrecer a sus clientes un servicio de calidad de la mano de una red de mediadores altamente profesionalizada. Todo ello unido a nuestro sentido de la responsabilidad y la autocrítica, que nos permite mejorar de forma continua.

Para cumplir tantos años, ¿se requiere de un estilo de liderazgo especial?

Más que hablar de un liderazgo especial, hablaría de una cultura común que compartimos todas las compañías que forman parte del Grupo Catalana Occidente. Las personas que lo integran participan en un proyecto con el que se sienten alineadas, y esa cultura común permite, a su vez, ofrecer un alto grado de satisfacción a los clientes.

El tiempo pasa, las necesidades de los clientes cambian, los mercados se transforman... ¿Ha sido la innovación una constante durante estos años?

Sin lugar a dudas. Como he mencionado antes, sin un alto grado de innovación y de adaptación a los constantes cambios,

Seguros Bilbao no estaría ahora celebrando su centenario. Esa capacidad para ofrecer soluciones adaptadas a las nuevas necesidades de los clientes tiene un papel fundamental en la estrategia de Seguros Bilbao. En este contexto, el desarrollo constante de productos adquiere un papel fundamental dentro de nuestra estrategia. Por ejemplo, recientemente hemos lanzado un nuevo Seguro de ciberriesgos para pymes. Además, incorporaremos importantes novedades en varios de nuestros productos, especialmente en el ámbito del ahorro.

¿En qué medida la transformación digital está influyendo en el modelo de negocio de Seguros Bilbao?

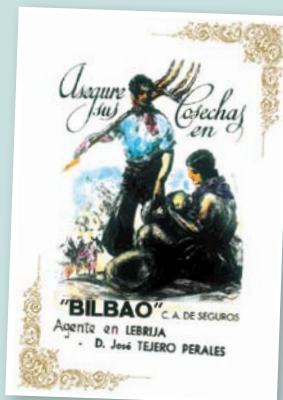
La digitalización es un instrumento que tiene que servir para acercarnos y adaptarnos al cliente, así como para dar respuesta a sus necesidades. Hoy en día, el cliente tiene mucha tecnología a su alcance y es capaz de adoptarla de una manera fácil y rápida. De esta forma, queremos que el cliente pueda decidir cómo relacionarse con nosotros en cada momento, a través del canal que él prefiera. No obstante, estamos convencidos de que junto

a los canales digitales que van surgiendo es fundamental la atención y asesoramiento del mediador. Su papel es primordial, ya que el agente es quien mejor está preparado para aconsejar al cliente la opción que más le conviene. Además, la digitalización debe permitirnos mejorar nuestros procesos: simplificar los de contratación de productos, ganar en eficiencia y en agilidad en lo relativo a la prestación de servicio, dotar de mayor flexibilidad a nuestros sistemas para ser capaces de ofrecer productos y coberturas a medida adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, etc.

Soplen las velas y pidan un deseo para los próximos 100 años...

Nuestro deseo para los próximos años es algo sencillo pero, a la vez, profundamente importante: que pervivan los valores de las personas de Seguros Bilbao y que las nuevas generaciones sean capaces de transmitir esos mismos principios de compromiso, solvencia y seguridad que nos han convertido en una compañía sólida y fiable de cara a todos nuestros clientes, socios, colaboradores y mediadores con los que trabajamos día a día.

100 AÑOS
CONTIGO



Seguros Bilbao es hoy una de las entidades privadas de referencia en Vizcaya y 100 años después de su nacimiento continúa mirando hacia el futuro con la misma determinación que el primer día, y manteniendo su apuesta por la calidad en el servicio y su voluntad por seguir creciendo de la mano de sus clientes.

EN OPINIÓN DE...

Una nueva visión de la financiación... También para la Innovación



José Miguel Lara
Director de Negocio de F. Iniciativas

___Estamos en un entorno económico global donde la función del CFO entre otros menesteres, es la de buscar fuentes de financiación o de eficiencia, para las principales actividades de la empresa.

Una de esas actividades, que más exponencialmente ha cambiado el mundo empresarial y de la humanidad en sí, es la innovación, que desde la más disruptiva a nivel científico y tecnológico, hasta una forma diferente de hacer las cosas pero que aporta valor añadido, ha sido, es y será, una actividad muy importante en el devenir de las empresas.

Los departamentos financieros no van a estar exentos tampoco de la innovación, donde la implantación de soluciones tecnológicas que puedan darles una visión de los datos en tiempo real, la interpretación de los mismos y predicción de futuros escenarios que pudieran darse, pueden ser herramientas imprescindibles para tomar decisiones estratégicas, de eficiencia,

riesgo e inversión. Estas aplicaciones basadas en tecnologías como el BigData, Blockchain o Inteligencia Artificial entre otras, van a cambiar la forma en la que estos se relacionan con sus colaboradores y clientes. Al final, de una forma u otra, todas las tendencias Fintech, Insurtech, Legaltech, Proptech, etc., van a acabar afectando a la figura del CFO.

Otra de las recientes tendencias en la forma de innovar de las empresas, es la de colaborar con el ecosistema de innovación, la ebullición de emprendedores y startups, donde cada vez más, el ámbito financiero, va a tener que tomar decisiones de M&A, debido a la necesidad de colaborar, participar o adquirir empresas de base tecnológica que puedan sumar a nuestro negocio un valor diferencial que nos permita seguir existiendo y creciendo.

Bajo este paradigma, podemos y debemos tener claro cómo nuestra empresa puede financiar

estas actividades innovadoras que nos van a posicionar en el mercado y nos va a servir para ser más competitivos, con la ayuda de los diferentes instrumentos que la Administración Pública pone a nuestro alcance para motivar este tipo de inversiones en I+D+i, y donde tenemos dos grandes palancas: los incentivos fiscales (deducciones del Impuesto sobre Sociedades, el "Patent-Box", las Bonificaciones a la Seguridad Social del personal Investigador...); y los incentivos presupuestarios (ayudas y subvenciones públicas de los diferentes estamentos públicos y territoriales). Estos incentivos fiscales y financieros se dan en una gran parte de los países de la OCDE.

El conocer cómo mi empresa puede financiar de formar gratuita o en mejores condiciones de lo que podríamos hacerlo, es primordial para la competitividad, ya que el desarrollo tecnológico tiene cierto riesgo que los incentivos nos ayudan a cubrir, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, y esa visión de la financiación de la innovación a nivel global del CFO, nos puede ayudar a tomar la mejor decisión de inversión en I+D+i, en el momento y lugar más adecuado.

Otra de las recientes tendencias en la forma de innovar de las empresas es la de colaborar con el ecosistema de innovación en ebullición de emprendedores y startups donde cada vez más, la figura del CFO va a tener que tomar decisiones en cuanto al M&A

Patrocinador Oro



Patrocinadores Plata



Colaboradores



Partners



3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

- 8.50 h Empezamos
Presentador del encuentro
Daniel Delacámara
- 9.00 h Bienvenida
Enrique Sánchez de León
Director General
APD
- 9.10 h Apertura institucional

PROGRAMA

SÍGUELO EN TWITTER

#congresoAPDcfos

¡Forma parte de esta experiencia única y no te pierdas nada!



@apdasociacion

3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

10 tendencias que son presente



Organizaciones líquidas, equipos multidisciplinares, tareas transversales... Quizás hubo un tiempo en que los departamentos financieros podían vivir ajenos a procesos críticos de su compañía. Pero en plena Era de la Transformación Digital, la figura del CFO se erige como uno de los activos más valiosos para la evolución de las compañías.

Sin embargo, este “cambio de piel” no es sencillo. Y requiere en muchas ocasiones de una guía que permita visualizar el verdadero valor de un CFO y su rol en el cambio. ¿Puede un director financiero participar en un proceso creativo, como el que precede al lanzamiento de productos digitales y nuevas funcionalidades? ¿Qué rol debe asumir? ¿Cuáles son los para-

digmas tecnológicos que debe liderar dentro de las organizaciones?

El 3 Congreso Nacional de CFOs que organiza APD ha aceptado el reto de construir una nueva agenda, marcada por las tendencias que están revolucionando la función financiera. Así, a lo largo de las más de 20 ponencias que se despliegan durante el Congreso podrás descubrir de primera mano cómo los CFOs han conseguido acompañar el área que dirigen con el momento que estamos viviendo. Cómo se han convertido en verdaderos agentes del cambio y tomado las riendas de las organizaciones aportando valor y contribuyendo de forma activa a su crecimiento y productividad. Aportando, en definitiva, más que una visión de futuro, un futuro a las empresas.

Nuestro Comité Asesor ha sido clave para identificar tendencias y confeccionar el programa del #congresoAPDcfo. 10 expertos en economía y finanzas que han sabido elevar el discurso en torno a la figura y la función del CFO actual.

Comité Asesor



Enrique Sánchez de León
Director General
APD



Alejandro Amoedo
Director General Económico
Financiero
GRUPO PUENTES



Miguel Briones
Responsable de Finance
DELOITTE



Pablo Cousteau
Economista



Juan Pablo Herrera
COO
GROUPM



Javier Méndez
Secretario General IEAF
Director General FEF



Marco Pineda
Director General Corporativo
SIDENOR



Agustín Rodríguez Vázquez
CFO
GADISA



Jesús Sánchez-Quiñones
Consejero Director General
RENTA 4 BANCO



Antonio Uguina Zamorano
Director de Riesgos España
BBVA

Panel I

¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MUNDO?

En el centro del 'escenario'

En 2017 el crecimiento económico mundial alcanzó el 3,7%, siendo el más alto desde 2011, una cifra que se prevé estable durante 2018 y 2019. Este repunte conlleva una mejora de las perspectivas económicas a corto plazo, pero la economía mundial sigue presentando numerosos riesgos ante los que el CFO ha de estar muy alerta.

Proteccionismo y regulación

El proteccionismo económico que está teniendo lugar en los países de nuestro entorno es uno de los grandes retos actuales para el comercio global. La falta de acuerdos en las importaciones entre los países del G20 o la decisión del Reino Unido de abandonar la UE, entre otras cuestiones, plantean un entorno económico-global sobre el que se ciñen muchos interrogantes. Además, tal y como reconoce Jesús Sánchez-Quiñones, director general de RENTA 4 BANCO, la "avalancha regulatoria" que se ciñe sobre las organizaciones en la actualidad es tan compleja como extensa. La inminente entrada en vigor de MiFID II, la nueva versión de Basilea o la directiva PSD2, supondrán otro gran cambio que deberá afrontarse desde la dirección financiera.

3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

Panel I

9.30 h **1ª Tendencia**
El entorno económico-financiero global y la empresa

David Cano
Director general
AFI

9.50 h **2ª Tendencia**
La reformulación del riesgo y la función del CFO

Modera
Jaime Borrás
Presidente
ARTAI

Intervienen
Juan Lafont
Director de Riesgos
FERROVIAL

Carlos Malamud
Investigador principal
América Latina
REAL INSTITUTO ELCANO

Juan María Varela
Socio Director de la Oficina
de Vigo
CUATRECASAS

Gianluca D'Antonio
CIO
GRUPO FCC

3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

Panel I

10.40 h **3ª Tendencia**

Sostenibilidad y función financiera

Modera

Senén Ferreiro

Socio Fundador y Consejero
Delegado
VALORA

Intervienen

Manuel Gómez

Gutiérrez-Torrenova
Profesor de Financiación
e Inversión en Energías
Renovables
IEB

Sara Bieger

Consejera Independiente AXA
Socia Directora AltoPartners-
Executive Search

11.45 h **4ª Tendencia**

La innovación financiera que viene... para quedarse

Modera

Alejandro González de Aguilar del Canto

Socio de Debt, Capital &
Treasury Advisory
DELOITTE

Intervienen

Ernesto Giralte

FX Corporate Director
KANTOX

Jorge Antón Sanz

CEO y Cofundador
MYTRIPLEA

Raúl Sánchez

Sales Director
AMERICAN EXPRESS

Sostenibilidad y medioambiente...

