



# apd

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

NÚMERO 318 ABRIL 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

40  
ROSA VIDAL  
Entrevista con la nueva  
socio directora de Broseta

48  
ERA *COMPLIANCE*  
Implantación de la cultura  
de cumplimiento normativo

50  
CIBERSEGURIDAD  
Entrevista con Iván de Antonio  
Tejado, gerente en Efron



MONOGRÁFICO

Directivos españoles  
por el **mundo**

**RECRUIT  
ing  
ERASMUS**

International Talent

se hace  
**móvil**

Descarga nuestra APP



peplematters

# “Hechos” en España

España está alcanzando una importante cuota en la cúpula gestora y directiva de un gran número de compañías a nivel mundial. Nuestros ejecutivos son, en muchos casos, los mejores embajadores de la imagen de la Marca España y del potencial de desarrollo del país. Pero además, pueden llegar a ser catalizadores de la expansión internacional de nuestras empresas, siendo probablemente una de las fuentes más fiables de la realidad económica y social de un gran número de regiones.

Nuestros CEOs cada vez están mejor valorados en el exterior. Y esto no es casual. La autocrítica destructiva y pesimista congénita a la naturaleza del español, debe quedar relegada por los méritos y la ejecutoria de nuestros “brillantes migrantes” directivos. Preparación, implicación, creatividad, ingenio o pasión son características comunes a todos ellos, lo que sumado a una mayor facilidad de relación y empatía, junto con una razonable capacidad de asunción de riesgo, hace que sean muy apreciados en ámbitos internacionales.

La coexistencia en España de diversas culturas a lo largo de su historia proporciona a nuestros profesionales una comprensión y tolerancia ante el “diferente” mucho mayor que en otros países, donde son más reticentes al contacto y acercamiento personales, facilitando, en gran medida, las relaciones sociales, culturales y comerciales, con su favorable repercusión en el mundo de los negocios.

A estas virtudes que se pueden considerar innatas al carácter español, hay que añadir su afán emprendedor, una gran ambición y sólida formación –nacional e internacional–, y un creciente dominio de los idiomas, una de las grandes carencias de nuestro sistema educativo.

Es por todo ello, por todas estas cualidades que podríamos hacer extensivas a la mayoría de ejecutivos españoles, por lo que cada vez nuestros profesionales son más solicitados por grandes multinacionales de todo el mundo. Y siendo un poco egoístas, también tenemos que ver que gran parte de ese talento, mejorado por la experiencia internacional, quizá retornará algún día a nuestro país enriqueciéndolo en todos los ámbitos.

Nuestros ejecutivos son, en muchos casos, los mejores embajadores de la imagen de la Marca España y del potencial de desarrollo del país



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



**Presidente:** Rafael Miranda /

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

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

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

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

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

**Directora de Publicidad:** Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es /

**Redacción y Administración:** Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

**Imprime:** Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

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



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

N.º 318, ABRIL 2016 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Directivos  
**ESPAÑÓLES**  
por el mundo

# Monográfico

- 16 Los nuevos argonautas  
Javier Santiso
  
- 20 El talento directivo como embajador de Marca España  
Carlos Alemany
  
- 22 Miami. Terreno fértil para el directivo español  
Amaya Corral
  
- 26 “Si tienes éxito en Brasil, ganas competitividad mundial”  
Entrevista con Juan Pablo Urruticoechea
  
- 28 Marca España: un artefacto pesado en movimiento  
Jaime Cacharrón
  
- 30 Aprenda idiomas y, sobre todo, ¡no deje de viajar!  
Fernando Carro
  
- 32 “Asia debe ser parte de la estrategia de toda compañía que quiera ser global”  
Entrevista con Enrique Becerra
  
- 34 Asia, una región de infinitas oportunidades  
Bárbara Navarro
  
- 36 Reino Unido y España ante su futuro  
Miriam González Durántez
  
- 38 Around the world... an inspiration to you?  
Entrevista a M<sup>a</sup> Elena Sanz y Fernando Villa  
Por James Hoyle

En el próximo número

ESPECIAL CANTABRIA



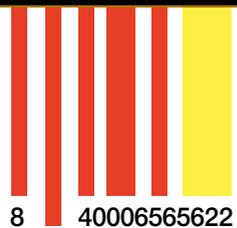
16



48



43



8 40006565622

28



34



27



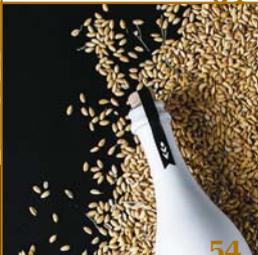
50



26



40



54

## APD

### Especial Jornada

- 04** Canarias, una oportunidad de inversión  
Por Beatriz Barrera, presidenta de la ZEC

### Actualidad

- 08** Business Case: Banc Sabadell. De especializados a universales
- 12** Almuerzo-Coloquio en Barcelona con José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia: "Bankia es hoy el banco más eficiente de España"

### Próximamente

- 10** 2 Congreso Nacional de Recursos Humanos  
*Barcelona, 30 de junio*  
Alfonso Jiménez  
Javier Jiménez Calavia  
Flora García Mesa

## EMPRESA

### Novedades Legales

- 40** "Especialización, innovación, tecnología y cercanía al cliente, las claves de nuestra propuesta de valor"  
Entrevista con Rosa Vidal, socia directora de BROSETA

### Cuestión de Personas

- 43** "Competitividad e internacionalización son dos caras de la misma moneda"  
Entrevista con José Luis Bonet, presidente de la Cámara de Comercio de España. Por Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

### Empresa y Universidad

- 46** Cátedra UAM-Accenture: Apuesta por la innovación y la relación Universidad-Empresa

### Fiscalidad

- 48** ¿Cómo se están preparando las empresas para la era *Compliance*?  
Susana Campos Arteaga, Head of Marketing Key Accounts en Thomson Reuters

### Modelos de Competitividad

- 50** "La ciberseguridad debe transformarse en un proceso de negocio"  
Entrevista con Iván de Antonio Tejado, gerente en el Centro de Competencia de Efron Consulting

## FIRMAS

- 14** Crisis de los refugiados. ¡No podemos mirar hacia otro lado!  
Cándido Cancelo
- 25** Un trocito de España  
Ambrosio Renovales

## salaVIP

### Lecturas

- 53** Hablemos de retribución. Cómo conseguir convertir un coste en una gran inversión  
Susana Marcos y Virginia Gismera

¿Y si realmente pudieras? La fuerza de tu determinación  
Pilar Jericó

### Somelier

- 54** Kensho, el primer sake con sabor mediterráneo





## Canarias, una oportunidad de inversión

APD Canarias, en colaboración con CaixaBank y Garrigues, celebró el pasado 14 de abril en Las Palmas de Gran Canaria un Almuerzo-Coloquio en el que se analizaron las oportunidades de negocio que la Zona Especial Canaria (ZEC) ofrece al mundo empresarial, y que están atrayendo a firmas como Treexor, La Competencia Studios IC y Rolls Royce Marine España.



**Por Beatriz Barrera**, Presidenta de la ZEC.  
[www.zec.org](http://www.zec.org)

La ZEC es hoy todo un incentivo fiscal del Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias, cuyo objetivo es diversificar el tejido productivo del Archipiélago y, al mismo tiempo, crear empleo a través de las sociedades que apuesten por las Islas. Así, teniendo como atractivo una reducida fiscalidad, las empresas que se establecen bajo este régimen, como atractivo fundamental, tributan al 4% en el Impuesto sobre Sociedades. Tras la reforma del REF, marco en el que se incluye esta herramienta, la

nueva ZEC es aún más el instrumento idóneo que tiene Canarias para captar inversión del exterior y contribuir a la proyección del Archipiélago como plataforma internacional de negocios. Hablar, pues, de la ZEC, es hablar de fiscalidad reducida con plena seguridad jurídica y económica para empresas e inversores.

### Un espacio con ventajas fiscales

Con carácter general, las entidades ZEC son sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades, con la única

Sobre estas líneas, foto de familia de los participantes en el Almuerzo-Coloquio, junto al presidente de APD en Canarias, Juan Miguel Sanjuán y Jover, encargado de inaugurar el encuentro, entre otros representantes directivos de la región.

particularidad de tener derecho a la aplicación del tipo impositivo especial del 4%. Por tanto, les son aplicables todas las bonificaciones y deducciones establecidas por la normativa de aplicación del impuesto en las mismas condiciones que cualquier otro contribuyente.

En materia de imposición indirecta, las entidades ZEC establecidas en Canarias se encuentran sujetas al IGIG, sustituto del IVA, con un tipo mucho más reducido. Además, están exentas de tributación por este impuesto en el caso de las importaciones, y de las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas con otras entidades ZEC.

También cuentan con el beneficioso tratamiento en el ámbito del ITP y AJD, del que están exentos por las adquisiciones de bienes necesarios para el desarrollo de la actividad, así como por gran parte de las operaciones societarias y actos jurídicos documentados que radiquen en el ámbito de sus propias actividades. Respecto al reparto internacional de dividendos, se extiende la aplicación

de las exenciones contempladas en la directiva matriz-filial de UE a matrices de entidades ZEC residentes en terceros países, siempre y cuando no se trate de paraísos fiscales. Además, la ZEC renovada permite una compatibilidad plena con otros incentivos del REF como son las Zonas Francas, la Reserva para Inversiones y la Deducción por Inversiones.

### Más atractivos

Conforme a la renovación del REF para el período 2015-2020, cuyos cambios entraron en vigor el pasado 1 de enero de 2015, la ZEC renovó su diseño e incluyó una serie de modificaciones que hacen de este régimen uno de los más atractivos de Europa, y de Canarias, un territorio con mayores oportunidades.

La reforma de la ZEC puede considerarse como integral, ya que introduce cambios en preceptos normativos cuya remodelación resultaban necesarios para el impulso de la diversificación económica y la generación del empleo en Islas. Por ello, ahora además de todas las ventajas

## Tres casos de éxito

### 1 NUESTRAS ISLAS COMO PLATAFORMA TIC

La ZEC fue un factor determinante para que Vicente Alan Fuentes eligiera fundar Treexor en 2011 en Canarias. Desde entonces, hemos crecido con y gracias a la ZEC, 100% autofinanciados y facturando unos 100 M€. Hoy en día, la necesidad principal de Treexor, como empresa TIC que utiliza *Big Data* para desarrollar y lanzar productos web y móvil, es la de contratar personal altamente cualificado en el mundo de la tecnología.



MIGUEL DE VEGA  
CEO TREEXOR  
[www.treexor.com](http://www.treexor.com)



Las universidades canarias deben atraer talento altamente cualificado para que el Archipiélago se convierta en referente mundial de las nuevas tecnologías



**SERGIO DÍAZ**  
 Director de Producción  
 LA COMPETENCIA STUDIOS IC  
[www.lacompetenciastudios.com](http://www.lacompetenciastudios.com)

El escenario fiscal, el clima y unos paisajes perfectos, nos convencieron para establecer nuestro centro de operaciones en el Archipiélago

## 2 ¿CANARIAS COMO PLATAFORMA AUDIOVISUAL?

A nuestra llegada a Canarias, descubrimos un potente desarrollo en infraestructuras y comunicaciones, un tejido industrial puntero y comprometido con la I+D+i, y una situación política estable en su diversidad. Hoy, La Competencia Studios IC pretende quedarse en las Islas, pues queremos generar oportunidades de negocio de la mano de sinergias y colaboraciones con empresas locales e internacionales.



anteriores, se amplía la vigencia de los beneficios fiscales hasta 2026. Otras modificaciones igual de atractivas son la extensión del ámbito geográfico, considerando ya todo Canarias parte de la ZEC; la ampliación de los límites de las bases imponibles sobre el que se aplica el tipo de gravamen especial del 4%; la eliminación de la doble imposición interna para los inversores nacionales a la hora de distribuir dividendos que ahora quedan en igualdad de condiciones que los inversores extranjeros; y la ampliación del listado de actividades susceptibles de ser desarrolladas por empresas ZEC, con el objetivo de diversificar el tejido productivo canario y crear empleo.

## La ZEC es el instrumento fiscal idóneo para apoyar la proyección de las Islas como plataforma de negocios en el Atlántico Medio



**NILS REIDAR OLSVIK**  
 Presidente  
 ROLLS ROYCE MARINE ESPAÑA  
[www.rolls-royce.com](http://www.rolls-royce.com)

Rolls Royce decidió instalarse en las Islas Canarias de acuerdo a su filosofía de multinacional próxima a sus clientes

## 3 EL ARCHIPIÉLAGO EN EL PANORAMA INTERNACIONAL NAVAL

La instalación logístico-portuaria de Roll Royce (con la colaboración de Astican) en el Puerto de Las Palmas –prestando servicios de reparación y mantenimiento a plataformas *offshore* y a buques mercantes y de pesca–, pretende atender las demandas de los clientes que operan en una gran área geográfica ya que se encuentra en el cruce del Atlántico, entre Europa, África y las Américas. El objetivo final de la compañía no es otro que el de contribuir al desarrollo de la economía y al crecimiento en las Islas Canarias.



### Plataforma tricontinental

Sin embargo, más allá de los beneficios fiscales, es muy importante destacar la privilegiada situación geográfica del Archipiélago, enclave tricontinental entre Europa, África y América, una condición cada vez más valorada por empresarios de todo el mundo en su apuesta por las Islas para sus operaciones con los mercados internacionales. Las Islas cuentan con una excelente red de conexiones aéreas y marítimas, telecomunicaciones de última generación, universidades, centros de investigación de referencia internacional, profesionales cualificados y un clima, una calidad de vida y unas infraestructuras de primer nivel. Todo ello hace que las Islas y las novedades de la fiscalidad ZEC sean una oportunidad única para trabajar desde Europa hacia el mundo.



# Sheraton®

GRAN CANARIA  
SALOBRE GOLF  
RESORT



## ESCAPADA RESIDENTE CANARIO

Habitación Doble Deluxe con Media Pensión\*

\* Consulte condiciones en [sheratongrancanaria.com](http://sheratongrancanaria.com) o llame al 928 943 020.

Precios con igic incluido. Válido para estancias en mayo y junio. Estancia mínima dos noches. Sujeto a disponibilidad.

Desde

77€

por persona  
por noche

## De especializados a universales



Primer plano de Pedro Fontana.

El auditorio Banc Sabadell de Barcelona fue el punto de encuentro de los más de 120 asistentes que se dieron cita para participar en una nueva edición del Ciclo New Experience on Business Transformation organizada por APD con la colaboración de Axis Corporate. La sesión fue inaugurada por Pedro Fontana, presidente de la Zona Mediterránea de APD, quien valoró a Josep Oliu y a Jaime

Guardiola —presidente y consejero delegado de Banc Sabadell, respectivamente— como “uno de los mejores equipos de la banca española”. Por su parte, Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate, dio paso a Guardiola calificando el proceso de transformación del Sabadell de “ejemplo de adaptación a los retos de internacionalización, mejora de la eficiencia y digitalización”.

### Relato de la transformación estratégica que ha permitido triplicar el tamaño del Sabadell en plena crisis, situándose como 4º grupo bancario español

Jaime Guardiola situó la ponencia en el contexto de la transformación y adaptación de Banc Sabadell durante los años de la crisis. Su incorporación como consejero delegado, tal como explicó, coincidió con el inicio de la crisis financiera, con la caída de las hipotecas de alto riesgo: “El banco daba servicio a un 44% de las grandes empresas españolas y su presencia en el mercado era discreta, con un 3,4% de penetración en España”. “La crisis supuso la necesidad de poner en marcha una nueva estrategia para compensar el crecimiento limitado en los segmentos en los que operaba el banco”, concluyó.

### Dos planes para una crisis

Guardiola afirmó que la experiencia para afrontar la entrada al mercado de cliente masivo y la oportunidad

de ser un banco más universal a partir de la previsible concentración de las cajas de ahorros, fue el punto de partida para “acometer la transformación de banco especializado a banco universal”.

Entre 2008 y 2010, el plan Óptima tuvo la función de construir una plataforma escalable para absorber un elevado número de clientes y de negocios, así como la de reducir



Jaime Guardiola, consejero delegado de Banc Sabadell, en un momento de su exposición.



De izda. a dcha.: Luis Fernández de Nograro (Axis Corporate); Mercè Faixes (APD); Pedro Fontana; Jaime Guardiola; Casimiro Gracia; y Sebastián Mañana, (Axis Corporate), momentos antes de dar comienzo el encuentro.

las tareas administrativas en las oficinas, con el resultado de una disminución de tiempo administrativo equivalente a 700 empleados. El Plan Crea, que ocupó los tres años siguientes, puso el foco en el crecimiento orgánico y consiguió más de 4 millones de nuevos clientes. En este periodo “la entidad logró triplicar la base de clientes, hizo un esfuerzo para consolidar la marca ante el gran público y consiguió integrar de manera eficaz las nuevas entidades adquiridas entre 2010 y 2013”.

### Volver a la rentabilidad

El consejero delegado relató que la crisis dejó tras de sí una disminución de rentabilidad que afectó a todo el sector financiero, una caída de volúmenes, clientes menos rentables y un crecimiento de los activos dudosos. En 2013, añadió, “Banc Sabadell era un banco esencialmente doméstico”. En este punto, expuso el plan Triple, de aplicación entre los años 2014 y 2016, cuyo objetivo principal es

recuperar la rentabilidad a partir del volumen adquirido. Se trata, tal y como declaró, de una estrategia de transformación a distintos niveles: por un lado, devolver el balance a los niveles anteriores a la crisis, rebajando el nivel de morosidad y agilizando la venta de activos gracias a la inversión en Solvia; y, por otro, la transformación comercial, basada en la simplificación de procesos y las mejores capacidades digitales. Guardiola puso énfasis en el hecho de que “no es posible dividir el mundo entre clientes digitales y analógicos. La realidad es mucho más diversa y hay que tener plataformas flexibles donde cada canal tenga la información precisa y adaptada”.

El tercer elemento del plan Triple que presentó el directivo de la entidad fue la internacionalización. Tras la incorporación en 2014 de una sociedad financiera de objeto múltiple mejicana y la de un banco comercial en el mismo país en 2016, la operación estrella de la entidad ha sido la adquisición en UK de TSB.

Business Case: BANC SABADELL

# 2 CONGRESO NACIONAL **RECURSOS HUMANOS** GESTIONANDO PARA LAS PERSONAS

**RESERVA YA  
UN HUECO EN  
TU AGENDA**

**BARCELONA**

**30 DE  
JUNIO  
DE 2016**



**ALFONSO JIMÉNEZ**  
SOCIO DIRECTOR DE  
PEOPLEMATTERS

## Momentos de incertidumbre

Hay momentos especiales en la vida de las empresas y en la de sus directivos en los que la capacidad de control se pierde, se incrementa la incertidumbre y los principios que han regido el devenir hasta entonces, se tambalean. Son momentos de cambio e incertidumbre.

Y estamos en uno de esos momentos. Hoy se están produciendo cambios tremendos que afectan a las organizaciones y, por tanto, a las Personas. Los cambios son muy rápidos, de diferentes naturalezas (demográficos, sociales, políticos, regulatorios, económicos, tecnológicos...) y de alto impacto. De hecho, es difícil elegir cuál de todos es el más significativo, el más impactante sobre nuestra manera de hacer las cosas. Es la “revolución

digital”, es el “envejecimiento” de nuestra población, es la “incertidumbre política”...

En este contexto, hay dos cosas por hacer: la primera es no descuidar el día a día; tratar de generar un entorno de tranquilidad a pesar de las turbulencias. La segunda es explorar e interpretar las tendencias.

Por ello, me parece interesantísimo y oportuno este 2 Congreso Nacional de RRHH que hemos tenido el placer de ayudar a construir. Lo hemos hecho conscientes de la trascendencia del momento y hemos tratado de desarrollar un programa que dé respuesta a los grandes desafíos actuales en materia de Gestión de Personas.

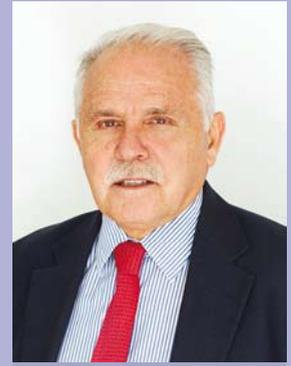
apd

CONGRESOS

## “Back to basics”

Los años dan perspectiva. Repasando las tendencias que han marcado el desarrollo de los recursos humanos en la empresa en los últimos años, y más allá de las modas que han pasado al “terminar la temporada” o que han decaído por los cambios sociales y de ciclo económico, podemos identificar y reconocer aquello que siempre permanece cuando hablamos de recursos humanos: gestionar con y para las personas. Dicho así, puede no significar nada. Una obviedad. Una simpleza. Es cierto. Lo que significa el “back to basics” es volver a la casilla de salida, a los fundamentos, en un momento en el que no solo el cambio en las empresas es permanente, sino que estamos viviendo un *tsunami* de cambios globales: de valores y principios, de modelos, sociales, poblacionales, de comunicación, y por ende y sobre todo, económicos.

“Back to basics” significa que una vez hemos situado a los recursos humanos en el corazón de la empresa (1 Congreso Nacional de Recursos Humanos), es el momento de actuar y de gestionar para las personas, poniendo a estas en el centro de la empresa; Así, en el 2 Congreso que se celebrará el próximo mes de junio, tendremos la oportunidad de analizar, revisar y dialogar sobre ese *tsunami* de cambios: mercado de empleo global, nuevos valores demandados, profesiones que van a desaparecer o en riesgo, implicaciones de la nueva cultura digital, cómo aprovechar la experiencia de los seniors, etc. En definitiva, cambiar el gestionar personas por el gestionar para las personas, debatiendo y respondiendo a la pregunta: ¿ideas de siempre en “odres nuevos” o “ideas nuevas” en odres también nuevos?