Marcarán también la agenda de los CFOs durante mucho tiempo. Antes de final de año está previsto que se apruebe definitivamente la nueva Ley de Cambio Climático y Transición Energética, una normativa que debe dar cumplimiento al Acuerdo de París de 2015 y que tiene como objetivo que la UE reduzca sus emisiones de gases invernadero al menos en un 40% en 2030 respecto a las de 1990. Cada vez son más los clientes que se vinculan con marcas o compañías que defienden este tipo de valores, por lo que implementar acciones ligadas a determinados valores sociales es una estrategia que, además de contribuir al bienestar general, puede redundar en su beneficio económico a medio plazo.

Un nuevo ecosistema de innovación y riesgos

Pero si algo está impactando de lleno en el área financiera hoy en día, según los expertos, es la innovación tecnológica. La digitalización, la irrupción del *Big Data*, el desarrollo de la IA y, sobre todo, la llegada de las *fintech*, son algunos de los principales desafíos que se ciñen sobre las compañías. Tanto es así que, según una reciente



¿A QUIÉN SEGUIR?



@david_cano_m

“Las subidas de tipos de interés, el deterioro de algunas economías emergentes o el aumento del proteccionismo, se perfilan como principales riesgos para la economía mundial”

David Cano es Director General de AFI



@CarlosMalamud

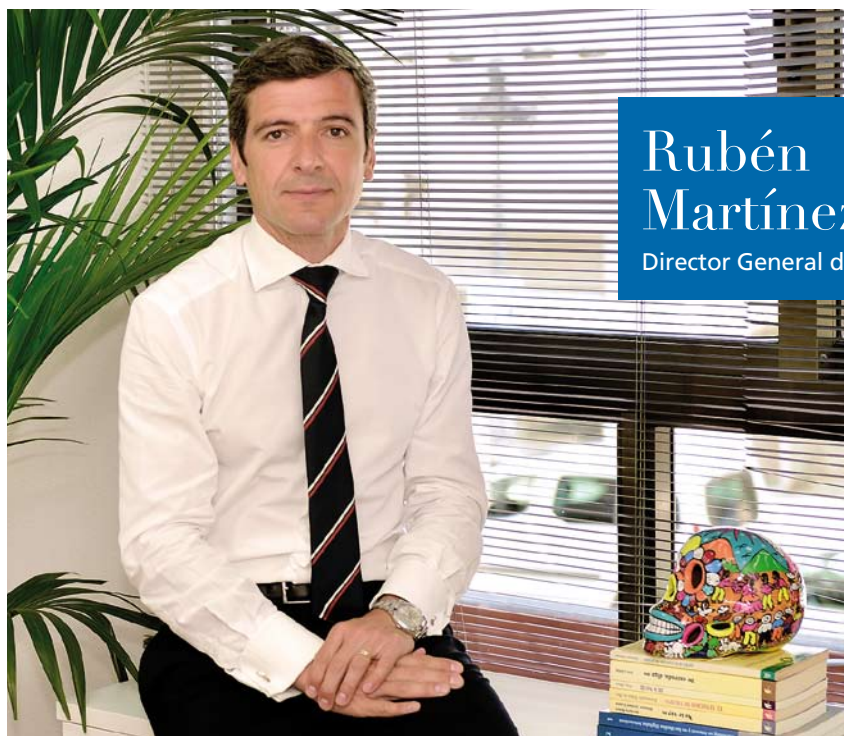
“La geopolítica importa, y en América Latina, inmersa en un intenso ciclo electoral y con turbulencias políticas y económicas, todavía mucho más”

Carlos Malamud es Investigador principal América Latina del Real Instituto Elcano

encuesta realizada por EY a más de 700 líderes financieros, el 58% asegura que necesita incrementar su conocimiento de Digital, Tecnologías Inteligentes y *Data Analytics* avanzado para poder cumplir con sus prioridades estratégicas. Sin embargo, cabe señalar que la innovación tecnológica en materia financiera ha traído consigo una serie de riesgos relacionados con la seguridad que comprometen la estabilidad de los nuevos modelos de negocio. Así, de la estrecha colaboración del CFO con el CIO dependerá, en parte, que los ciberataques que amenazan a las organizaciones puedan combatirse sin comprometer el futuro de una compañía. No obstante, es fundamental no perder de vista otro tipo de riesgos no menos importantes, como los fiscales y los geopolíticos que podrían orientarnos hacia un nuevo orden fiscal internacional.

Resiliencia

Sin duda el camino no está exento de dificultades, por lo que para avanzar hacia el éxito el CFO tendrá que hacer suyo el siguiente *leit motiv*: “una empresa es resiliente si es capaz de hacer frente a los desafíos del futuro”, tal y como aconseja Gianluca D’Antonio CIO de Grupo FCC.



Rubén
Martínez

Director General de ARTAI

EN UN ECOSISTEMA VOLÁTIL Y EN CONTINUA TRANSFORMACIÓN ES IMPRESCINDIBLE ESTAR ALERTA Y BIEN ‘ACOMPAÑADO’

¿Cuál es, hoy, la clave (financiera) para seguir creciendo y afrontar con solvencia los retos de futuro?

Las empresas tenemos que ser coherentes y alinear todas las actuaciones con los objetivos que marcamos en nuestros planes estratégicos. En la actualidad, impulsar la gestión del talento –con el empleado en el centro– y la transformación digital, y generar cercanía y experiencia de cliente, son apuestas para el crecimiento real y sostenible. Son la base, por así decirlo, para conseguir superar los retos de futuro, pudiendo ser dueños de nuestro destino.

A comienzos de este mismo año pasaba a liderar una nueva Dirección General con el fin potenciar el desarrollo de negocio de la compañía. ¿Qué valor añadido le puede aportar a tu nuevo cargo el hecho de haber ocupado la posición de Director de Desarrollo Corporativo y Finanzas?

Haber estado en contacto con todas las personas que forman parte de ARTAI a través de la dirección de RRHH de la compañía creo que es un valor añadido indispensable. Desde ese área hemos liderado nuevas líneas de actuación dentro de la compañía que han dado sus frutos y que, además, han propiciado la

forma de ser y hacer de ARTAI en estos 25 años de historia. Además, liderando la dirección de Finanzas he conocido desde dentro las posibilidades de la organización para su crecimiento y sostenibilidad y, por tanto, reformulado las estrategias de expansión e internacionalización. Esta etapa me aportó, sin duda, una mayor sensibilización hacia la rentabilidad y la disciplina del número.

¿Crees que realmente se está produciendo una reformulación del riesgo en el entorno empresarial actual?

Creo que las compañías, por su historia y recorrido empresarial, están cada vez más preparadas para enfrentarse a muchos de los riesgos con los que tienen y deben convivir. No es coincidencia que un gran porcentaje de empresas estén apostando por la innovación, por la transformación digital o por otros muchos hitos claves para el éxito actual. Las compañías son cada vez más conscientes de la necesidad de estar preparadas antes los riesgos a los que la nueva era hace estar expuestos. Por eso, el asesoramiento específico en diferentes áreas *core* de la compañía es clave para estar preparados ante cualquier cambio legislativo, financiero o medioambiental que se pueda vivir en el entorno actual. En un ecosistema volátil, imprevisible y de rápidas transformaciones es imprescindible estar alerta y bien ‘acompañado’ de forma integral.

¿Cuáles son, a tu juicio, los riesgos relacionados con el cambio de los modelos de negocio y de mercados?

EL ASESORAMIENTO ESPECÍFICO EN DIFERENTES ÁREAS CORE DE LA COMPAÑÍA ES CLAVE PARA ESTAR PREPARADOS ANTE CUALQUIER CAMBIO LEGISLATIVO, FINANCIERO O MEDIOAMBIENTAL

La incapacidad de adaptabilidad de compañías tradicionales al nuevo modelo de negocio es, en mi opinión, el riesgo más importante. Es necesario, por tanto, preparar a todos los profesionales de la organización para este nuevo paradigma, y conseguir que el nuevo modelo de negocio sea real en todos los departamentos de la empresa. Este tipo de compañías, por su historia, en algunos casos viven con una mayor reticencia al cambio, por lo que el esfuerzo deberá ser mayor para así conseguir que todo el equipo reme hacia una misma dirección. Así, el reto creo que es que la obligada transformación que las compañías debemos afrontar, se produzca en los espacios, en los procesos, en la tecnología, y también en las personas. Y ello –que a todas luces redundará en una mayor puesta en valor–, debe incorporar rentabilidad y empezar desde la solvencia financiera. Y ahí el papel del CFO es clave.

En base a tu experiencia, ¿qué factores se deben tener en cuenta actualmente para elegir la financiación adecuada?

El mercado financiero es ahora más estrecho que en el pasado. En este sentido, elegir un buen aliado y compañero de proyecto financiero es fundamental; es decir, una institución orientada al mundo de la empresa que la entienda y que actúe con flexibilidad y velocidad. Otro factor irrenunciable es, lógicamente, el coste, y minimizarlo en la medida de lo posible. Y como factor estructural, ser muy coherente y acertar en la gestión de los plazos y periodos, adaptándolos a nuestro proyecto de empresa y a los diferentes programas que planifiquemos abordar. La financiación será la adecuada si es parte aliada de la estrategia, posibilitadora y nunca limitante.

Transformación digital ≠ Tecnología

Cada vez es más frecuente encontrar la “transformación digital” en blogs, medios de comunicación, charlas, congresos, y hasta en conversaciones de pasillo en la oficina. En esos ambientes su connotación principal es prácticamente sinónima de tecnología, en ocasiones tendente al marketing digital o al *inbound* marketing, lo que, sin duda, resulta muy corto de alcance.

¿A qué se refiere entonces la transformación digital? Pues a algo mucho más ambicioso que implica un cambio estratégico en todas las áreas de una organización, partiendo, eso sí, de la tecnología como catalizador. Este enfoque del concepto resalta especialmente la reinención del modelo de empresa, mucho más allá de que sea mediante el uso de una batería de herramientas emergentes y disruptivas. Para que nos hagamos una idea de sus verdaderas aspiraciones, esbozamos a continuación sus propuestas, alineándolas a las 4 perspectivas del *Balance Score Card* de los profesores Norton y Kaplan de la Harvard Business School:

1. Mejora de la productividad y la eficiencia, remodelando toda la capa de procesos e implementando nuevas relaciones entre los diferentes actores de la empresa.
2. Mayor libertad para trabajar dónde, cuándo y cómo se quiera en beneficio del talento humano, ampliando geografías, horarios, accesibilidad y flexibilidad de los espacios y entornos de trabajo, respondiendo a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
3. Mayor inteligencia en la propuesta de valor, ofreciendo mayores beneficios al cliente, juez del éxito en la transformación.
4. No podemos olvidarnos tampoco de la perspectiva financiera de la organización, lo que pone en bandeja el papel de actor principal a los Departamentos Financieros en el proceso.