JAVIER JIMÉNEZ  
CALAVIA  
DIRECTOR DE  
FUNDACIÓN SARQUAVITAE Y  
PROFESOR DE LA UB



FLORA GARCÍA MESA  
SOCIO RESPONSABLE  
DE PEOPLE EN EVERIS

## Curiosidad, Colaboración, Humanidad

Estamos en la 4ª Revolución Industrial, una Revolución donde el cambio es más rápido, que induce a transformaciones amplias y profundas que pueden afectar a varias industrias, empezando por los modelos de negocio, y con un impacto sistémico. Esta Revolución, donde la tecnología es el motor, irrumpe en la gestión del talento con Inteligencia Artificial, robótica, máquinas conectadas e integradas en un proceso compartido con personas, biotecnología... Así, se prevé que algunas funciones y puestos de trabajo se rediseñen, otros desaparezcan y otros muchos se creen. Ante este escenario, o nos resistimos, o lo abrazamos con curiosidad, “apertura”, y con las ganas de

aprender a formar parte de él. Esta Revolución irrumpe en un mercado que también tiene, y tendrá que mantener, otra velocidad, lo que nos llevará a colaborar y conectar con talento experto accesible en todo el mundo “crowdtalent”; a conectar con más de cuatro generaciones; a colaborar con máquinas cada vez más sensibles, y con otras geografías y culturas... Es momento, pues, de colaborar con una diversidad que no deja de crecer. Ante tantos nuevos retos, este Congreso crea el espacio adecuado para compartir experiencias y seguir trabajando para engrandecer lo que nos hace especiales frente al resto de los recursos: nuestra humanidad.

ALMUERZO CON JOSÉ I. GOIRIGOLZARRI

## “Bankia es hoy el banco más eficiente de España”

Así de tajante se mostró el presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri, durante su intervención en el Almuerzo-Coloquio “El sistema financiero español, Bankia en el nuevo entorno”, organizado por APD y la entidad bancaria el pasado 13 de abril en Barcelona.

Conducido por Pedro Fontana, presidente de APD en la Zona Mediterránea, el encuentro tuvo como invitado de excepción a José Ignacio Goirigolzarri, quien analizó el nuevo entorno en el que se mueve la banca española y afirmó que “la variable clave para un banco será la eficiencia, y el instrumento capital para conseguirla, la digitalización”. Y es que para el presidente de la entidad, “la mejora de la productividad, también para el sector bancario, ha de pasar por la simplificación de procesos, la automatización y el *outsourcing* de los mismos”, lo que constituye el primero de los dos vectores estratégicos de futuro. A este respecto, señaló que Bankia es hoy el banco más eficiente de España, pero “debemos continuar siéndolo si queremos posicionarnos como la mejor propuesta del mercado en términos de calidad de servicio con un precio competitivo”. Al fin



José Ignacio Goirigolzarri durante su intervención en el encuentro.

y al cabo, subrayó, “la idea central del plan es el cliente y, sobre todo, escucharle y servirle”.

### Multicanalidad

El segundo vector estratégico para Bankia es la multicanalidad. “Las entidades vencedoras serán aquellas que, respondiendo a las demandas crecientes de los clientes en los canales virtuales, sepan



Primer plano de Pedro Fontana al comienzo del encuentro.

adaptar sus redes tradicionales y combinar la multicanalidad. A día de hoy, un tercio de los clientes de Bankia son multicanal, el 46% de los créditos al consumo se contratan por internet o en el cajero, y solo el 11% de las operaciones transaccionales se realizan en oficinas”. Pero esta realidad no debe hacer olvidar que “el 86% de las plantillas del sistema bancario trabaja en oficinas, y que estas concentran casi el 60% del resto de los gastos generales”. Por ello, “el gran reto de la banca para los próximos cinco o diez años es saber cómo poner en valor esa capacidad instalada, que deberá irse adaptando”, aseguró el presidente de Bankia, quien añadió que “en los próximos años la banca seguirá teniendo un sistema híbrido”.

### Gran transformación

Antes de finalizar su intervención, Goirigolzarri quiso destacar “el enorme proceso de transformación” que ha vivido el sector desde 2012, el cual ha abordado una fuerte consolidación para aumentar el tamaño de las entidades, un gran esfuerzo financiero, y un duro proceso de ajuste con el cierre de 15.000 oficinas y la reducción de casi 84.000 trabajadores, el 30% de las plantillas. Durante este periodo, “Bankia ha implementado un plan de reestructuración muy exigente, ha normalizado su acceso a los mercados, ha comenzado la devolución de ayudas por un total de 1.627 M€, y ha cumplido los objetivos del plan estratégico” para concluir 2015 posicionado como “el banco con mejor eficiencia, mayor nivel de solvencia, mayor rentabilidad sobre fondos propios, y el que consiguió mayores beneficios en España” de entre las seis grandes entidades.

## “El objetivo del nuevo plan estratégico de Bankia es mantener el liderazgo en eficiencia, rentabilidad y solvencia”

José Ignacio Goirigolzarri



Imágenes de los asistentes al Almuerzo-Coloquio, entre los que se encontraban Emilio Cuatrecasas, Mercè Faixes, Pedro Fontana y Enrique Sánchez de León.





## Crisis de los refugiados

# ¡No podemos mirar hacia otro lado!

\_\_\_Objetivo: recaudar un millón de dólares para ayudar a paliar la mayor catástrofe humanitaria desde la II Guerra Mundial.

¿Podemos mirar hacia otro lado y pensar que la crisis de los refugiados no es nuestro problema, que no podemos hacer nada, que es solo responsabilidad de los gobiernos y de las organizaciones humanitarias? Esta es la pregunta que nos hicimos en su día cuatro directivos, compañeros del Máster de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y yo.

Las imágenes tantas veces insoportables de los refugiados agolpándose, cuando no muriendo, a las puertas de Europa, nos llevó a plantearnos en voz alta si era justo que personas afortunadas como nosotros permaneciéramos impasibles ante tal drama humanitario. La respuesta estaba clara: somos unos privilegiados y hay que hacer algo. El resultado de esta reflexión es la campaña mundial que hemos puesto en marcha con el objetivo de recaudar, como mínimo, un millón de dólares para paliar el drama que se desarrolla ante nuestros ojos. Estamos viviendo la peor crisis de refugiados desde la II Guerra Mundial. Es una catástrofe comparable a los holocaustos judío y armenio, y no podemos pensar que esto no va con nosotros.

La ONU no da abasto ante una crisis de esta magnitud. No hay apoyo suficiente de las instituciones para cubrir las necesidades básicas de familias desplazadas. Siria es un país

como España, que de la noche a la mañana entró en una guerra cruel. La gente de allí ha cogido cuatro cosas de sus casas y se ha ido. Es difícil para nosotros hasta visualizarlo.

Si bien cualquiera puede participar con su donativo, apelamos fundamentalmente a los que más tienen. A los que, como nosotros, estamos en la dirección de multinacionales, empresas, sociedades, fundaciones; a los que tenemos puestos de alta responsabilidad, a las élites de todos los sectores. La campaña es un cauce para dar respuesta a la misma pregunta que nosotros nos hicimos en su momento y que estamos seguros de que cientos de compañeras y compañeros os estáis haciendo también.

La ayuda se canalizará a través del Comité Internacional de Rescate, IRC ([www.rescue.org](http://www.rescue.org)), y aquí en España de su filial ONG Rescate ([www.ongrescate.org/](http://www.ongrescate.org/)). IRC es una organización humanitaria que desde su creación en 1933, trabaja para paliar el dolor y las necesidades de los refugiados surgidos de los sucesivos conflictos armados en el mundo. El IRC fue impulsado por Albert Einstein para ayudar a los que sufrieron el éxodo judío y atender a los desplazados que produjo la II Guerra Mundial. Desde entonces, ha prestado ayuda a refugiados húngaros, cubanos,

haitianos, europeos del este, ugandeses, afganos... y ahora, sirios.

El Comité trabaja en España desde 1960 a través de la ONG Rescate. Ambas organizaciones financian sus proyectos en función de las necesidades a las que haya que hacer frente, proporcionando acceso a agua potable y saneamiento en los campos de refugiados, impulsando planes de salud, nutrición, educación, y trabajando en el reagrupamiento y reasentamiento de los afectados.

Cualquiera puede hacer llegar su donativo a través de la plataforma [www.plders.org](http://www.plders.org). El proceso es rápido y sencillo, no lleva más de dos minutos. Con que cada uno de los que recibís esta revista aportaseis una cantidad simbólica de 100 euros, alcanzaríamos prácticamente la suma inicial que nos hemos propuesto. Muchos pocos hacen mucho.

Me acompañan en esta iniciativa Mmabatho Nkambule (Sudáfrica), experta en instruir a directivos de empresa; Melissa Kaplan (Estados Unidos), directora ejecutiva de Haddassah Internacional; Imran Zaheer (Arabia Saudí), director ejecutivo de la operadora telefónica Mobily; y Estanis Utrilla, también español, directivo de Openwave Messaging. Los cinco nos conocimos en la Harvard Business School, cursando un Máster de Liderazgo Empresarial.

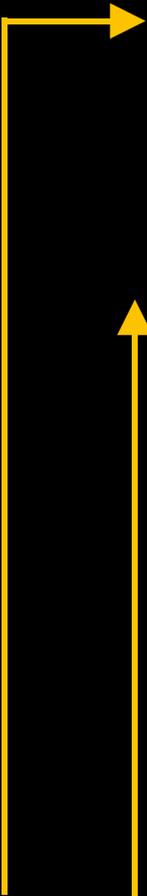
Las cifras son escalofriantes. En 2015 hubo más de 60 millones de personas desplazadas de sus hogares, 12 millones solo de Siria. Y el número no para de crecer.

Monográfico

Directivos

# ESPAÑÓLES

por el mundo





## Los nuevos argonautas

La historia de la internacionalización de las empresas españolas es relativamente conocida. La otra cara de esta internacionalización lo es mucho menos: el ascenso de los ejecutivos españoles en muchas multinacionales extranjeras. Forman ahora un selecto grupo, son los nuevos argonautas de la era moderna, una diáspora de ejecutivos de primer nivel que se asomó a lo largo de las últimas décadas a lo más alto de las cúpulas directivas de líderes mundiales.

El último ejemplo de ellos es Marcos de Quintos, ascendido a principios del 2015 como vicepresidente de la multinacional americana Coca-Cola, convirtiéndose así en el número dos a nivel mundial del gigante americano. Este caso no es aislado, al contrario. Muchos ejecutivos españoles, a lo largo de las últimas décadas, se han instalado en las cúpulas directivas de las matrices de multinacionales extranjeras, es decir, no solo en las presidencias de las filiales ibéricas.

Los CEOs de empresas como las multinacionales alemanas Merck Serono, Esprit y KabelDeutchland (ahora Vodafone Alemania); las americanas Zoetis, Otis (hasta una fecha muy reciente), Hudson, la firma de moda Lacoste (hasta también una fecha muy reciente); la británica British Airways; o el presidente ejecutivo de Time Out en Londres, son (o eran) españoles.

Los hijos de emigrantes españoles tampoco han desmerecido: una hija de gallegos es la única mujer en el comité de dirección de BMW en Múnich; otro gallego ha presidido durante años la reestructuración mundial de Kodak; un hijo de emigrantes españoles preside ahora el destino del muy suizo banco privado Mirabaud; otro ha fundado la tecnológica financiera suiza Avaloq y la tecnológica también suiza Qnective; y una hija de la emigración catalana preside una de las mayores agencias de publicidad mundial, la francesa Havas.

Precisamente, en nuestro país vecino, los comités ejecutivos mundiales de las mayores multinacionales galas están repletos de directivas y directivos españoles. Así, la multinacional de lujo Kering tenía, hasta principios de este año, una malagueña en su cúpula, mientras su competidor LVMH cuenta con un hispano-inglés en su máxima cúpula directiva. Renault, Danone, Accor, Sodexo, Suez, Pernod Ricard, Altadis o



**Javier Santiso**

Profesor de Economía del IE Business School y Fundador del Club Mundi.

FNAC, tienen, cada una de ellas, entre sus filas un miembro español en la dirección general. El número dos mundial del banco Société Générale es un español graduado de INSEAD, amable como nadie. Lo mismo ocurre con las suecas Assa Abloy y Securitas; las americanas Visa, PepsiCo, Dupont, Johnson&Johnson y Whirlpool; las suizas Schindler, Swissport y Adecco; la luxemburguesa Arcelor Mittal; la danesa Vestas; las alemanas Bertelsmann y Volkswagen; las inglesas Hackett, Bupa y BT Global Services; o la operadora de telecomunicaciones emiratí Etisalat. Todas tienen un español en su comité de dirección.

En los máximos escalones de empresas como las tecnológicas americanas Cisco y HP, o las holandesas NN Group, hay un español al mando de regiones enteras.

En Asia, el presidente de la zona para Microsoft es un español, al igual que para Coca-Cola (hasta una fecha reciente) o la mexicana Cemex. Desde Panamá, un espa-

ñol preside las operaciones para América Latina de la americana Procter&Gamble. En Nueva York están afincados españoles que dirigen desde allí las operaciones latinoamericanas del banco estadounidense Morgan Stanley (en 2015 se trasladó a España) y la gestora de activos Blackrock. En la suiza Adecco, el presidente español coordina también, desde Madrid, las operaciones para América Latina.

### **En el corazón de la compañía**

Algunas veces, estos nuevos argonautas españoles desempeñan operaciones sorprendentes. Así, en la capital británica, uno de los máximos inversores inmobiliarios es un español que acabó adquiriendo los edificios del Foreign Office adyacentes al Palacio Real de Buckingham Palace. Desde la terraza de lo que serán residencias y hoteles de lujo se puede divisar Trafalgar Square, el palacio de los Reyes de Inglaterra y uno de los más famosos jardines ingleses que adornan el corazón de la ciudad. Ese inversor, un banquero reconvertido, reside en la capital inglesa desde hace casi dos décadas. Igualmente está haciendo otro español que ha sido máximo responsable mundial de multinacionales como Valeo, Fiat e Iveco, y ahora está involucrado en uno de los mayores complejos inmobiliarios que se están construyendo en la capital británica.

### **En nuestro país vecino, los comités ejecutivos mundiales de las mayores multinacionales galas están repletos de directivos españoles**

## En muchas ocasiones nos encontramos con empresas multinacionales que no tienen uno, sino varios españoles en la cúpula directiva

Como ellos, muchos otros directivos españoles viven en el corazón financiero mundial desempeñando altos cargos en fondos como Carlyle, Lion Capital, Amber Capital o Moore Capital. Otros argonautas en la City son financieros destacados como el máximo responsable para Europa del banco americano JP Morgan, uno de los fundadores del hedge fund GLG (ahora GLG MAN) o el máximo responsable para Europa del banco americano Citibank. También están profesionales como ese maestro jamonero afincado en Londres y que aspira a ser el proveedor de ibéricos en los partidos de la Champions League.

### Más de 1

En muchas ocasiones nos encontramos con empresas multinacionales que no tienen uno, sino varios españoles en la cúpula directiva. Es el caso de los ya mencionados Lloyds, un banco muy británico (que preside además un portugués procedente del Santander), o de la multinacional americana de ascensores Otis, donde no solo los CEOs son españoles (o lo eran hasta una fecha reciente), sino que cada uno de ellos se han traído a otro alto directivo español, formando así dúos incorporados en los respectivos comités de dirección de estas empresas. En la sueca Securitas coinciden también dos españoles en el mando, al igual que en las suizas Adecco y Swissport o en la

francesa Renault –donde uno de ellos maneja todas las fábricas y operaciones mundiales del constructor francés–. También sucede esto en Havas, donde además de la presidenta ejecutiva mundial –que estudió en HEC, la cuna de la élite empresarial francesa–, está el CEO (español) de Havas Media, integrado en la cúpula directiva compuesta por ocho personas.

La cementera mexicana Cemex, una de las mayores multilatinas, es probablemente el caso más destacado: nada menos que cinco españoles estaban en 2015 en el comité ejecutivo mundial (es decir, más de un tercio, el 40%) como presidentes de la zonas europeas, asiáticas, e incluso, del corazón del grupo, México. Antes de la última reorganización eran incluso 5 de 9 los españoles en el comité de dirección mundial (es decir, un 60%). Si a esto sumamos que el Economista Jefe mundial del grupo también es español y residente en Madrid, estamos ante un caso único. El hecho de que la sede internacional de la empresa esté en Madrid explica quizá en parte esta densidad, prueba de que los efectos sede tienen impactos también en el capital humano.



Un caso particularmente llamativo es el de la multinacional suiza Nestlé: a mediados de 2005 esta empresa tenía nada menos que 3 españoles en el comité de dirección mundial. España era así la nacionalidad más representada en la cúpula directiva. Hoy en día quedan todavía dos ejecutivos de primer nivel. Cuando uno se pasea por los pasillos de su sede en Vevey, como he podido hacerlo en varias ocasiones, no solo corre en el aire una nota de respeto entre los colaboradores de estos directivos españoles, sino que además se respira una empatía evidente, el indicador más preciso que señala la proximidad de un gran directivo. En esta multinacional, de hecho, el castellano se ha convertido en un idioma casi oficial, por hablarlo también sus presidentes y consejeros delegados, crecidos también en las filiales de América Latina.

### Club Mundi

Todos estos directivos aquí mencionados forman parte del Club Mundi que reúne a los “argonautas” de la diáspora española. Ejecutivos, empresarios y emprendedores que han desparramado su talento por el mundo entero. Cuando creé el Club Mundi, a mediados del año 2000 (era yo mismo un argonauta viviendo entonces en París), este grupo empezó con

almuerzos informales. Éramos un puñado de directivos que querían conocerse y “hacer país”. Cuando nos reunimos en San Sebastián a finales de junio de 2014, en el Basque Culinary Center, más de un centenar de personas acudió a la cita. Cada uno contó su vivencia como argonauta y compartió de manera sencilla y natural la suerte que tenía (y que se había buscado). El evento se ha repetido en 2015 y de nuevo en 2016, donde acudieron cerca de 200 altos directivos españoles, emprendedores y científicos desde ciudades tan dispares como Palo Alto, Seattle, Houston, Chicago, Nueva York, Londres, París, Ámsterdam, Estocolmo, Zúrich, Ginebra, Lausanne, Francfort, Berlín, Alger, Dubai, Singapur, Kuala Lumpur o Manila.

### A pesar de las distancias...

y de las lejanías, todos conservan esa alegría y energía muy española. Quizá sea una de nuestras armas secretas. Una manera de asomarse al mundo tuteando al sol. Hoy en día el Club Mundi tiene en torno a 500 directivos españoles, argonautas fuera del país, y también “retornados”, directivos que regresaron desde sus puestos de dirección de Disney, Oracle, Jazztel, Microsoft o Unilever, por mencionar algunos, y que tomaron las riendas de grupos como NH Hoteles, Unidad Editorial o Deoleo. Todos tienen un alto compromiso con su país, con una España más 3.0, crecida con sus vivencias internacionales.

Todos, a su manera, contribuyen a destruir masivamente ese mito según el cuál no hay cantera de talento directivo en España. Todo lo contrario. Todos ellos son ejemplos que emular, seguir, cuidar y dar a conocer para convencernos de que tenemos un gran país.

**Todos los directivos del Club Mundi contribuyen, a su manera, a destruir masivamente ese mito según el cuál no hay cantera de talento directivo en España**

Este artículo se inspira en uno de los capítulos del libro de Javier Santiso recién publicado “España 3.0: Necesitamos re-setear el país”. Planeta, 2015.

# El talento directivo como embajador de Marca España

España alcanzó cimas de reputación positiva gracias a sus éxitos deportivos. Fútbol, tenis, motociclismo, gimnasia rítmica, ciclismo y otras muchas disciplinas, demostraron el talento de nuestros deportistas y levantaron envidias en nuestros vecinos. Del mismo modo, tras la explosión de la burbuja inmobiliaria y la aparición de casos de corrupción, España dejó de ser el modelo donde mirarse.

Sin embargo, las empresas españolas que supieron adelantarse al ciclo y se internacionalizaron, más por vocación que por necesidad, están demostrando su fortaleza en sectores tan dispares como el del “retail”, construcción, telecomunicaciones, energía, farmacéutico, moda y alimentación, entre otros. En todos ellos hay, al menos, una o dos empresas emblemáticas que han demostrado su capacidad de anticipación y visión de su alta dirección.

Esta debiera ser la palanca en la que apoyar la Marca España. La calidad y el talento de las empresas españolas y de sus directivos. No solo de aquellos que dirigen exitosamente las internacionalizadas compañías españolas, sino también de los que han triunfado fuera de nuestras fronteras en empresas multinacionales. No han sido muchos los que aceptaron carreras internacionales, pero el porcentaje de los que luego han



**Carlos Alemany**  
Managing Partner Alemany & Partners

ocupado responsabilidades internacionales con éxito es elevado. Las razones de la calidad directiva y el talento de los profesionales españoles pueden radicar en las siguientes causas:

- Históricamente, una buena formación académica de las universidades españolas que, complementada con un programa Master en el extranjero, les equipaba de conocimientos e idiomas, y les dotaba de una capacidad de ponerlos en práctica muy por encima de la media. Especialmente en las carreras técnicas.
- La capacidad de improvisación es útil, pero tan poco diferencial como aquella “furia española” que nunca trajo grandes éxitos deportivos. Gestas sí. Éxitos continuados en el tiempo, nunca. Pues bien, del mismo modo que a la furia española se le incorporó disciplina y un sistema muy definido de juego, la

capacidad de improvisación los mejores profesionales la han postergado a los momentos de crisis. Pero para la buena gobernanza, la han complementado con una buena planificación, una correcta estrategia y una disciplina en la ejecución. Esa mezcla ha hecho que nuestro talento directivo sea apreciado por las grandes empresas de todo el mundo.