Víctor Salamanca Cuevas
CEO de Auxadi

Y es que la transformación digital no es una iniciativa de los departamentos de Tecnología, ni de los de Marketing. Al menos no solo, ni tampoco delegable a una consultora. La transformación digital es una revolución; una revolución que debe ser promovida por la dirección.

Pero, ¿cómo puede un Director Financiero liderar el cambio?

Desde Auxadi creemos que el papel del Director Financiero es vital por la transversalidad de su rol, y es por ello que debe liderar el cambio planificando la estrategia e interviniendo en la generación de procesos que, apoyándose en las nuevas tecnologías, ayuden a la renovación de la organización en un entorno cada vez más cambiante. El uso de *blockchain*, la aplicación de la IA, la robotización y automatización de tareas, el *big data*, las herramientas de *business intelligence*, etc., son parte de un todo que los Departamentos Financieros deben liderar. En Auxadi llevamos años impulsando una estrategia de digitalización, y a cualquiera que pueda estar dubitativo o escéptico con toda esta corriente, le aconsejamos que vaya adelante con el cambio, que apueste, que confíe, que lo vea como una oportunidad y que se embarque en el mundo digital. De lo contrario, nadie sabe qué puede ser de su negocio dentro de 5 años... O quizá menos.



M



a

C

I



b

E



b



a

**HOTEL ABBA
PLAYA GIJÓN**
S****

cci-playagijon@abbahoteles.com

985000000



abbahotels.com

Panel II

LA NUEVA AGENDA DEL CFO

De ‘guardian’ a mano derecha del CEO

La transformación del escenario económico y la disrupción tecnológica han provocado a su vez una transformación radical de la gran mayoría de áreas que conforman una empresa. La dirección financiera, sin duda, es una de ellas. Los CFOs han pasado de ser los ‘guardianes’ de la bonanza financiera a convertirse en una figura estratégica cuyo papel adquiere un protagonismo cada vez mayor, situándose en muchas ocasiones como mano derecha del CEO.

Tal y como apunta el economista Pablo Cousteau, “la función financiera tiende a ostentar un poder cada vez mayor por cuanto que las inversiones de toda índole deben ser validadas por ella”. Es más, en plena era de la información “esta figura ha asumido también un papel trascendental no solo en las relaciones con los bancos, sino también con los accionistas e inversores, e incluso con los medios de comunicación”.

Transversalidad y visión global

De hecho, el CFO se ha erigido en un ejecutivo con un poder determinante en el crecimiento empresarial y la internacionalización y expansión de las compañías. Es precisamente por esta razón por la que debe asumir el liderazgo en los procesos de toma de decisiones globales y desarrollar una gran capa-

3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

Panel II

12.25 h 5ª Tendencia

De la función financiera a la influencia estratégica. ¿Más que números?

Modera
Juan Pablo Herrera
COO
GROUPM

Intervienen
Raimon Trias
CFO
NUEVA PESCANOVA

Marco Pineda
Director General Corporativo
SIDENOR

Alejandro Amoedo
Director General
Económico Financiero
GRUPO PUENTES

Antonio Bolaños
Managing Director
VOLVO OCEAN RACE

cidad de análisis para interpretar una realidad cada vez más cambiante. En este contexto, la transversalidad para adaptar modelos operativos a situaciones constantes de cambio, en las que deberían estar implicadas distintas áreas de la organización, hace de la dirección financiera un pilar básico, “dando así una visión muy amplia del negocio”, tal y como opina Raimon Trias, CFO de Nueva Pescanova. Este pilar no solo debe estar gestionado por un líder que genere confianza, sino que es también fundamental que tenga una gran capacidad de análisis para identificar oportunidades de negocio y anticiparse a los potenciales competidores. De su capacidad para afrontar con suficiencia todos y cada uno de estos frentes dependerá en buena parte el éxito de su organización. Y es que, tal y como asegura Antonio Bolaños, Managing Director de Volvo Ocean Race, “las empresas no pueden seguir teniendo solamente *Chief Fire Officers*, la F ha de ser de *Future*”.



La transversalidad para adaptar modelos operativos a situaciones de cambio hace de la dirección financiera un pilar básico

¿A QUIÉN SEGUIR?



@SaraBieger

“El CFO ha de informar eficazmente al Consejo y desarrollar nuevas habilidades para el cumplimiento en materia de sostenibilidad”

Sara Bieger es Consejera Independiente de Axa y Socia Directora de AltoPartners-Executive Search



@jasmytriplea

“Si quieres contar con un departamento financiero del siglo XXI, no puedes seguir financiándote como los hacías en el siglo pasado”

Jorge Antón Sanz es CEO y Cofundador de Mytriplea

Panel III

CARRERA Y COMPETENCIAS. ¿QUÉ CFO NECESITAMOS?

Nuevas exigencias, nuevas habilidades

3 CONGRESO
NACIONAL DE CFOs

Panel III

13.15 h **6ª Tendencia**
El CFO del S.XXI

Intervienen
Bartolomé Pidal
Presidente
NORTEMPO

Raúl Suárez
Responsable de negocio
corporativo
LINKEDIN

Arnaud Petit
CFO
MICROSOFT

14.30 h **Almuerzo-coloquio**
Francisco Botas
Consejero Delegado
ABANCA

PROGRAMA

La complejidad del entorno económico, la dificultad de acceso a la financiación, el incremento constante de los riesgos –no solo fiscales, sino también geopolíticos y comerciales– o la exigencia de modelos de negocio adaptados a las circunstancias actuales de los mercados, son solo algunos de los grandes desafíos a los que se ha de enfrentar el área financiera. Nuevos retos que requieren de nuevas responsabilidades por parte del CFO y, en consecuencia, de nuevas competencias y habilidades.

¿Qué CFO necesitamos?

Algunas de las más importantes para Guillermo Ruiz-Longarte, director Financiero Corporativo de Tubacex, son liderazgo y capacidad de gestión del cambio; competencias técnicas; carácter innovador y tecnológico; y capacidad de gestión de equipos multidisciplinares e internacionales que permitan crear valor de forma permanente. Así queda reflejado también en el estudio “CFO y Liderazgo Financiero” elaborado por Michael Page, en el que incluso se amplían dichas competencias reflejando que los financieros deben ser, además,

¿A QUIÉN SEGUIR?



@antoniobolano17

“Las empresas no pueden seguir teniendo solamente Chief Fire Officers, la F ha de ser de Future”

Antonio Bolaños es Managing Director de Volvo Ocean Race



@raulsuarezb

“Los desafíos a los que nos enfrentamos se resolverán anticipando las decisiones desde un nuevo análisis masivo de los datos y con el apoyo de la IA”

Raúl Suárez es Responsable de Negocio Corporativo de LinkedIn

capaces de expresar ideas complejas en términos sencillos de una forma atrayente, y de cuestionarse decisiones para que sus empresas sean productivas y rentables. A la importancia del liderazgo también se refiere Bartolomé Pidal, presidente de Nortempo, quien asegura que “el CFO deberá desarrollar habilidades sociales, de relaciones interpersonales y de comunicación ante la necesidad de trasladar a toda la organización los mensajes de cambio y mejora que tiene que representar o gestionar”. Si bien es cierto que asumir todas estas competencias no es tarea sencilla, solo de esta forma el director financiero será capaz de proyectar diferentes escenarios y proponer diversas estrategias con una visión a largo plazo. Este es el CFO que necesitamos.

Los CFOs deben ser capaces de expresar ideas complejas en términos sencillos de una forma atrayente

Bartolomé Pidal

Presidente de Nortempo



**AUNQUE PARECEN
PERFILES MUY
DISTINTOS, EL CFO Y EL
CIO ESTÁN LLAMADOS
A COLABORAR
ESTRECHAMENTE**

Como consecuencia de la transformación del escenario económico y tecnológico al que estamos asistiendo, ¿qué competencias crees que son esenciales para el CFO del mañana?

Además de las competencias específicas y más funcionales inherentes a su rol en la organización, en este momento, por el carácter estratégico que ha ido adquiriendo con el tiempo, son también fundamentales las habilidades sociales de liderazgo, de relaciones interpersonales y de comunicación, sobre todo por la necesidad de trasladar a toda la organización los mensajes de cambio y mejora que tiene que representar o gestionar.

¿Cómo definirías al CFO actual?

Frente a lo que era en otros tiempos, un profesional encargado de las cuentas de la compañía y que por lo general trabajaba de forma solitaria e incluso en algunas ocasiones de manera aislada, hoy el director financiero se ha convertido en una figura clave y estratégica en la organización, y en una figura que tiene que colaborar estrechamente con el CEO. En este sentido, creo que, más que nunca, ha de buscar apoyos a su función y rodearse de muchos servicios —de consultoría, outsourcing, etc.—, que le permitan hacer su vida más llevadera y poder así centrarse fundamentalmente en el negocio.

De acuerdo con el contexto actual de transformación que vive el mercado financiero, ¿cómo deberá ser la relación del CFO con el CEO y el CIO de su compañía?

Tal y como he comentado anteriormente, el director financiero ha pasado de ser una persona focalizada en el control presupuestario, a ser más un profesional que participa directamente con el CEO en el desarrollo estratégico de la compañía, por lo que, a mi juicio, es una persona que tiene que influir y tiene que estar trabajando con toda la organización de forma muy alineada, tratando de que las acciones estratégicas cuadren con los resultados económicos que se esperan del

vez mayor importancia en el entorno del CFO la búsqueda de nuevas vías y nuevas fórmulas de financiación que se abren en todo el mundo. Y todo ello sin olvidar el fenómeno de la internacionalización, que si bien ya formaba parte de las preocupaciones y responsabilidades del director financiero, a partir de ahora cobrará cada vez mayor relevancia. Tendencias, todas ellas, que exigen a esta figura de la organización una visión eminentemente global.

EL DIRECTOR FINANCIERO TENDRÁ QUE ESTAR MUY ATENTO A TODAS LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS, QUE TENDRÁN UN IMPACTO DIRECTO EN CUESTIONES COMO LA ECONOMÍA ONLINE, LOS SISTEMAS DE PAGO VIRTUAL, ETC.

negocio. Y con respecto a su relación con el director de Información y Sistemas, en definitiva, con la figura del CIO, aunque parecen perfiles muy distintos, están llamados a trabajar y colaborar muy estrechamente. Es elemental y básico para la salud de la compañía.

¿Cuáles son, a tu juicio, las tendencias que más van a afectar a la función del director financiero en los próximos años?

No cabe duda de que continuaremos avanzando de forma imparable en el camino de la digitalización y la transformación tecnológica. En este sentido, el director financiero tendrá que estar muy atento a todas las innovaciones que se vayan desarrollando en este ámbito y que absolutamente tendrán un impacto directo en cuestiones como la economía online, los sistemas de pago virtual, etc. Asimismo, cobrará cada

¿Cómo prevé que impactará la llegada de los nuevos marcos regulatorios como la Ley de información no financiera, la Ley de Cambio Climático, etc., en la agenda del CFO? ¿Y de los nuevos riesgos de ciberseguridad?

En Nortempo tenemos muy claro que la empresa tiene una función social y que, en consecuencia, el director financiero es uno de los profesionales que ha de tener un papel preponderante de liderazgo y compromiso en todo lo relacionado con las nuevas normativas, haciendo llegar a toda la organización estos y otros muchos retos para gestionarlos de la mejor forma posible.

En efecto, los riesgos de ciberseguridad son, igualmente, un factor clave para los CFOs, teniendo también, entre sus responsabilidades, que identificar amenazas y aplicar herramientas que protejan a la compañía de los ciberataques vinculados al tráfico de datos.