- El coraje directivo. Los españoles que han salido de nuestras fronteras siempre han luchado para salir adelante, con un gran empuje. Nunca dándose por vencidos. Quizá por un complejo inicial de inferioridad que desaparecía cuando se comparaban con sus pares de diversas partes del mundo.

### Hacer frente a los nubarrones

Existen estudios que analizan la excelencia directiva midiendo varios parámetros: toma de decisiones, gestión de equipos y su interrelación, y siete competencias emocionales. Si bien el éxito directivo puede tener ligeras variantes de un continente a otro, españoles y colombianos han demostrado su capacidad fuera de sus fronteras al tener un perfil de éxito similar.

En el futuro nos encontraremos con más profesionales que conozcan idiomas y que hayan estudiado al menos un año fuera de España, pero se enfrentarán a algunos nubarrones. Espero equivocarme. Entre otros muchos destaco los siguientes:

- La cultura de la exigencia y el esfuerzo se va suprimiendo desde la escuela. Estamos educando a nuestros hijos en el conocimiento de su tabla de derechos, pero no la que lleva aparejada de obligaciones.

**Mientras las empresas valoran positivamente el paso profesional por distintas funciones y países, en España hemos comenzado a considerar esta opción un fracaso del sistema productivo y educativo**

- El declive de los sistemas actuales de educación, que debería obligar urgentemente a elaborar una Ley de Educación en la que el protagonismo lo tengan las empresas y los docentes.

- Se ha de desarrollar desde los niveles más bajos una enseñanza basada más en habilidades personales que en extensos currículos universitarios que ni son útiles, ni favorecen la capacidad de análisis y autocrítica de antaño.

- La equidad y la excelencia son dos caras de una misma moneda. Pero hasta la fecha en España no nos hemos puesto de acuerdo en este tema.

Mientras las empresas valoran positivamente el paso profesional por distintas funciones y países, en España hemos comenzado a considerar esta opción un fracaso del sistema productivo y educativo. Hemos pasado de la etapa en la que trabajar en el extranjero era propio de afortunados, al momento actual en el que si un ingeniero ha de irse a Alemania parece un fracaso. Harina de otro costal es que se vayan por la desertización industrial. No me refiero a los emigrantes de los años 50 y 60, sin apenas formación, que por cierto también ejemplarizaron la cultura del esfuerzo por donde pasaron y demostraron que los españoles pueden ser tan productivos como cualesquiera otros. Estamos en deuda con ellos. Más preocupante es el de nuestros investigadores que se van por falta de presupuesto en I+D. Está bien que investiguen en los mejores centros del mundo, y si lo desean, que vuelvan, pero siempre que España sea capaz de competir también con los centros de investigación de nuestro entorno. Decía Ramón y Cajal que dos de los grandes problemas de España eran los ríos que se pierden en el mar y los talentos que se pierden en la ignorancia. Pues bien los talentos que salieron al exterior no solo no se perdieron, sino que están dejando el pabellón español muy alto. Los ríos parecen no tener solución.



**Amaya Corral**  
Head of Marketing & Communications  
Marsh LAC (Latin America and The  
Caribbean) en Marsh

## Miami

# Terreno fértil para el directivo español

Como capital de Latinoamérica en suelo norteamericano (US), Miami es el puente que conecta los dos mundos del continente. Los directivos y empresarios españoles están aprovechando esta puerta de entrada a un inmenso mercado, tomando ventaja de nuestra “triple dimensión”: contamos con una alta formación y una gran capacidad de trabajo que encajan muy bien en la cultura empresarial norteamericana, conectamos con la diversidad de Latinoamérica, y además, aportamos la mochila vital de la cultura Europea. “Hacer las Américas” tiene otro significado en Miami.

Cada uno cuenta la historia según le va el baile, que decía mi abuela. Mi baile, y creo que en general el de los cuarentones de hoy, es el de una generación que se crió teniendo muy claro que nuestros sueños no acaban, ni de lejos, en los Pirineos. La mayoría crecimos con una sensación de “ciudadanos del mundo” palpitándonos tras la oreja que, lógicamente, era imposible que nuestros padres hubieran podido tener. ¡Bendita La2 y el Interrail!

Un alto nivel de formación y la suerte de haber vivido nuestros inicios profesionales en un momento de expansión económica, nos permitió un desarrollo profesional que empezó a romper con una cosa muy nuestra: esa curiosa combinación de superioridad vital del español (¡como aquí en ningún sitio!) y a la vez de inferioridad, especialmente en el terreno profesional. Hasta hace relativamente poco, muchos no nos creíamos tan capaces de competir en el mercado internacional, y la

verdad, tampoco teníamos muchos referentes. Claro que los había, pero ni eran tantos, ni los conocíamos. Pero precisamente la experiencia y el prestigio de aquellos que salieron primero, y triunfaron al más alto nivel, han contribuido a que los directivos y empresarios españoles sean hoy muy valorados al otro lado del Atlántico, tanto en Estados Unidos como en Latinoamérica.

### Un gran 'plus'

Miami es como un *plugger multi-usb* (esto no es nada comparado con las cosas que escucharás aquí, ¡primer choque cultural garantizado!). Como capital de Latinoamérica en suelo norteamericano y puente entre las dos mitades del continente, Miami se ha convertido en una referencia para muchos profesionales y empresas españolas, y ofrece al ejecutivo español un terreno abonado para el desarrollo. Porque encajamos muy bien en la cultura empresarial americana, conectamos con el mercado latinoamericano, pero además, somos europeos. Y eso es un plus. Un gran plus.

Además de los numerosos directivos españoles que ya gestionan empresas multinacionales desde Miami, nuestros empresarios han encontrado en el sur de la Florida una importante puerta de entrada a un inmenso mercado: el de los 735 millones de latinoamericanos y 325 millones de norteamericanos, de los cuales 56 millones son latinos, el 18% de la población de US.

Al menos 400 empresas españolas o dirigidas por españoles han tomado como sede Miami y el sur de la Florida en los últimos años, y la comunidad española de Miami, con 35.273 residentes inscritos en el consulado español, es la mayor registrada en Estados Unidos. Y solo en el último año esta cifra ha crecido en más de 3.600 personas.

Existen diversas empresas dedicadas a apoyar el desembarco empresarial (y familiar) español en Miami, y recientemente se ha creado un interesante club de empresarios y directivos, cuyo objetivo es hacer lo que, tradicionalmente, no hemos hecho bien los españoles, que es darnos soporte cuando dejamos atrás "la patria". El objetivo del Club Bernardo de Gálvez "es poner el bagaje profesional y los contactos de primer nivel con que cuentan esos españoles que han triunfado en un mercado distinto al de su país, con otra cultura y otra forma de hacer las cosas, al servicio de los emprendedores", explicaba recientemente su presidente José Marquina.

Porque en Miami, como en la viña del Señor, hay de todo: los 'expats' y directivos de grandes multinacionales, profesionales de alto potencial, los empresarios asentados y los que han salido recientemente de España en busca de crecimiento, y muchos emprendedores que han visto clara la oportunidad que este mercado les ofrece, especialmente a los más innovadores.

**Al menos 500 empresas españolas o dirigidas por españoles han tomado como sede Miami y el sur de la Florida en los últimos años, y la comunidad española de Miami, con 35.273 residentes inscritos en el consulado español, es la mayor registrada en Estados Unidos**



### **Optimistas, creativos... Y con 'don de gentes'**

En general, según me dicen, este grupo comparte ciertos rasgos comunes. Encajamos bien en el mundo empresarial americano por nuestra gran capacidad de gestión, de trabajo y de implicación.

“Contáis con una sólida formación, sois resolutivos, directos, objetivos y exigentes. Pero además, sois optimistas y creativos”, me decía un colega de Nueva York, “y sabéis tratar con la gente”.

A la vez, podemos conectar muy bien con el mercado latinoamericano, por idioma y por ciertos rasgos culturales (muchos, pero tal vez menos de los que a priori algunos podíamos pensar). Tenemos más facilidad para comprender mejor la gran diversidad de Latinoamérica y el gran mercado que supone, “y ahora además habéis aprendido a gestionarla”, me comentaba hace poco el CEO colombiano de una gran multinacional americana –opinión que, por cierto, ya había escuchado en más de una ocasión desde mi llegada a Miami–. “Los primeros directivos que me topé en la región llegaban con cierta prepotencia, pero ahora creo que le habéis dado la vuelta a la tortilla, como dicen ustedes”. Como los Latinos, somos más pasionales, más de solucionar los problemas al final

de una comida de tres horas mientras soltamos algún que otro taco, e incluso de cerrar una importante fusión viendo la final del Mundial de Fútbol en la misma sala juntos (compradores y vendedores).

### **Respeto internacional**

Recientemente leía en El País esta cita de Luis Álvarez, consejero delegado de British Telecom Global Services, que al menos en lo que he podido conocer aquí, lo resume muy bien y aplica igualmente a Miami y al mercado Latino/Americano: “Nos hemos ganado el respeto internacional porque combinamos implicación, energía y pasión. Todo ello, desde un altísimo nivel de eficiencia y rigor profesional. Los directivos españoles combinan dos elementos que son muy apreciados internacionalmente. Por un lado, somos tan analíticos y rigurosos como el que más y, por otro, también aportamos cierta dosis de pasión latina que nos permite tomar ese grado adicional de riesgo”.

Miami es un puzzle al que, a veces, cuesta encontrarle el encaje. Al principio, toda esa diversidad de piezas que es la ciudad apabulla un poco, pero cuando te das cuenta de que las diferencias no son tan importantes –que se puede incluso sacar ventaja de ellas–, y aprendes a gestionar en contextos tan distintos a la vez, la oportunidad de crecimiento es grande. ¡Bienvenidos a Miami!

**Miami se ha convertido en una referencia para muchos profesionales y empresas españolas, y ofrece al ejecutivo español un terreno abonado para el desarrollo**

# ¡14 HORAS! CON EL DIRECTIVO RENOVABLES

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

## Un trocito de España

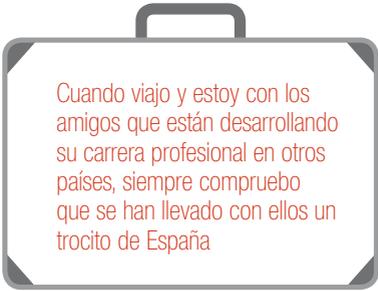
—Me encuentro entre Santiago de Chile —altas, altas estrellas— y Sao Paulo, cuando María me escribe para invitarme a colaborar en este número de “Directivos españoles por el mundo”. Estoy, precisamente, trabajando para una entidad que, de cara a su estrategia de globalización, nos ha pedido identificar los rasgos característicos de aquellos profesionales de éxito en carreras internacionales. *Por fin*, me digo, *me ha tocado escribir de algo que me sé*. Así se lo digo a María, y quedamos los dos tan contentos, pensando que esta vez tendré el artículo a tiempo. Pasan los días y compruebo que es más difícil escribir sobre lo que uno sabe, que hacerlo de lo que ignora: uno se aproxima al tema desde el respeto, comprende que es más vasto y profundo de lo que a primera vista parece, se engola, le salen las primeras líneas tirando a cátedra, y acaba arruinando toda posible frescura en el enfoque. Al final, uno debe sobreponerse al conocimiento y volver a adoptar el espíritu del tertuliano. Así es la vida: un continuo simular que uno entiende,

cuando no sabe de qué va la *vaina*, o un ejercicio de premeditada idiocia cuando sabe, pero no quiere resultar pedante. Por eso triunfan los indocumentados, su vida se reduce a un único registro. Pero me estoy desviando del tema.

Cuando el tatarabuelo Nicasio Barrientos emigró a América no llevaba nada en la maleta, probablemente porque ni siquiera llevaba maleta. Llevaba, eso sí, una expectativa positiva sobre su futuro, posiblemente porque había conseguido escapar con éxito de una bendita pero aburrida infancia y de unos gitanos del Sacromonte que se la tenían jurada. Resulta que las expectativas positivas, no necesariamente fruto de una reyerta en un chigre, son —según demuestran ahora sesudos estudios— un factor clave de éxito en los perfiles internacionales. Nicasio, que luego fue Don Nicasio, era conocido por su habilidad para establecer, llamémoslo así, “relaciones diversas”. Ahora, dicen los investigadores, que eso que se llama “people agility” es otro factor de éxito para quienes desean hacer carrera en otros países. El tatarabuelo oyó contar en aquel barco historias increíbles sobre las tierras a las que viajaba, desarrolló así un profundo respeto por aquellas gentes misteriosas. Ese es también un factor clave para el éxito en el proceso. Aquel hombre no era muy leído, quizás por su temperamento inquieto que ahora sería diagnosticado como “déficit de atención”, pero sí era dado a escuchar y embelesarse con las his-

torias que comenzaban con “Érase una vez en un país muy lejano...”. Ahora dicen los investigadores que un determinado gen en los petirrojos les hace volar más lejos del nido, que la curiosidad tiene un trasfondo genético, y que las personas que han elegido estudiar asignaturas que trascienden a lo local, son también más fácilmente exitosas en circunstancias de movilidad internacional. Nicasio, a sus veintitrés años, no estaba entonces en esa edad peligrosa que ahora los investigadores sitúan entre los 40 y los 50 para una primera expatriación. Dicen que su éxito se debió a que enseguida se hizo cargo de que con un poco de ingenio y unas pequeñas modificaciones, la manera en que se venían haciendo las cosas en aquel comercio podían mejorar sustancialmente; ahora a esto le llaman agilidad para el cambio, y es también un factor clave para el éxito.

Hay otros factores más sutiles que aún estamos investigando, pero cuando viajo y estoy con los amigos que están desarrollando su carrera profesional en otros países, siempre compruebo que se han llevado con ellos un trocito de España, que las cosas que aquí parecen separarnos, allí son meras anécdotas, que hay un sentimiento común, un espíritu compartido. Que te acogen como pocas veces acogemos entre nosotros a los que vienen de lejos. Y que al cabo, en la mejor tradición cervantina, nos siguen sintiendo, aunque a veces parezca que nos hemos olvidado de ellos.



Quando viajo y estoy con los amigos que están desarrollando su carrera profesional en otros países, siempre compruebo que se han llevado con ellos un trocito de España

**JUAN PABLO  
URRUTICOECHEA**  
CEO DE SODEXO EN BRASIL

sodexo



*“Si tienes éxito en Brasil, ganas competitividad mundial”*

25 años de experiencia en Multinationales de Gran Consumo, Telecomunicaciones y Servicios, tanto en puestos nacionales como internacionales. Así podría resumirse, a grandes rasgos, la trayectoria laboral de este bilbaíno que hace 4 años decidió afrontar un nuevo proyecto profesional (y de vida) en Brasil de la mano de Sodexo, compañía líder a nivel mundial en Servicios de Calidad de Vida.

Por Laura Horcajada, Redacción APD

**En 2004 se incorpora a Sodexo como CEO de España y Portugal, y en 2012 da el salto a Brasil. ¿Qué supuso para usted el cambio a nivel profesional?**

Un enorme crecimiento. Hasta ese momento pensaba que mi experiencia profesional había sido muy internacional, pero en realidad se había limitado al ámbito europeo. De alguna manera creía que eso era el mundo, pero Brasil me ha demostrado que no estaba en lo cierto. El continente americano en general y Brasil en particular, son mundos muy distintos a Europa Occidental, y también más complejos por el número de habitantes, y por aspectos de carácter fiscal, laboral... Aquí, muchos profesionales de éxito están muy valorados a nivel internacional porque es difícil encontrar entornos tan complejos. Profesionalmente supuso un gran esfuerzo. Es una cultura muy diferente a la española, pero la recompensa es tremenda. En una ocasión alguien me dijo “América Latina te rasga el alma”. Así ha sido, y Brasil aún más.

**La compañía cuenta con una gran variedad de servicios que mejoran la calidad de vida de los clientes. ¿Mejoró la suya al cruzar el charco?**

No fue tanto una cuestión de calidad de vida como de aprendizaje contínuo. Me he dado cuenta viviendo lejos de que realmente España se encuentra entre los tres mejores países del mundo en calidad de vida. Los servicios, la comida... No hay nada como el Mediterráneo. Italia y España son difíciles de superar.

**¿Existen diferencias a la hora de dirigir y de gestionar con respecto al mercado español?**

Sí que las hay, y por diversos factores. En primer lugar, la lengua ya te condiciona la forma de pensar, y el portugués difiere mucho del castellano. El clima también influye, al igual que el tamaño del país: Brasil es 16 veces y media la extensión de España. Además, es un territorio que mira más hacia EEUU y Canadá, que a Latinoamérica. Para ellos el modelo profesional es el norteamericano. En general, es un país atrasado con respecto a Europa y se nota la ineficiencia y la falta de productividad. Ahora bien, las mejores empresas son muy sofisticadas y los profesionales que son buenos en Brasil, son extraordinariamente competentes.

**Brasil vive en la actualidad la recesión más prolongada de su historia reciente... Esta crisis, económica y política, ¿podría afectar al atractivo del país a nivel de inversión extranjera?**

Estamos viviendo un momento único, la recesión más severa desde los 90. Nunca el PIB se había contraído dos años seguidos. No obstante, se trata de un país joven, dinámico, con personas tremendamente imaginativas que siempre encuentran una solución al problema. Por eso yo creo que ante la gran encrucijada que se le presenta hoy de continuar el camino del populismo, del Mercosur, u optar por una economía abierta tipo

Australia, Canadá e incluso China, elegirán, por razones más geopolíticas, la segunda opción. Eso sí, de ocurrir, los efectos positivos empezarán a notarse en el 2019-2020, por lo que la década perdida no nos la quita nadie.

En cuanto a las inversiones, a nivel macro, sorprendentemente continúa habiendo una inversión extranjera en torno a los 70 billones de dólares anuales. El problema es que una gran parte es especulativa, y eso sí está frenando a corto plazo las inversiones productivas. Aun con todo, soy optimista y creo que a partir del año 2018 o 2019 volveremos a ver inversión y crecimiento.

**¿Y cómo está afectando a Sodexo esta situación?**

Teniendo en cuenta el entorno socioeconómico, no nos va mal. Es cierto que Brasil era un país para crecer dos dígitos antes de la crisis y nosotros ahora estamos creciendo entre el 5% y el 8%.

★ Soy optimista con Brasil: volverá la inversión y el crecimiento fuerte si se hacen las reformas estructurales necesarias

Creemos menos de lo esperado, pero creemos. La realidad es que ahora tienes que hacer un esfuerzo de 10 para conseguir un resultado de 3, pero la satisfacción es la misma porque en una empresa de servicios al final lo importante es el cliente.

**¿Tiene buena prensa el directivo español en Latinoamérica?**

Yo distinguiría entre Latinoamérica y Brasil porque son dos mundos muy distintos. En Latinoamérica el ejecutivo español está muy bien considerado y se percibe a España y a Europa como todo un ejemplo a seguir. En Brasil sin embargo no se tiene una opinión formada al respecto. De hecho, aquí el referente a nivel negocios es América del Norte, y a nivel cultural, París.

# Marca España: un artefacto pesado en movimiento

“España es el país más fuerte del mundo: los españoles llevan siglos intentado destruirlo y todavía no lo han conseguido”. Aunque esta cruda crónica del estadista Otto Von Bismarck sobre nuestra historia tiene alrededor de ciento cincuenta años, aún podemos considerarla vigente. Razones no nos faltan.

Esta milenaria tendencia a llevarnos mal con nosotros mismos se ha convertido en una de las tintas que nos definen y que perfilan la piel de toro que desde hace tanto tiempo habitamos. Un pesimismo sonriente —mezcla de orgullo y resignación— nos invade cuando hablamos u oímos hablar sobre la soleada Marca España. Para muchos de nosotros este es un concepto desdibujado, vago, que a menudo confundimos con la política largoplacista de Estado que tiene como finalidad mejorar la apariencia de nuestro país tanto en el interior, como más allá de nuestras fronteras.

## Construir... “con ganas”

Digo que confundimos, pero en realidad quiero decir que en esto de construir imagen escogemos siempre la parte por el todo: Marca España es un concepto que trasciende cualquier esfuerzo activo por parte del Gobierno. Es una responsabilidad que recae en cada uno de nosotros,



**Jaime Cacharrón**  
Head of Marketing  
Southern Europe of Red Bull

tanto a nivel individual como colectivo. Todos los que desempeñamos puestos con proyección internacional deberíamos desarrollar en profundidad esta tarea. Y con ganas. Al igual que un artefacto pesado en movimiento, cualquier imagen de marca acumula grandes inercias, y para modificar su dirección se requieren considerables esfuerzos puntuales o pequeños ejercicios de corrección sostenidos en el tiempo. En un caso ideal, y en *pos* de una mayor eficacia, ambas acciones están simultáneamente presentes. De lo primero, con mejor o peor fortuna, ya se encargan nuestras instituciones. De lo segundo, somos nosotros los responsables a través

de nuestros éxitos de relevancia internacional y de la calidad del contenido editorial que generamos en los ámbitos socio-político, económico y cultural.