¡No te pierdas la entrevista en video!
www.apd.es/actualidad

Panel IV

NUEVAS FORMAS DE FINANCIACIÓN E INVERSIÓN

Diversificar de forma proactiva

3 CONGRESO
NACIONAL DE CFOs

Panel IV

16.30 h 7ª Tendencia

**Cambiando la cultura
financiera del CFO**

Moderada

Laura Salces

Coordinadora de la Sección
de Mercados
CINCO DIAS

Intervienen

Luis Beraza de Diego

Director General
de Negocio España
ABANCA

Guillermo Ruiz-Longarte

Director Financiero
Corporativo
TUBACEX

Fernando Vázquez

Area Developer
EXPENSE REDUCTION
ANALYSTS

Maite Echarri

CFO
FORGINGS & CASTINGS

PROGRAMA

Factores como la globalización o la irrupción de la tecnología –que dan paso a nuevos modelos de negocio–, así como la progresiva entrada de nuevos jugadores en el entorno empresarial, están provocando cambios estructurales en las fuentes de financiación obligando a transformar la cultura financiera de las empresas y, por ende, la de sus responsables financieros. Así, tal y como opina Guillermo Ruiz-Longarte, director Financiero Corporativo de Tubacex, “es imprescindible arbitrar sistemas diferentes para canalizar o casar la liquidez en el sistema con la actividad empresarial”. Por su parte, el economista Pablo Cousteau, afirma que “la búsqueda de nuevas alter-

nativas de financiación y el reto de invertir en activos financieros sin riesgo y que ofrezcan rentabilidades mínimamente atractivas” son hoy, precisamente, dos de las exigencias que obligan en mayor medida a redefinir la función de los directores financieros.

Más jugadores, más opciones

Según la mayoría de expertos, la búsqueda de financiación directa, “*direct lending*”, facilitada por diferentes agentes no bancarios es cada vez más una realidad. De hecho, según el informe ‘La industria de las finanzas alternativas en Europa’, publicado por el Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF), con la colaboración de BBVA Research, España es el tercer país europeo con

En el entorno financiero actual, es imprescindible arbitrar sistemas diferentes para canalizar o casar la liquidez en el sistema con la actividad empresarial

mayor peso de los modelos alternativos de financiación destinados a empresas, bien a través de fórmulas más novedosas y participativas como el *crowdlending*, el *lending P2P* o el *crowdfunding* –que sin lugar a dudas reafirman la expansión actual del campo *fintech*–, o más tradicionales como las emisiones de bonos, los pagarés en los mercados de capital o los fondos de crédito o deuda –empleadas más por las compañías de mayor tamaño y que suelen cotizar en Bolsa–. En cualquier caso, toda una transformación ‘de paso obligado’ para el crecimiento empresarial... una vez más, en manos del CFO.

¿A QUIÉN SEGUIR?



@EcharriMaite

“Nuestro trabajo como CFOs va a seguir siendo el mismo en esencia, pero las formas de acometerlo están cambiando y tenemos que ser ágiles adaptándonos”

Maite Echarri es CFO de Forgings & Castings



@luismartintwitt

“El mundo digital hacia el que hay que ir va a cambiar muchos de los modelos de trabajo que conocemos, incluso las profesiones, pero no hay que tener miedo. En España hay mucho talento y podemos hacerlo”

Luis Martín es CEO de Barrabés.biz

¿Cuáles son, a tu juicio, las tendencias con mayor capacidad de disrupción sobre las que deben –y deberán– poner el foco los CFOs a partir de ahora?

Destacaría dos. La primera está muy relacionada con la responsabilidad de control de gestión por parte de los CFOs dentro de sus compañías. En este sentido, todas las capacidades tecnológicas con las que cuenta a día de hoy la empresa permiten una mayor explotación y un mayor uso del dato lo que, a su vez, permite conseguir una información de gestión muchísimo más detallada y potente con la que nunca antes habíamos contado en ningún sector ni en ninguna empresa. Así pues, aquel CFO que sea capaz de apro-

vechar ese uso de la tecnología para proveer de información de gestión adecuada y potente a los equipos de su compañía para la toma de decisiones, desde luego tendrá mucho ganado. La segunda se encuentra más vinculada al creciente volumen exportador de la empresa española, y a las recientes tensiones geopolíticas y comerciales entre continentes, entre países. Ello va a exigir que los CFOs tengan que crecer en sus capacidades de gestión de riesgos de divisas, de tipos de cambio... ante los que, hasta ahora, se enfrentaban lateralmente.

¿Por dónde habrá de pasar la relación futura de la banca con la empresa?

LOS CFOS ESTÁN JUGANDO UN PAPEL MÁS TRASCENDENTAL EN LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SUS COMPAÑÍAS



**Luis Beraza
de Diego**

Director General de Negocio
España de ABANCA

Desde ABANCA creemos que las redes comerciales van a tener que continuar siendo el canal principal de atención a nuestros clientes, pero tendrán que ser diferentes. Y esa diferenciación habrá de pasar por la especialización. En nuestro caso, en los últimos años, al margen de los equipos que ya teníamos especializados en banca corporativa, en banca de empresas y en banca de pymes, hemos añadido equipos especializados en sectores como el mundo agro o el mundo del mar, y todo ello con el fin de cumplir con las necesidades de las compañías. Por otra parte, el uso de las nuevas tecnologías para tratar de avanzar en la obtención, casi automatizada, de cierres

LAS REDES COMERCIALES VAN A TENER QUE CONTINUAR SIENDO EL CANAL PRINCIPAL DE ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES, PERO TENDRÁN QUE SER DIFERENTES. Y ESA DIFERENCIACIÓN HABRÁ DE PASAR POR LA ESPECIALIZACIÓN

contables, información sobre impuestos presentados, cuentas auditadas... también permitirá a la banca automatizar los procesos de concesión de crédito y mejorar así la relación con nuestros clientes empresa.

El pasado año ABANCA recibió el premio al banco que mejoró más la confianza de sus clientes. ¿Qué claves han detectado en el usuario, susceptibles de ser factores determinantes a la hora de confiar en una entidad financiera?

Desde el nacimiento de ABANCA, la experiencia de cliente ha sido uno de los pilares básicos de la entidad, y desde el principio tuvimos claro que queríamos construir un banco de clientes. En este sentido, y aunque ya lo he comentado anteriormente, es precisa una fuerte especialización, debemos adaptarnos cuanto antes a las especificidades de nuestros clientes. Para ello, en la enti-

dad, por ejemplo, continuamos desarrollando el proyecto "Sentir Cliente" a través de cual tratamos de identificar, para cada segmento de cliente, los momentos clave a la hora de interactuar con el banco, y tratar de desarrollar los mecanismos adecuados poder hacerlo lo mejor posible. Y en la misma línea, hemos lanzado "Banca Escucha", una herramienta interna y multicanal de medición de la experiencia de cliente.

¿Qué han de hacer los CFOs para hacer de lo digital una ventaja competitiva?

La capacidad de obtener información que permita mejorar las decisiones a su equipo gestor a través del potencial tecnológico disponible a día de hoy en la empresa es, sin duda, total. Asimismo, todo lo que tiene que ver con la robotización de procesos les permitirá tener más gente disponible para poder ejecutar otras tareas con mayor valor añadido para su compañía.

¿Están asumiendo los directores financieros/CFOs un papel trascendental más allá de las relaciones con los bancos?

Añadiendo responsabilidades a la relación con los financiadores de las empresas, creo que, cada día, los CFOs están jugando un papel más trascendental en todo lo que tiene que ver con la planificación y la gestión estratégica de sus compañías, juegan un papel fundamental en el desarrollo de los planes estratégicos, que van mucho más allá de un mero presupuesto para el año siguiente. De igual forma, están reforzando su apoyo a los consejeros delegados o a las direcciones generales en la ejecución y control de dichos planes estratégicos.



¡No te pierdas la entrevista en vídeo!
www.apd.es/actualidad

Panel V

TECNOLOGÍA Y CFO. LO QUE ESTÁ POR VENIR

Aprovechar toda la transformación digital

Según datos extraídos del estudio de PwC “Finance Effectiveness Benchmark Report 2017”, la función financiera dedica el 50% de su tiempo al análisis; en otras palabras, solo emplea la otra mitad a recopilar y recoger información. Pero, ¿y si pudiera reducir notablemente en tiempo y costes labores relacionadas con la facturación, el *reporting* o la contabilidad?

En un momento en el que los CFOs se están convirtiendo en verdaderos ejes vertebrales a la hora de identificar oportunidades y calibrar riesgos que les ayuden a tomar las decisiones más beneficiosas para su compañía, tecnologías como *robotics*, *data analytics* o *blockchain* están adquiriendo cada vez un mayor protagonismo en el área financiera. Así lo confirman múltiples informes como el elaborado por la consultora Accenture, “CFOs are the new digital apostles”, que destaca que la tecnología móvil, el *analytics* y el *cloud* ya no son los únicos pilares de las finanzas digitales, pues la IA, *robotics* y *blockchain* les siguen a poca distancia.

La tecnología *blockchain* está redefiniendo el sector financiero de forma radical, pues introduce una nueva forma de intercambio entre negocios, instituciones y particulares

3 CONGRESO NACIONAL DE CFOs

Panel V

Presenta:
Juan Cividanes Roger
Director General
IGAPE

17.20 h 8ª Tendencia
La irrupción del blockchain en el sector financiero

Luis Martín
CEO
BARRABÉS.BIZ

17.40 h 9ª Tendencia
Cómo aborda una gran organización la incorporación de robotics a sus procesos

Santiago Gómez Rebollo
Socio
DELOITTE

Ana Torres Ramírez
Gerente Senior de RPA
REPSOL

18.10 h 10ª Tendencia
La apuesta por el Data Analytics. ¿Presente o futuro cercano?

Ana Campón Alonso
CFO y Directora General de Administración y Finanzas
SIEMENS España

PROGRAMA

Tecnologías con retorno de la inversión

En cualquier caso, más de una tercera parte de los CFOs encuestados por Accenture Strategy para dicho estudio alegaron que las inversiones financieras digitales transforman el negocio a gran escala. Sin embargo, entre todas ellas destaca la tecnología *blockchain*, y es que el sistema de codificación de la información que se encuentra detrás del *bitcoin* y que permite la transferencia de datos de forma segura, está redefiniendo el sector financiero radicalmente. Según Antonio Requena, director de BSS y responsable de Blockchain de PwC España, “se trata de una tecnología cuyos casos de uso son extensibles a prácticamente cualquier situación en la que se manejen activos físicos o digitales siempre que se utilice una base de datos acreditada por diferentes entidades que no tengan confianza previa entre ellas”.

No cabe duda de que su potencial permitirá a las empresas introducir grandes cambios en el modo de intercambiar valor a través de los canales digitales, e introducirá una nueva forma de intercambio entre negocios, instituciones y particulares. Así lo creen la mayoría de expertos como Carlos Barrabés, presidente de Barrabés.biz, para quien “el *blockchain* supone la desintermediación absoluta de los negocios”.

¿A QUIÉN SEGUIR?



@Repsol

“La robótica cambiará la función del CFO en un contexto dominado por la creciente implementación de la inteligencia artificial en el ámbito empresarial!”

Ana Torres Ramírez es Gerente Senior de RPA de Repsol



@siemens_es

“Data Analytics es el factor diferencial para establecer la mejor base a la hora de tomar la decisión más rápida y fiable”

Ana Campón Alonso es CFO y Directora General de Administración y Finanzas de Siemens España

La transformación tecnológica y su impacto en la función financiera

Desde las aplicaciones para dispositivos móviles, muy habituales en la actualidad, pasando por la domótica en los hogares, gracias a IoT, hasta el comercio digital. La disrupción digital está cambiando no solo lo que hacemos, sino el cómo lo hacemos.



Miguel Briones
Socio de Consultoría
de Deloitte

En el mundo empresarial, los robots trabajan conjuntamente con los humanos en la fabricación de automóviles, enviando paquetes y diseñando ordenadores. Tecnologías como *blockchain* se usan para rastrear diamantes y materiales de construcción. Y todo ello, además de las máquinas inteligentes que ya se utilizan para la optimización de transportes, farmacias, hospitales, etc. En el ámbito de la función financiera, sin duda, también tendrá lugar una transformación, tanto en la forma en la que esta se lleva a cabo, como en su contenido y valor dentro de las organizaciones. Al fin y al cabo, el área del CFO está

formada por personas, y estas viven los cambios tecnológicos en su día a día y se preguntan cómo ponerlos en práctica en su trabajo.

Robotics, Cognitive Computing y *Analytics* serán componentes clave, pero también lo serán las tecnologías *Cloud* e *In-Memory*, que permitirán superar las limitaciones de las soluciones tecnológicas del pasado y aportarán mucha mayor flexibilidad para acometer nuevas iniciativas. Y es que la agenda del CFO de los próximos años deberá estar marcada por múltiples proyectos encaminados a su transformación digital, ya que no estamos ante una “medicina” que solucionará todos nuestros problemas, sino que se trata de un ecosistema de soluciones que, combinadas, permitirán llevar la función financiera a otro nivel.

Una auténtica revolución

Si bien es cierto que, en los países y compañías más avanzadas, *robotics* y *analytics* son ya una realidad en el área financiera, aún no son herramientas con la escala suficiente para suponer una transformación sustancial de la operativa. No obstante, la mayor parte de las organizaciones están inmersas en una fase de exploración y prueba de concepto para incorporar ya los disruptores más maduros.

Estamos ante una revolución que redefinirá la función del área financiera, apalancada en el rol de Business Partner

De cualquier manera, el CFO no puede caer en la tentación de pensar que esta transformación es un asunto puramente tecnológico. Estamos ante una revolución que redefinirá la función del área financiera, apalancada en el rol de Business Partner. Esta será la piedra angular sobre la que el CFO aportará valor al negocio mediante su visión de aquello que está funcionando y de dónde están los problemas y

oportunidades. Esta nueva raza de profesionales deberá unificar múltiples disciplinas: finanzas, negocio y tecnología. Al final, la transformación requerirá un equipo financiero más reducido pero con mayor preparación y *skills*, e irá acompañado de nuevas formas de trabajo que harán del área financiera un valor diferencial para la compañía y un catalizador para la digitalización del resto de departamentos.



CONGRESOS DE CFOs

MADRID

2014

DEL CFO AL CFO
**LIDERANDO
LA ESTRATEGIA
DE LA
EMPRESA**

BILBAO

2016

EL CFO ACTUAL
**VALORES,
ESTRATEGIA
Y VISIÓN**

**SANTIAGO DE
COMPOSTELA**

2018

LA NUEVA AGENDA
DEL CFO
**10 TENDENCIAS
QUE SON PRESENTE**

YA ESTAMOS PREPARANDO EL SIGUIENTE

BARCELONA

La ciudad condal albergará en mayo de 2020 el 4 Congreso Nacional de CFOs. Iremos revelando más detalles durante los próximos meses...

2020

TE ESPERAMOS

ALGUNOS APRENDIZAJES DE LA CRISIS

Estructurar el crecimiento

Estamos inmersos ya en el quinto año consecutivo de crecimiento del PIB de España y, por consiguiente, de aumento también en las cifras de negocio de una buena parte de las compañías que operan en nuestro país. A la reactivación del consumo y la inversión en bienes de equipo se suma el persistente vigor de las exportaciones que está demostrando el tejido productivo nacional. En otras palabras, tras superar la crisis más severa y prolongada de las últimas décadas, las empresas afrontamos de nuevo una etapa de crecimiento.

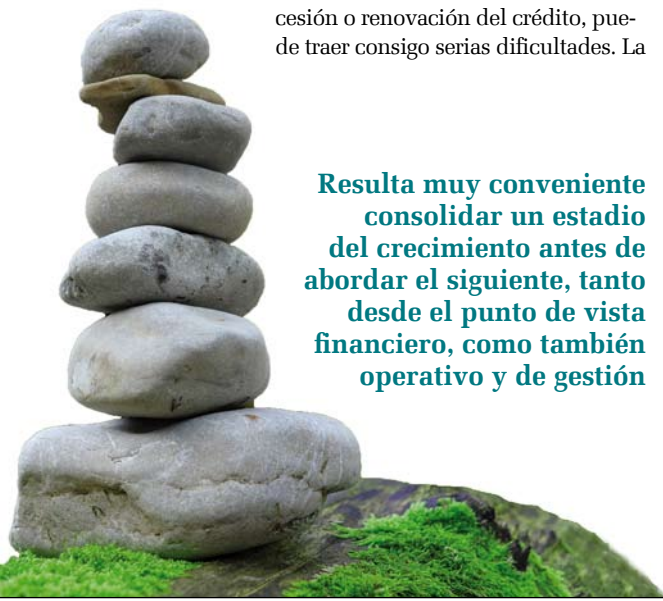
El sabio refranero dice que el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra. Para tratar de evitarlo en el caso que nos aplica, el crecimiento empresarial, conviene que recordemos algunas enseñanzas que nos dejó la fase de bonanza previa a la crisis vivida a comienzos de este siglo.

1. El riesgo de apalancar excesivamente las inversiones con financiación ajena que, en coyunturas de turbulencias que afectan a las ventas o de restricciones en el acceso a la concesión o renovación del crédito, puede traer consigo serias dificultades. La

aportación de fondos propios sobre el total de la inversión, la adecuación de la amortización y el coste de la deuda sobre el *cash flow* previsto, y el encaje entre plazos de maduración del proyecto y plazos de devolución de la financiación, son algunos de los “ángulos” a tener en cuenta.

2. La gradualidad en las apuestas de expansión del negocio, tanto por la vía orgánica como por la vía de las adquisiciones. Resulta muy conveniente consolidar un estadio del crecimiento antes de abordar el siguiente, tanto desde el punto de vista financiero, como también operativo y de gestión. El cortoplacismo y la ansiedad son malos compañeros de viaje para abordar este tipo de procesos porque desenfocan la visión de crecimiento sostenible a medio y largo plazo.

3. Antes de acometer una inversión o incrementar la estructura (centros productivos o de distribución, red de comercialización, plantillas, etc.) hay que efectuar un minucioso –y realista– análisis de los ingresos potenciales que vamos a poder obtener con ello. En otras palabras, los “bueyes” (ingresos) van por delante de los “carros” (gastos), y no al revés.



Resulta muy conveniente consolidar un estadio del crecimiento antes de abordar el siguiente, tanto desde el punto de vista financiero, como también operativo y de gestión



Antonio Martínez
Director Financiero de Ibercaja

4. La diversificación es un concepto igualmente clave para impulsar el crecimiento, tanto en líneas de productos y servicios como en clientes, mercados geográficos y proveedores. Sensu contrario, la dependencia por concentración, en cualquiera de las vertientes señaladas, constituye cada vez más un factor de riesgo en un escenario de cambios veloces y profundos en la mayoría de los sectores.

5. El enfoque de márgenes debe predominar sobre el de volúmenes en la evaluación y priorización de opciones de crecimiento empresarial. Dicho de otra manera, en las decisiones ha de pesar más la expectativa de aumento del retorno sobre el capital que la del mero avance en facturación, aunque, paradójicamente, los ranking

sectoriales tiendan habitualmente a sobreponderar el segundo parámetro frente al primero. El tamaño es una variable importante para competir, pero no decisiva. En muchos sectores, los operadores más rentables no son –ni tienen por qué ser en el futuro– los de mayor dimensión, sino los que responden de modo más eficaz y eficiente a las necesidades de sus clientes.

6. La flexibilidad debe ser uno de los principios filosóficos básicos del crecimiento empresarial buscando fórmulas (*joint ventures* con otros socios, colaboración con proveedores y clientes, *outsourcing* de funciones no críticas, etc.) que permitan hacer variables (o compartidos) los costes y los riesgos inherentes a la expansión del negocio.

Gestionar activamente los riesgos

En ocasiones, los proyectos de crecimiento que se emprenden con el convencimiento de que son viables no acaban fraguando y su reestructuración, si no está bien planificada, puede complicar incluso la situación global de la empresa. En definitiva, y volviendo al refranero, no se trata de que “*el gato escaldado del agua fría huya*”, sino de que seamos conscientes de los riesgos que entraña el crecimiento empresarial y que los gestionemos activamente. No en vano, la economía son ciclos y, tarde o temprano, vendrá de nuevo una recesión. Cuando eso suceda, sin duda, uno de los factores determinantes que distinguirá a los supervivientes serán los aciertos estratégicos en las decisiones de crecimiento que se hayan tomado en el ciclo expansivo en el que nos encontramos en la actualidad.

El retorno de la ventaja de la información

“Lo que te mete en problemas no es lo que no sabes. Es lo que sabes con certeza que simplemente no es así”

Mark Twain

Una de las cosas más difíciles, pero más importantes, que un inversor ha de hacer es determinar qué es estructural y qué es cíclico dentro de los mercados y el conjunto de la economía. La cita de Twain aparece en la introducción del libro de Michael Lewis titulado *'The Big Short'*, una obra sobre el hundimiento del mercado de bonos hipotecarios de alto riesgo, para aludir al convencimiento que mostraron los consumidores, los organismos de control, los bancos centrales y los políticos de que los precios de la vivienda en EEUU seguirían subiendo indefinidamente. En mi caso particular, la cita de Twain me sirve como recordatorio de que las ideas recibidas deben cuestionarse. De hecho, cuantas más personas se apuntan a un lugar común, menos hace falta para derribarlo.



Paras Anand

Director de inversiones
en renta variable europea.
Fidelity International

Un ejemplo sería la idea de que la regulación y la tecnología han erosionado la “ventaja de la información” que los inversores tomaron en su día como fuente fiable de rentabilidades. Ahora la información está por todas partes, reza el lugar común, porque las empresas están obligadas a revelarla al mercado de forma equitativa, y la transmisión digital de la información es tan fácil que todo el mundo dispone de ella al mismo tiempo. No estoy de acuerdo: está surgiendo una nueva ventaja de información que será esencialmente diferente. Es un error pensar que no tiene utilidad estudiar la información sobre una empresa o un sector. Las nuevas tecnologías y la regulación han traído consigo nuevas ineficiencias. Me voy a centrar en tres de ellas: un entusiasmo excesivo en torno al Big Data, las consecuencias del mayor volumen de información y el impacto de los actores que no se guían por el análisis fundamental.

El big data es inútil si no puede interpretarse adecuadamente

Vayamos con la primera: las nuevas, ingentes y fácilmente accesibles fuentes de datos –junto a unos ordenadores cada vez más rápidos para procesarlas– han permitido a los inversores reconocer tendencias, identificar niveles de actividad, detectar movimientos incipientes en los precios y entender los comentarios de los clientes sobre nuevos productos... todo para aventajar a otros actores del mercado. ¿Pero es esta estrategia una fuente genuinamente replicable de rentabilidades? Big Data significa muchísimos más datos y, junto con ellos, el riesgo de tomar el simple ruido por una perspectiva valiosa.