### Mejorar, realmente, nuestra imagen de marca

Atendiendo a la teoría clásica de Mercadotecnia sobre modelos de decisión del consumidor y jerarquía de efectos, y siendo el consumidor en este caso el agente externo que ha de escoger España como destino de inversión o turístico, la secuencia de elección consta de los siguientes pasos: notoriedad, conocimiento, apreciación, preferencia, convicción y decisión; todos ellos, conformados de forma lineal de tal modo que sin los pasos anteriores no se pueden dar los siguientes. De esta manera, si lo que queremos es mejorar realmente nuestra imagen de marca, debemos trabajar a fondo en todas y cada una de estas áreas:

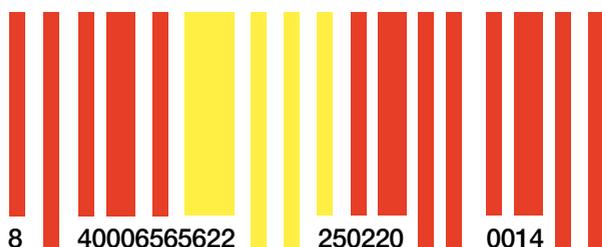
- Haciendo lo posible por estar presentes de forma relevante en el panorama internacional, activos y desarrollando iniciativas trascendentes (generando así notoriedad).
- Dando exposición a todo aquello que hace de nuestro país un lugar especial y diferente al resto (ampliando nuestra competitividad y mejorando el conocimiento desde el exterior de nuestros mejores valores).

- Garantizando que las puertas de nuestro turismo y de colaboración internacional en la dimensión financiera están abiertas, eliminando así barreras de entrada para que, en primera persona, los extranjeros puedan experimentar nuestra oferta de forma satisfactoria (preferencia, prueba y convicción).

Todas estas iniciativas grandilocuentes son –me consta–, teóricas y a menudo llevarlas a cabo está fuera de nuestro alcance, pero sí es cierto que a cada uno de nosotros se nos ha presentado alguna vez una buena oportunidad de hablar bien de lo que somos, de lo que podemos llegar a ser.

### El poder del boca a boca

No tengo experiencia alguna en política y no sé más sobre lo que pasa en nuestro país que alguien que lee apasionadamente y a menudo la prensa. De Mercadeo y de lo que está detrás de la decisión de un consumidor sé un poco, y en base a eso –créanme ustedes– el elemento de comunicación más poderoso es el boca a boca, la recomendación en primera persona. Asumamos entonces la responsabilidad que nos toca, démosle importancia a los gestos, seamos conscientes de que nuestra contribución puede cambiar las cosas (no hay inercia que resista la tenacidad y el tiempo), y hablemos bien de nuestro país, aunque nos cueste hacerlo.



**Cualquier imagen de marca acumula grandes inercias, y para modificar su dirección se requieren considerables esfuerzos puntuales o pequeños ejercicios de corrección sostenidos en el tiempo**

# Aprenda idiomas y, sobre todo, ¡no deje de viajar!

Ya sea fuera o dentro de la empresa, los jóvenes españoles, y también algunos periodistas, suelen preguntarme a menudo qué consejos les puedo dar para que el talento español triunfe por el mundo y para que España le saque un mejor partido a la globalización. Son preguntas que me han hecho reflexionar mucho sobre mi país y sobre las recetas que hacen que determinados países, determinadas organizaciones o determinadas personas triunfen más fácilmente que otras. En estas líneas, y desde la más profunda modestia, voy a intentar aportar algunas ideas que espero puedan ayudar tanto a los jóvenes como a los responsables de la política económica española.



## Fernando Carro

Ceo mundial de Arvato Bertelsmann y presidente de Bertelsmann España

Tenemos ante nosotros una apasionante tarea: la de construir una España mejor, más competitiva, más internacional, que destierre definitivamente la lacra del paro y que nos instale en el pelotón de las economías más innovadoras. Y ello empieza, sin lugar a dudas, por darnos cuenta de que hoy en día el terreno de juego no es nacional, sino mundial. España no es más que uno entre cerca de 200 países, y con un peso relativo en el PIB mundial del 2%, no tenemos más remedio que mirar hacia el resto del mundo. Debemos elevar la mirada. Y ello empieza también por interiorizar que ese terreno de juego es dinámico, cambiante, acelerado. No tenemos tiempo que perder. Como decía la Reina Roja en Alicia en el País de las Maravillas “aquí tienes que correr a toda velocidad para permanecer en el mismo lugar; y si

quieres moverte a otro lugar, entonces debes correr el doble de rápido”. He tenido la suerte de que la vida me haya permitido desarrollar una trayectoria internacional en Bertelsmann, una gran empresa alemana de medios de comunicación, servicios y educación con 117.000 empleados en 50 países, y de la que tengo el orgullo de estar en el Comité Ejecutivo, donde soy el único extranjero. Gracias a esta carrera, que me ha llevado a trabajar en numerosos países y a convivir y gestionar equipos multiculturales, he llegado a algunas conclusiones. La más importante es que aprender idiomas y vivir en nuestras propias carnes la multiculturalidad son dos experiencias necesarias e irrenunciables. Los idiomas, sobre todo el inglés, son la llave que abre casi todas las puertas.

El inglés es la lengua de la globalización y de la economía del conocimiento que debemos abrazar cuanto antes. Pero no nos llevemos a engaño: un idioma no es nada si no viajamos y lo vivimos. Yo he vivido el alemán y la cultura alemana. Y esa vivencia te abre la mente, los horizontes, te hace escuchar y ponerte en el lugar del otro, entender su forma de pensar y de ver el mundo. Es probable que no haya nada más enriquecedor ni que moldee mejor a las personas que adentrarse en una cultura ajena. Es esa inmersión la que le ayudará a crecer a España.

### **Aprender a aprender**

Lamentablemente, no daremos ese salto adelante en los idiomas hasta que cambiemos nuestro sistema educativo, tan anquilosado en el pasado, tan memorístico. No nos damos cuenta de que en los tiempos que corren no aporta nada aprender de memoria una docena de ríos o montañas. Lo que importa es aprender a pensar, a escribir, a razonar, a ser autónomo, a tomar decisiones. En este sentido, y lo observo a diario entre muchos de mis empleados y colaboradores, la personalidad, la actitud es clave. Necesitamos que el sistema educativo, y en general la sociedad española, prepare a jóvenes inquietos, curiosos, proactivos. Jóvenes que tomen más riesgos, que no tengan miedo a fracasar, jóvenes que aprendan a relacionarse y a mantener relaciones en un entorno multicultural. Muchos universitarios españoles están excelentemente preparados en lo académico, pero fallan en puntos tan elementales como hacer una presentación en público.

**Es probable que no haya nada más enriquecedor ni que moldee mejor a las personas que adentrarse en una cultura ajena**

### **En un plano más macroeconómico**

Considero que España está ante una gran oportunidad histórica. Ciertamente, hemos pasado por el peor terremoto macroeconómico y financiero en medio siglo, y nuestras instituciones están muy debilitadas, pero creo que es posible que estemos ante una etapa de transformación profunda. Y no solo por las reformas acometidas, que también. Muchas pymes (que representan casi la totalidad del tejido económico español) han empezado a exportar o a invertir en el extranjero. Es un gran paso. Si conseguimos que nuestro tejido empresarial salga más y más a ese gran terreno de juego (y no solo por la banda de siempre, América Latina o Europa, sino por otros espacios, como Asia), España dará un salto cualitativo. Para ello, tendremos que conseguir que las pymes, hoy demasiado pequeñas para exportar o innovar, ganen en tamaño. Creo que el *mittelstand* alemán es un buen espejo en el que mirarse. En Alemania hay muchísimas más empresas de entre 50 y 100 trabajadores, y ello favorece la longevidad empresarial, incentiva las exportaciones y permite diversificar las fuentes de financiación.

### **Un gran potencial**

Me gustaría concluir esta reflexión dedicando unas palabras a lo importante que es que todos defendamos la marca España y todo lo bueno que hay en España y sus gentes. Desde esa mirada que le da a uno el estar en el extranjero, me entristece ver que a veces los que peores nos tratamos, los que menos creemos en nosotros mismos, somos los propios españoles. Por eso es fundamental separar el grano de la paja y darnos cuenta de que este país, pese a la crisis y los escándalos de corrupción, alberga un enorme potencial que debemos defender y promocionar con nuestras palabras y con nuestro trabajo, allí donde estemos.

# “Asia debe ser parte de la estrategia de toda compañía que quiera ser global”

En 2001, Enrique Becerra salió de España rumbo a Londres para forjarse un futuro en el área de banca de inversión. El trabajo duro y la inquietud por el cambio social en Asia le llevó hace ya casi una década a Hong Kong, donde a día de hoy continúa su carrera profesional como Responsable de private equity para Asia en Bank of America Merrill Lynch.

## ¿Cómo acaba un madrileño licenciado en ADE en una multinacional americana en Hong Kong?

Comencé mi carrera en banca de inversión en Londres en 2001. En ese momento, China no era una prioridad ni en mi agenda ni en la de las compañías con las que trabajábamos. Cinco años más tarde, la pregunta más recurrente por parte de muchos de nuestros clientes era: ¿Debo estar en Asia? ¿Qué están haciendo mis competidores allí? El PIB en China se había duplicado en 5 años, lo que supuso un cambio social importante que atrajo mi interés. Fue en el año 2007, con el respaldo de mis jefes en Londres, cuando decidí trasladarme a Hong Kong para vivirlo más de cerca.

## ¿Qué percepción existe en Asia de la empresa española en general y del directivo español en particular?

He notado un cambio positivo en la percepción de la empresa española en Asia en los 9 años que llevo aquí. Inditex es, por supuesto, una gran referencia que ayuda a percibir

España favorablemente desde un punto de vista empresarial. Pero aún queda mucho por hacer y hay un gran porcentaje de empresas y directivos asiáticos que no tienen una opinión formada de nuestro país. Existen barreras básicas. Por poner un ejemplo, será a partir de junio de este año cuando arrancará el primer vuelo directo entre Hong Kong y Madrid, y solo 4 veces por semana, mientras que la conexión Hong Kong - París (o Londres, o Frankfurt), tiene 3 o 4 vuelos al día (más de 25 a la semana).

## Los expertos aseguran que las marcas españolas necesitan realizar una apuesta decidida por Asia.

### ¿Comparte esta teoría?

Asia debe ser parte de la estrategia de toda compañía que quiera ser global. Pero no me refiero solo a un mercado donde vender tu producto, sino a un mercado de referencia donde puedas encontrar innovación, ideas, tendencias, tecnología, e incluso inversores para tu negocio en España. Muchas de



## ENRIQUE BECERRA

HEAD OF ASIA FINANCIAL SPONSORS,  
INVESTMENT BANKING, BANK OF AMERICA  
MERRILL LYNCH

las compañías líderes globales de los próximos 20 años, especialmente tecnológicas, se están creando aquí y ahora, y alrededor de ellas hay mucho talento del que aprender. Además, la penetración del *e-commerce* en China es mayor que en US, y su población está entrando en la clase media con un *smartphone* en la mano, miles de *apps* y dinero *online*. Es una forma distinta de pensar y consumir.