Un ejemplo tomado de la esfera política: ahora se realizan más encuestas de opinión que antes, pero en los últimos años se han producido más resultados electorales inesperados. La mayor disponibilidad de datos debería haber dado lugar a predicciones mucho mejores, pero simplemente ha alumbrado una enorme cantidad de sondeos. La presentación podría ser parte del problema: le concedemos demasiado crédito simplemente por la forma en que se presenta. El Big Data y la inteligencia artificial necesaria para interpretarlo están de moda y apelan a un deseo de pruebas empíricas, pero no

siempre aciertan y los inversores pueden dejar sin cuestionar unas interpretaciones falsas o engañosas al confiar en simples datos en lugar de hacer caso a su instinto. Además, la mayor parte de los datos se caracteriza por una vida útil muy corta, ya que utilizan canales de difusión que caducan rápidamente: por ejemplo redes sociales, imágenes geoespaciales, servicios de noticias y datos de transacciones.

Por último, y más importante: cuanto más inviertan y presten atención los actores del mercado al Big Data, más probabilidades existen de que la información que ofrezca ya esté descontada en el precio. El Big Data podría ser una gran decepción.

Demasiada información pública puede traducirse en menos información valiosa

Hablemos ahora de la información que se publica. Los consumidores y los organismos reguladores demandan más, en la creencia de que más información equivale a decisiones mejor fundamentadas y riesgos mejor entendidos. Sin embargo, el apabullante volumen de información que se difunde a consecuencia de ello puede tener el efecto contrario. La información relevante puede estar enterrada bajo el peso de lo que tal vez podría ser importante



Big Data significa muchísimos más datos y, junto con ellos, el riesgo de tomar el simple ruido por una perspectiva valiosa

Cuanta más importancia se da al precio y a su evolución reciente, menos se valoran los fundamentales básicos de la empresa, el sector y sus perspectivas

en determinadas circunstancias. En la actualidad, la mayoría de documentos de auditoría, memorias anuales, hechos relevantes, términos y condiciones, y legislación sobre medidas de seguridad han incrementado inexorablemente su tamaño. Resulta difícil de creer que la comprensión de los inversores haya aumentado en la misma medida. A veces, menos es más.

No conviene confiar siempre en el precio

Por último, voy a hablar de lo que podría denominarse la pereza de los actores del mercado. Uno de los aspectos más valiosos de los mercados financieros como transmisores de información solía ser el de consolidar las opiniones de los inversores sobre el futuro. Cuanto más profundo y líquido es el mercado, mejor es el mecanismo de señalización. Los inversores a largo plazo nos dejan lecciones sobre la “sabiduría de las masas”, ese mercado inteligente y eficiente que se mueve mucho antes de que unos torpes analistas tengan la información que necesitan para averiguar por qué.

Lo que resulta fascinante es que cuantos más inversores, reguladores y bancos centrales han abrazado sin reservas la idea de la sabiduría del mercado, menos atención han puesto en examinar la relación entre los hechos y los precios. En otras palabras: a menudo se espera que los hechos se ajusten al precio, y no al revés. Se pasa

de puntillas sobre las valoraciones y los atributos de una acción se consideran más importantes que la empresa sobre la que dicha acción otorga una participación. Dicho en términos sencillos: cuanto más importancia se da al precio y a su evolución reciente, menos se valoran los fundamentales básicos de la empresa, el sector y sus perspectivas. Pero una manada de *lemmings* no suele ser sensata.

Adoptar una perspectiva a largo plazo para conseguir una ventaja

En una época en la que los inversores se sienten cada vez más atraídos por los atajos, se consiguen ventajas tomando el camino más largo. Resulta útil desplegar el capital humano junto con la tecnología. La industria de la moda nos ofrece un buen ejemplo: la moda rápida. Las prendas baratas, de tendencia y fabricadas a destajo en regiones de bajo coste fueron un sector en auge pero ha perdido lustre. La ventaja comercial reside ahora en lo artesanal, la procedencia y la calidad, y ahí las redes sociales están creando mercados nuevos y más accesibles, y las interfaces tecnológicas vistosas han modernizado la experiencia del cliente.

Por eso creo que la ventaja novedosa y potencialmente más valiosa para los inversores podría residir en reunir información sobre las perspectivas a largo plazo de una empresa, el sector al que pertenece, la asignación del capital que impulsará las rentabilidades empresariales (durante los próximos años, no semanas o meses) y hasta qué punto la cultura de una empresa ofrece una red de seguridad. Si eso le parece arduo, pedestre y, por qué no decirlo, trasnochado, tal vez le tranquilice saber que la mayoría de los actores del mercado están hipnotizados por unos conjuntos de datos que giran cada vez más rápido, ajenos a las nuevas ineficiencias que están creándose en torno a ellos.

Ponte el cinturón

Hace ya muchos años que somos conscientes de la importancia del cinturón de seguridad. Sabemos que también en los trayectos cortos, y sin ir especialmente deprisa, podemos sufrir un accidente, y que gracias al cinturón de seguridad podemos reducir significativamente daños personales graves.



Mariano Villar
Director de Aon
Financial Solutions

En el ámbito empresarial, con sus riesgos, ¿no sucede lo mismo? Todos tenemos ya por fin idea del *blockchain*, sabemos de la disrupción, del Brexit, Trump, el entorno VUCA, la amenaza/oportunidad Amazon, etc. Aceptamos y confirmamos que vivimos en un mundo global fuertemente interrelacionado y con cambios que se producen a una velocidad vertiginosa.

Too Big to Fail?

En enero 2018, Aon Credit Solutions UK publicó un artículo titulado “Too Big to Fail?” donde se revisaban los rápidos cambios que sufren los perfiles de riesgo crediticio, tomando como ejemplo dos relevantes insolvencias sufridas en Reino Unido: Palmer & Harvey (importante mayorista) y Carrillion (construcción). Cada compañía partía meses atrás de una valoración relativamente positiva con distintas

situaciones: por estabilidad en unos resultados comprometidos con una fuerte carga financiera e intentos de cambio del modelo de negocio, o sin especiales alertas anteriores a su rápido empeoramiento en el otro caso.

Para ambos, sus proveedores, con mayor o menor seguridad y principalmente basándose en su relación histórica y datos financieros, mantenían exposiciones de riesgo de crédito relevantes (1.000 millones de Libras y 30.000 afectados en el caso de Carrillion, y 700 millones de Libras en el de Palmer & Harvey). Grandes aseguradoras de crédito han sufrido el impacto de estas insolvencias al actuar como cinturón de seguridad tras el accidente. Hubo casos en los que no se quiso viajar, otros en los que se

Grandes aseguradoras de crédito han sufrido el impacto de estas insolvencias al actuar como cinturón de seguridad tras el accidente



Global Risk Management Survey risk ranking

■ partially insurable ■ uninsurable ■ insurable

1	Damage to reputation/brand	2	Economic slowdown/slow recovery	3	Increasing competition	4	Regulatory/legislative changes
5	Cyber crime/hacking/viruses/malicious codes	6	Failure to innovate/meet customer needs	7	Failure to attract or retain top talent	8	Business interruption
9	Political risk/uncertainties	10	Third party liability (incl. E&O)	11	Commodity price risk	12	Cash flow/liquidity risk
13	Property damage	14	Directors & Officers personal liability	15	Major project failure	16	Exchange rate fluctuation
17	Corporate social responsibility/sustainability	18	Technology failure/system failure	19	Distribution or supply chain failure	20	Disruptive technologies/innovation
21	Capital availability/credit risk	22	Counter party credit risk	23	Growing burden and consequences of governance/compliance	24	Weather/natural disasters
25	Failure to implement or communicate strategy	26	Merger/acquisition/restructuring	27	Injury to workers	28	Failure of disaster recovery plan/business continuity plan
29	Loss of intellectual property/data	30	Workforce shortage	31	Environmental risk	32	Crime/theft/fraud/employee dishonesty
33	Lack of technology infrastructure to support business needs	34	Inadequate succession planning	35	Product recall	36	Concentration risk (product, people, geography)
37	Aging workforce and related health issues	38	Accelerated rates of change in market factors and geopolitical risk environment	39	Interest rate fluctuation	40	Globalization/emerging markets
41	Unethical behavior	42	Outsourcing	43	Resource allocation	44	Terrorism/sabotage
45	Climate change	46	Asset value volatility	47	Natural resource scarcity/availability of raw materials	48	Absenteeism
49	Social media	50	Sovereign debt	51	Pandemic risk/health crisis	52	Share price volatility
53	Pension scheme funding	54	Harassment/discrimination	55	Kidnap and ransom/extortion		

Fuente: Global Risk Management Survey de Aon

Para evitar los errores propios tratamos de conducir con prudencia; para los ajenos, tratamos de ver señales que nos alerten, si da tiempo

viajó muy prudentemente, y otros, muchos, en los que no pudieron frenar a tiempo. Y el accidente tuvo lugar habiendo afectados que, por unos u otros motivos, salvaron la vida (otros siguen aún muy graves). Bianualmente se publica el 'Aon Global Risk Management Survey risk ranking', donde 1.843 participantes –últimos responsables de las políticas de riesgos de compañías privadas y públicas de múltiples sectores y segmentos en más de 60 países– valoran sus principales preocupaciones en lo que a riesgos se refiere. Estos riesgos pueden ser asegurables, no asegurables o parcialmente transferibles y con mayor o menor capacidad de mitigación, pero este no es el caso, sino el hecho de que hay muchos riesgos que pueden precipitar súbitamente una situación compleja solucionable o no.

Protegidos ante los eventos

La clave que queremos poner de manifiesto es que estas situaciones de riesgo no solo son relevantes en lo que afecta directamente a nuestras compañías, donde podemos disponer de datos y criterio, sino también indirectamente con igual resultado adverso si lo sufre un cliente, proveedor, financiador, socio, distribuidor, etc. La cadena comercial en ambos sentidos, hacia clientes y hacia proveedores, es eso, una cadena donde los clientes de los clientes, los proveedores de los proveedores, los clientes de proveedores, los proveedores de nuestros clientes, etc., pueden sufrir un evento que con la rapidez a la que últimamente se suceden los cambios, suponga un problema finalmente directo.

Lógicamente, al estar dedicados a riesgos, nuestra sensibilidad a anticipar posibles situaciones críticas es elevada, pero objetivamente, ¿no se debería estar protegido de estos eventos? Son eventos indirectos que acaban en un problema directo en cobros, pagos o incapacidad de sustituir proveedores, todo ello en una nueva situación distinta para todos. Los accidentes se producen por errores propios o por causas ajenas no esperadas. Para evitar los errores propios tratamos de conducir con prudencia; para los ajenos, tratamos de ver señales que nos alerten, si da tiempo. ¿Verdad que, por si acaso, debemos llevar siempre el cinturón de seguridad?

#ExperienciasAPD

www.apd.es/agenda

JORNADA

Málaga, 2 de octubre

**Ciclo 10º aniversario APD Zona Sur:
Líderes y claves para afrontar el presente
y el futuro digital**

**Ciberseguridad en la empresa:
Riesgos, ataques y soluciones**

Participan:

Luis Jiménez
Subdirector General del Centro
Criptológico Nacional

**Alejandra Matas
Branco**
Directora del Departamento
de Regulación Digital de PwC
España

**Diego Martínez de
Lizarduy**
Especialista de Líneas
Financieras de Aon España

José Carbajo Martín
Responsable de
Ciberseguridad SOPRA STERIA

CaixaBank, reconocido como ‘Mejor Banco Digital de Europa Occidental’ por Euromoney

A la izquierda, Jordi Gual, presidente de CaixaBank, junto a Gonzalo Gortázar, consejero delegado de la entidad.

Es la primera vez que CaixaBank recibe este reconocimiento por parte de la revista británica. ¿Los motivos? Su transformación digital y su innovación tecnológica.



Estos logros se reflejan de forma clara en cifras. La entidad presidida por Jordi Gual, y cuyo consejero delegado es Gonzalo Gortázar, tiene cerca de 16 millones de clientes, de los cuales el 55% son digitales, y 5 millones de usuarios de banca móvil. Cuenta asimismo con el mayor número de usuarios de servicios financieros digitales web y móvil de España según Comscore, y mantiene una cuota de penetración en banca digital del 32%.

Para Jordi Gual, “el premio supone un reconocimiento a una de las líneas estratégicas de la entidad: la transformación digital y la decidida apuesta por la innovación

tecnológica”. Gual quiso enfatizar que “CaixaBank, a lo largo de su historia, ha asumido la innovación como un reto estratégico y un rasgo diferencial de su cultura”. Por su parte, Gonzalo Gortázar destacó “el liderazgo de la entidad en tecnologías de nueva generación para aportar mayor valor al negocio y transformar procesos, ampliando la oferta para el cliente digital”. Para Gortázar, “el objetivo final del banco es convertir las ideas innovadoras en proyectos reales, que permitan más interacción con el cliente, más ventas digitales o presenciales, más eficiencia y control de costes, y la generación de mayor valor”.

CaixaBank desarrolla continuamente iniciativas innovadoras centradas en mejorar el servicio y la experiencia del cliente, y la eficiencia de la entidad con la aplicación de nuevas tecnologías como el big data, la inteligencia artificial y la implementación de la tecnología blockchain.

Reconocimientos internacionales

Además, la entidad ha sido elegida como mejor banco de España por algunas de las publicaciones internacionales especializadas más prestigiosas. De hecho, ha sido premiada como mejor banco en España (Best Bank in Spain 2018) por la revista neoyorkina Global Finance, y por el medio especializado Professional Wealth Management (PWM), del grupo Financial Times, como mejor entidad de Banca Privada de Europa por su aplicación de la tecnología.

BPI, elegido Best Bank in Portugal por primera vez

Por otro lado, Euromoney también ha premiado al banco portugués BPI, que pertenece al Grupo CaixaBank, con el galardón al 'Mejor Banco en Portugal en 2018' (Best Bank in Portugal 2018). Según los criterios utilizados por Euromoney, este premio reconoce los resultados en la estrategia de crecimiento, el aumento en su base de clientes y la innovación digital, y el compromiso social de BPI, entre otros aspectos.

Se trata de un reconocimiento a la digitalización y a la innovación tecnológica del banco: mantiene una cuota de penetración en banca digital del 32%; el 55% de sus clientes son digitales; y cuenta con 5 millones de clientes en banca móvil



'The Banker' premia a la entidad por la innovación de su aplicación móvil

La revista 'The Banker' ha premiado a CaixaBank por la innovación de su aplicación móvil, 'CaixaBank Now App', que ha sido valorada como el mejor proyecto tecnológico en la categoría *mobile* de los premios Technology Projects Awards 2018. El premio supone un reconocimiento a una de las líneas estratégicas de la entidad: la transformación digital y la apuesta por la innovación tecnológica.

'CaixaBank Now App' está orientada a la experiencia del usuario e integra un *chatbot* con inteligencia artificial como una de sus características principales. Entre sus funciones principales destacan el acceso a todos los servicios que ofrece el banco y herramientas más rápidas e intuitivas que facilitan la gestión de las cuentas personales.

El auge de la filosofía LEAN en las empresas españolas

—Lean tiene su origen en el sistema de producción desarrollado por Taiichi Ohno, trabajador de la empresa Toyota, en los años 50. Esto quiere decir que sus orígenes están ligados a la manufactura. Este principio nació de la necesidad de ser competitivos mejorando los procesos mediante la orientación al cliente y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Sin embargo, en la actualidad, Lean se aplica a todos los entornos de la compañía. Con esta filosofía, se aplican herramientas metodológicas ligadas al flujo y a la calidad de la implantación que nos permiten planificar, hacer, revisar y actuar (PDCA, por sus siglas en inglés que significan Plan, Do, Check, Act). Además, se basa en un crecimiento cultural que nos permite establecernos en la dinámica de la mejora continua. Lean se ha transformado en una herramienta de management y en una forma de concebir el trabajo y la competitividad.

El mercado, hoy por hoy, necesita empresas que sean capaces de

imprimir velocidad a sus cadenas para adaptarse a las necesidades del cliente cubriendo sus expectativas; de cumplir con la demanda —aunque esta sea incierta y desconocida—; de reducir los costes mediante procesos robustos, ágiles y rentables; de ofrecer calidad a la primera; y por supuesto, de retener el talento de los equipos de trabajo.

No es casual que todas las empresas de éxito apliquen metodologías de mejora continua y trabajen en entornos Lean. No debemos pensar que son solo empresas grandes o multinacionales, pues tenemos muchos casos de éxito de Pymes que, ayudándose con Lean, están compitiendo de manera muy eficiente. Ya no existen compañías grandes y pequeñas, solo existen buenas (organizadas) y malas compañías. De igual manera, debemos destacar que, aunque suele ser mucho más frecuente encontrar casos de éxito, también encontramos otros que han sido menos satisfactorios debido a que el éxito del Lean esta en el apoyo de la direc-

ción y en entender que se trata de una estrategia de competitividad.

La empresa española en general, hasta la época de la crisis, no había sentido la necesidad de mejorar sus procesos de manera metódica partiendo del cliente como principio y fin de la cadena. El crecimiento interno permitía vivir en un entorno en el cual no vendíamos; solo nos compraban, y este crecimiento nos mantenía un poco anclados en los años 80 y 90 donde el cliente se “aguantaba”. Pero la realidad cambió y nos metió en el círculo de la competitividad global: tener que luchar adaptándonos al cliente, con tiempos de suministro muy cortos, necesitando costes muy competitivos, teniendo que retener el talento para ser productivos y cambiando nuestra balanza hacia a exportación. En esta época (según encuestas) más del 25% de las empresas españolas no conocían las metodologías Lean ni ninguna metodología de mejora continua. El 36% conocían la existencia del Lean, pero nunca lo habían aplicado o intentado aplicar. Un 25% había aplicado alguna herramienta básica (no se conoce el éxito de este segmento) y el resto estaba inmerso en una implantación con planificación y apoyo total de la dirección.

En los últimos 10 años, esta situación ha ido cambiando, pero no a la velocidad que necesita la em-

Las empresas que están implantando Lean con una planificación adecuada, aportando los recursos necesarios y con pleno convencimiento de la Dirección de que es la camino a seguir, están encontrando una ventaja competitiva con respecto a su mercado



Ricardo Catelli
CEO de Global Lean

presa española y ni con la rapidez que se requiere en las Pymes, en las compañías grandes y en la gran empresa. En la empresa pequeña y mediana la penetración de este tipo de técnicas y metodologías está siendo más lenta. La situación es que un gran número de empresas está aplicando herramientas de mejora (5S, Estandarización, Smed, VSM, etc.) pero con grandes dificultades para poder mantener las mejoras en el tiempo. El problema actual es que dichas herramientas no se aplican de manera metodológica, poniendo el foco en las personas y gestionando el cambio que se necesita para "trabajar de otra manera". No se concibe aún que la aplicación de la mejora continua y del Lean es una inversión y no un coste. No se está invirtiendo en personas dedicadas y cuesta mucho entender el apoyo externo como fuente de conocimiento y aceleración del proceso de implantación.

En estos momentos, un gran número de empresas son conscientes de que, para elevar los estándares de calidad, estar orientados al cliente y reducir los costes operativos siendo competitivos, deben evolucionar en su manera de gestionar las operaciones y la empresa desde la visión más estratégica y operativa. De igual manera, el elevado grado de mejora que obtienen, la velocidad con la que se consiguen los resultados, la simplicidad y la sencillez del método, la escasa inversión necesaria y la energía que imprime sobre los equipos, está haciendo del Lean una herramienta de management muy potente y necesaria.

Algunos estudios internacionales consideran inadecuado implantar Lean en compañías pequeñas y de bajo volumen, pero se basan en la filosofía Lean vista a nivel de manufactura. Bajo mi óptica, Lean se puede aplicar tanto en una compañía unipersonal como en la multinacional más grande y diversificada.

Como conclusión, podemos decir que las metodologías Lean son actualmente conocidas en España. Su implantación no es mayoritaria, pero las expectativas de crecimiento a corto plazo son importantes, tanto en la capacitación de las personas como en la implantación metodológica. Lean responde a las nuevas exigencias del mercado global. Las empresas que lo están implantando con una planificación adecuada, aportando los recursos necesarios y con pleno convencimiento de la dirección de que es la camino a seguir, están encontrando una ventaja competitiva con respecto a su mercado y seguro que están consiguiendo adaptarse al cliente y al mercado de manera efectiva, eficiente y eficaz.

TE LO CONTAMOS



#ExperienciasAPD

Seminario

Lean Management para Directivos

El pasado 25 de septiembre APD organizó en Madrid, en colaboración con Global Lean, un interesante seminario que impartió el propio Ricardo Catelli, con un claro objetivo: que los participantes pudieran adquirir la visión del Lean como estrategia de competitividad, sus principios y valores, los factores limitantes para una eficaz implantación y la visión global a partir del análisis de Mapa de Valor actual. De forma totalmente práctica, pudieron aprender mientras trabajaban sobre un caso de éxito. El conocimiento adquirido sin duda les permitirá aplicar con éxito la metodología a sus propios procesos, obteniendo así un beneficio inmediato y tangible.

ESTUDIO MANPOWERGROUP
SOBRE ESCASEZ DE TALENTO 2018

¿Cuenta la empresa española con el talento que necesitaremos el día de mañana?



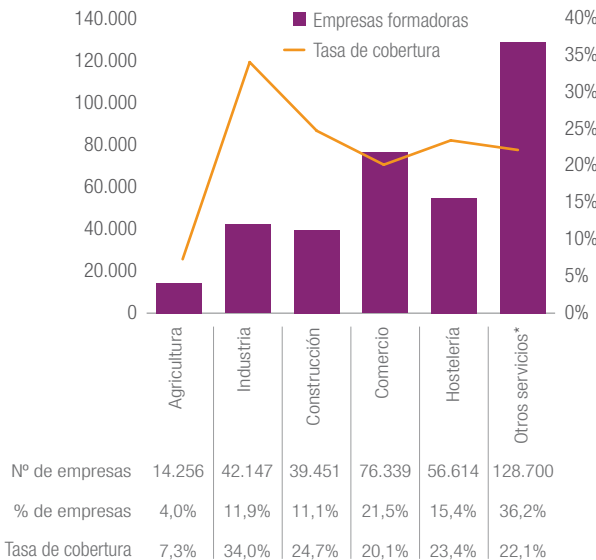
ManpowerGroup

De acuerdo al estudio “Solucionar la Escasez de Talento (Crear, Atraer, Compartir y Transformar)”, que recoge las respuestas de 42.000 directivos de RRHH a nivel internacional, entre ellos 1.000 españoles, sobre cómo hacer frente al creciente desajuste de talento global, un 24% de los directivos españoles declara tener dificultades para encontrar el talento adecuado a sus organizaciones.

Asimismo, resalta que la mayoría de los perfiles más demandados requieren formación técnica superior y no siempre un grado universitario. Más concretamente, en España encabezan el ranking los Oficios Manuales Cualificados (electricistas, carpinteros, soldadores, albañiles, yeseros, fontaneros, albañiles, entre otros) seguidos de Técnicos (técnicos de producción, operaciones y mantenimiento) y Profesionales (jefes de proyectos, abogados e investigadores).



Empresas formadoras de cada sector de actividad y tasa de cobertura



FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS
INFORME ANUAL 2017

Más participantes, más trabajadores formados

2017 contabilizó 1.674.941 empresas que cotizaron por el concepto de formación profesional, de las cuales 355.507 participaron como empresas formadoras que se bonificaron por la formación realizada para sus trabajadores, dando lugar a una tasa de cobertura del 21,2%, lo que supone una leve disminución respecto al año anterior de 1,5 puntos.

Así se desprende del último informe de la Fundación Estatal para la Formación del Empleo, en el que además se destaca que, por primera vez, la participación superó los 4 millones de participantes, y que fue el sector “otros servicios”, correspondiente a la actividad terciaria, el que registró la mayores cifras de participación, con 1.279.669 trabajadores formados.

*Incluye actividades como Sanidad y Servicios Sociales, Educación, Intermediación Financiera, Actividades Inmobiliarias, Transporte y Comunicaciones, y Actividades Socioculturales



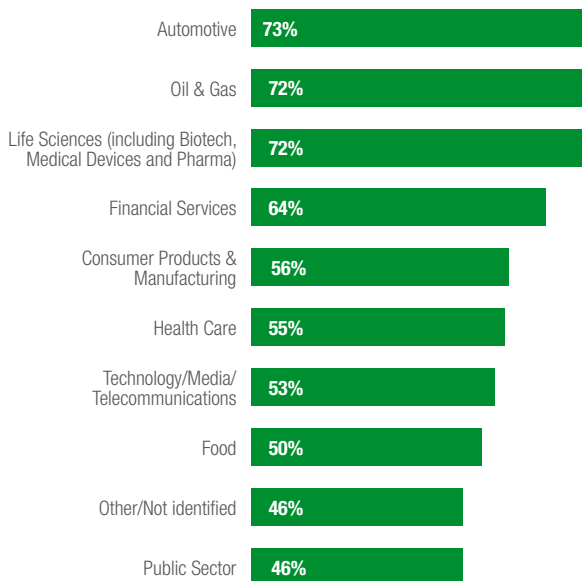
Competencias más difíciles de encontrar

Oficios Manuales Cualificados, seguidos de Técnicos y Profesionales, son los perfiles más difíciles de encontrar en España.



Perceived disruption of blockchain technology – by industry

Q: Blockchain technology will disrupt my organization's industry – What is your level of agreement or disagreement with this statement regarding blockchain technology?



■ Percent of respondents who somewhat/strongly agree with the statements

THE 2018 DELOITTE BLOCKCHAIN SURVEY

Crece la atracción por el *blockchain*

Según datos del estudio elaborado por la consultora Deloitte “The 2018 Deloitte Blockchain Survey”, para el que se entrevistaron a más de 1.000 directivos de empresas de Canadá, EEUU, México, Reino Unido, Alemania, Francia y China con unos ingresos anuales iguales o superiores a los \$500 millones, un 74% de las compañías ven en el *blockchain* un “caso de negocios irresistible” y casi la mitad de las mismas (34%) asegura estar avanzando ya con esta tecnología.

Por industrias, los directivos de Automoción, Petróleo y Gas, y Life Sciences, son los que más creen que les afectará la tecnología *blockchain*, seguidos de cerca por el sector de Servicios Financieros y Productos de Consumo y Fabricación.



CIENCIA Y COSMÉTICA AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN

PRIMA-DERM, compañía pionera en el sector de la cosmética, da un paso más en el terreno de la investigación explorando la ciencia de las esencias y utilizando su profundo conocimiento de los activos cosméticos para crear un perfume científico de gran innovación.

Como si de un libro de aventuras se tratara, el buque oceanográfico Hespérides, en el marco de la operación científica Malespina, decide iniciar un viaje alrededor del mundo. Es precisamente a su paso por la Isla Reunión, cuando PRIMA-DERM encuentra la existencia de los activos que conformarían más tarde la esencia de la colección INNER. Todo un viaje olfativo hacia la juventud, dirigido por la Ciencia.

Del Océano Índico...

Nacen dos versiones: OCEAN y CORAL. La primera se descubrió a 3.400 metros de profundidad,

un lugar inexplorado, virgen e inaccesible que se mantiene inalterable a una temperatura de 1,5 °C. Un oscuro abismo que trae de regreso la luz de la innovación, dando como resultado una exclusiva esencia que contiene Sirtalice™, activo que aporta olor a mar profundo y propiedades de *skin care*. Por su parte, la esencia de CORAL encuentra su origen en el rico ecosistema de los arrecifes de corales, donde las condiciones térmicas son ideales para la viabilidad de una amplia diversidad de especies, con la molécula Seadermium™ como protagonista.

Un concepto único

No cabe duda de que los activos biotecnológicos de INNER potencian su carácter innovador. Y es que no solo disminuyen los efectos nocivos del alcohol, favoreciendo la hidratación cutánea, sino que, además, impiden la destrucción de la barrera protectora de la piel, evitando así la aparición de desórdenes cutáneos. Asimismo, le permiten ofrecer una gran sensación de seguridad, pues al neutralizar el 2-nonenal, la fragancia marina llega a percibirse en su máxima expresión y con mayor duración. En definitiva, una armonía olfativa única, todo un perfume de autor que cuida de tu piel y que, sobre todo, te lleva de vuelta a una segunda juventud.



INNER contiene notas olfativas del mar profundo (OCEAN) o coralino (CORAL) junto con activos provenientes del mar: péptidos que inhiben el mal olor corporal y films moleculares marinos que permiten una larga duración de la percepción del perfume.

www.innerparfum.com

#INNERLOVERS

SCIENCE + ESSENCE

¿QUÉ HACE ÚNICO A INNER?

La CIENCIA INNER modula la ESENCIA marina presentando las siguientes ventajas:

- +** Elimina el 2-nonenal (olor asociado al envejecimiento) de nuestra piel permitiendo un viaje de vuelta a la juventud.
- +** Contiene asimismo un inhibidor del 4-hydroxy nonenal, un radical libre del tipo carbonilo, producido en nuestra piel por efecto del estrés y la peroxidación lipídica, y que es extremadamente dañino ya que destruye las proteínas esenciales tales como el colágeno y la elastina. El efecto protector de INNER como Eau de Parfum antiradicalario supone una gran innovación y un gran beneficio para nuestra piel.
- +** Combina ingredientes activos con la esencia proveniente del mar que evita la disrupción lipídica inducida por el alcohol.
- +** Introduce por primera vez el concepto 0% alcohol, 0% tensioactivos mediante la dispersión de la esencia en films moleculares acuosos que permiten al mismo tiempo una mayor duración del perfume en la piel, y la percepción de notas continuas y homogéneas del perfume a lo largo de muchas horas.
- +** Introduce el concepto Body Essensations (cuidado corporal) basado en matrices moleculares que permiten la percepción del perfume en la piel hasta 24 horas, produciendo una intensa hidratación y revitalización de la piel.



GEMBA KAIZEN. UN ENFOQUE DE SENTIDO COMÚN PARA UNA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA.

Masaaki Imai
Mc Graw Hill, 2018
Páginas: 403
ISBN: 84-48193-30-0

Hacia la mejora continua en el lugar de trabajo

La metodología KAIZEN™ Lean surgió después de la Segunda Guerra Mundial, en tiempos de escasez de recursos y en una profunda crisis en la economía japonesa, siendo la prioridad del país, en este contexto, la necesidad de hacer a las empresas japonesas altamente eficientes y rentables. Cincuenta años después, vivimos tiempos diferentes a la vez que similares. La escasez de recursos naturales es acuciante, y el consumo nunca ha sido tan exigente. Las empresas necesitan producir de forma personalizada, con rapidez y entregar directamente al cliente, sin perder calidad. Así, Masaaki Imai, fundador de Kaizen Institute, pionero del concepto moderno de excelencia en las operaciones y promotor de KAIZEN™ en Occidente, ha recogido en su *best seller* Gemba KAIZEN™ una guía para la implantación de la mejora continua en el lugar de trabajo (*gemba*), incluyendo casos reales y probados del éxito que conlleva este camino de búsqueda de la excelencia operacional a todos los niveles de la organización, garantizando no solo la supervivencia, sino su éxito empresarial.

El bienestar, herramienta estratégica en la empresa

Estamos al borde de una revolución tecnológica que alterará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos unos con otros. En este futuro emergente cada vez más digital, artificialmente inteligente y siempre conectado, solo prosperarán y lograrán un equipo de alto rendimiento las empresas que se preocupen por el bienestar, la salud y la felicidad de las personas. En este contexto nace '*Chief Wellbeing Officer*', una obra dirigida a cualquier persona que quiera lograr una organización más humana a través del trabajo individual, redescubriéndonos y ajustando nuestro comportamiento en el lugar de trabajo, o diseñando una estrategia de bienestar para todo el equipo donde se lidere con el ejemplo y desde todos los niveles de la organización. A través de sus historias y experiencias, los autores muestran el camino para crear entornos positivos, apasionados, cooperativos, donde se evite el valor a corto plazo en favor del aprendizaje profundo, un diferenciador clave en un mundo donde el cambio rápido es la norma.



CHIEF WELLBEING OFFICER

Steven MacGregor
y Rory Simpson
LID Editorial, 2018
Páginas: 256
ISBN: 84-17277-05-5

EXECUTIVEMBA

RELANZA TU CARRERA PROFESIONAL

UN MÁSTER PENSADO POR Y PARA
EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS

Inscríbete ya y acude gratis al
5 CONGRESO NACIONAL DE DIRECTIVOS DE APD

Duración

El Executive MBA comenzará el 26 de octubre de 2018 y finalizará el 5 de julio de 2019

Fechas y horarios

El Máster se oferta los viernes de 9.30 h a 13.30 h y por las tardes de 15.30 h a 19.30 h

Lugar de celebración

INEDE Business School
C/ Guillem de Castro, 175
(frente al IVAM)

Total

320 horas



INSCRIPCIÓN E INFORMACIÓN

Asociación para el Progreso de la Dirección

Av. Jacinto Benavente, 10. Valencia

Teléfono:

96 373 50 13

Contacto:

pmotero@apd.es 680 962 146

pramon@apd.es 618 029 079

www.apd.es

apd



Universidad
Católica
de Valencia
San Vicente Mártir

inede
business school



FUSIÓN EMPRESAS

Realidad Digital

Transformamos el futuro de tu negocio, hoy.

movistar
ELIGE TODO

Tus ideas se merecen todo el apoyo que podamos darte, por eso hemos reunido todo lo que necesitas para ponerlas en marcha.



3x
LÍNEAS MÓVILES
12 GB y MultiSIM



1x
FIBRA SIMÉTRICA
Conexión segura



3x
LÍNEAS FIJAS
Llamadas incluidas.



1x
CENTRALITA EN LA NUBE
No pierdes llamadas.
Atiende tu negocio en cualquier lugar.

DESDE
159€ al mes
sin IVA
Cuota única