**¿Y qué sectores de la economía española tienen un mayor potencial de desarrollo en China?**

|| *La penetración del e-commerce en China es mayor que en US, y su población está entrando en la clase media con un smartphone en la mano, miles de apps y dinero online. Es una forma distinta de pensar y consumir”*

España es líder mundial en número de visitantes, por lo que debería expandir ese liderazgo turístico en Asia. A medida que va creciendo la clase media en el continente, y particularmente en China, la demanda de oferta turística crece de manera exponencial. Es un producto que proporciona una experiencia muy diferenciada a los consumidores en China. En España, además, tendría un buen efecto secundario: permitiría a Asia conocer mejor el país facilitando la expansión de marcas, tendencias e ideas.

**¿Podría entonces España llegar a ser un destino de inversión atractivo para Asia?**

En general, Europa es un mercado complicado para las empresas chinas. No lo ven como un mercado único, sino como una combinación de mercados con dinámicas distintas, y con leyes y culturas de negocio diferentes entre sí. A este hecho hay que añadir que el tamaño de España es equivalente, más o menos, a la décima provincia más grande de China, por lo que estratégicamente para el directivo de una compañía china resulta difícil justificar recursos para invertir en España, a no ser que sean ya número 1 en China.

En cualquier caso, la presencia de empresas españolas en Asia, o de directivos españoles trabajando en compañías con presencia en China, es verdaderamente importante. En mi opinión, esta “conexión” puede ayudar a los directivos asiáticos a familiarizarse indirectamente con España, y tal vez a medio plazo, cuando llegue el momento de pensar en su estrategia internacional, decidan dar el salto a nuestro país con el fin de invertir y crecer.

# Asia, una región de infinitas oportunidades



**Bárbara Navarro**  
Directora de Políticas Públicas  
de Google para Asia Pacífico

Si hace 2 años me hubiesen preguntado si tenía previsto ir a vivir al otro lado del mundo con mi familia no sé qué habría respondido. No porque no estuviese en mis planes trabajar fuera de España, —que sí lo estaba—, sino porque antes que en Hong Kong pensaba en Londres o Estados Unidos. Sin embargo, a día de hoy solo puedo alegrarme de que me ofrecieran trasladarme a la división de Asia Pacífico (APAC) y de haber tomado la decisión junto a mi familia de venir aquí. Aunque pueda parecer algo vertiginoso, ¡tengo que confesar que no nos tomó mucho tiempo tomar esta decisión!

A lo largo de mi vida profesional he tenido distintas experiencias con un denominador común: los continuos retos que he ido superando. Lo que sí puedo decir es que el traslado a Hong Kong como parte del equipo de Google es el que me ha exigido desarrollar más la capacidad de adaptarme a los cambios. He tenido que trabajar mi capacidad de aprender cosas nuevas, acostumbrarme a desenvolverme en un equipo multicultural y a un ritmo de vida agotador... Está siendo toda una experiencia. Los primeros dos meses fueron un verdadero desafío. Me trasladé a

Hong Kong yo sola con la misión de desarrollar un puesto de nueva creación y darle forma a un nuevo equipo, dejando a mi familia en España. Es curioso cómo la misma empresa vista desde otro ángulo puede llegar a ser una compañía completamente distinta. Pasé de un puesto de responsabilidad nacional a otro regional con un ámbito de actuación prácticamente sin límites y que exige altas dosis de coordinación interna para trabajar con equipos distintos y de todo el mundo.

## **La importancia del cara a cara**

Todo esto, acompañado de la necesidad de conocer los países de APAC y sus peculiaridades, así como la situación de Google en cada uno de ellos. Al dirigir un grupo tan grande y que está repartido en diferentes países, me he dado cuenta de que aunque dispongamos

**Este último año he estado concentrada en montar el equipo, volver a conocer la compañía y arrancar un puesto de nueva creación**

de la tecnología más avanzada, el hecho de conocerse personalmente, las reuniones cara a cara y las experiencias que se viven cuando vas a un país, son difícilmente sustituibles por videoconferencias.

### Una región 'Mobile Only'

Es evidente que todavía me queda mucho por aprender, pero hay algunas conclusiones que ya veo claras. La región de Asia-Pacífico está ahora mismo en un momento tremendamente activo no solo en cuanto al crecimiento económico que están viviendo algunos países de la zona, sino en los términos relacionados con la adopción de internet y el móvil. Por compartir algunas cifras interesantes sobre APAC, desde el año pasado, en esta región se encuentran el 50% de los usuarios de móvil del mundo, lo que la convierte en una región *Mobile First* y en la mayoría de los casos, *Mobile Only*.

Asia tiene 5 de los "10 top" mercados en penetración de *smartphones*, pero es importante destacar también el uso que le dan. Los usuarios de *smartphones* en Asia usan su teléfono para buscar y comprar diferentes productos, y para consultar mapas. Y lo hacen más a menudo que su contraparte de occidente. Solo como ejemplo, en Tailandia el 31% de los usuarios de *smartphones* compran a través de su móvil; en US es el 10%; y en UK, el 7%. La economía de internet en el móvil está explotando en Asia y los ingresos

generados solo en cinco países de APAC (Australia, China, India, Japón y Corea del Sur) son de unos \$3.000 millones. En el año 2017 se estima que serán más del doble: \$6.250 millones. Además, también en APAC se encuentran los que serán los siguientes 1.000 millones de usuarios de Internet, concretamente en India e Indonesia.

### Momento APAC

Podemos afirmar que el centro del mundo se está desplazando a Asia, no solo en cuanto a tecnología, sino en cuanto a consumidores. Si en los años 50 y 60 fueron los jóvenes americanos quienes definieron la cultura pop y los hábitos de consumo mundiales, ahora son los jóvenes asiáticos los que tienen la capacidad económica y la tecnología para definir lo que el mundo quiere.

Todo ello da una idea del momento tan rápido y dinámico que está viviendo APAC, y es un privilegio poder ser parte de la historia desde aquí. Es evidente que con la diversidad de países que hay en la región los retos son mayores, pero las oportunidades son infinitas y eso es parte también de su atractivo.

**Desde el año pasado, en APAC se encuentran el 50% de los usuarios de móvil del mundo, lo que la convierte en una región *Mobile First* y en la mayoría de los casos, *Mobile Only***



# Reino Unido y España ante su futuro

El referéndum británico sobre la posible salida de la Unión Europea (Brexit) tendrá lugar el 23 de junio, apenas unos días antes de las próximas Elecciones Generales en España. A pesar de la distancia física, lo que está en tela de juicio en ambos países es similar: decidir su futuro dentro del orden económico y político mundial. Tanto el Reino Unido como España habrán de elegir si quieren ser países que lideren el cambio económico y geopolítico mundial o países encerrados en sí mismos y en lucha contra ese cambio.

En España, la crisis económica ha dado lugar a una pérdida de puestos alarmante en el escalafón internacional. Lejos quedan ya aquellos tiempos en los que no solo reclamábamos una silla en el G8, sino que contribuíamos abiertamente a modelar la agenda global. Retomar ese liderazgo requiere recuperar masa económica. De poco sirven los cantos de sirena electorales de casi todos los partidos prometiendo más gasto, una actitud más permisiva con el déficit o más flexibilidad con las reformas estructurales que todavía quedan por finalizar. La crisis de los últimos años tiene que servir no para hacer más de lo mismo, sino de una forma distinta: pasar de una economía de concesiones públicas y subvenciones, a una economía centrada en facilitar la iniciativa privada; completar la reforma del mercado laboral; eliminar de una vez por todas la politización de la justicia y hacer a todos los españoles iguales ante la ley suprimiendo los aforamientos; o remodelar el currículum educativo para fomentar las asignaturas técnicas y de programación, entre otras cosas. Pensar que podemos simplemente volver a un pasado que fue mejor, es

irreal. El mundo sigue: o aceptamos el cambio y tomamos la medicina que necesitamos para estar en el grupo que lo lidera, o nos quedaremos atrás.

## **Amplia visión política**

Salvando las distancias, en el referéndum del Reino Unido ocurre algo similar: los británicos tendrán que decidir si quieren ser un país que lidera un mundo de mercados abiertos y de soluciones globales a problemas que trascienden las fronteras, o si prefieren ser parte de un sistema cerrado en el que cada país va por su lado. La pérdida de influencia internacional a favor de Alemania desde el 2007 ha sido notable (no hace falta más que ver el *body language* del Presidente Obama en sus reuniones con el Primer Ministro David Cameron y después con la Canciller Merkel el mes pasado). Salir de la Unión Europea simplemente acelerará esa falta de liderazgo. Lo que defienden los euroescépticos no es solo que el país salga de la Unión, es intentar volver a un pasado en el que las cosas eran predecibles, el comercio ordenado, cada uno estaba en su país y los problemas podían ser controlados por los legis-

**Mantenerse competitivo requiere de un esfuerzo constante, y para que un país pueda liderar se necesita una visión política amplia**

ladores nacionales abriendo y cerrando las fronteras y protegiendo la industria nacional. Pero en el mundo del siglo XXI las cadenas comerciales se han fragmentado y son cada vez más internacionales; los centros de producción se mueven de un país a otro con una rapidez apabullante; se intercambian volúmenes masivos de datos sin aceptar restricciones; los jóvenes ven el mundo como un escenario único más que como un conjunto de estados nacionales, y dan por aceptado que podrán viajar y comunicarse cuándo y cómo les de la gana. Mantenerse competitivo requiere de un esfuerzo constante, y para que un país pueda liderar se necesita una visión política amplia. Cuando el mundo es cada vez más global, y con potencias cada vez más grandes, abandonar una fuerza comercial como la Unión Europea con 500 millones de consumidores no va a hacer las cosas más fáciles.

### Lo que está en juego

Las tendencias y los problemas que nos afectan en este siglo (la globalización industrial y cultural, la inmigración masiva, la inestabilidad del norte de África y Oriente Medio, el resurgir del expansionismo ruso, el flujo de refugiados, el cambio climático o el terrorismo islamista que existe ya incluso dentro de nuestras fronteras...) necesitan soluciones globales, y esos problemas no van a desaparecer simplemente porque los euroescépticos convencen a los británicos de mirar para otro lado. Dada la importancia de lo que está en juego, sorprende que todavía haya un gran porcentaje de británicos que no ha decidido cómo van a votar, y también que muchas empresas no se hayan posicionado claramente ante lo que constituye el mayor riesgo predecible para la economía británica desde la Segunda Guerra



**Miriam  
González Durántez**  
Socia de Dechert  
LLP en Londres  
y especialista en  
Comercio Internacional

Mundial. Del mismo modo, sorprende que ante unas elecciones tan cruciales para España, se prevea que el índice de abstención pueda llegar hasta el 45%. El querer “pasar” de ambos comicios es comprensible, porque un gran sector de la población, tanto en España como en el Reino Unido (y en muchos otros países, desde Francia hasta Estados Unidos) está harto de la política, y no les falta razón. Pero si los que creen que las decisiones políticas deben estar fundamentadas en la lógica, la razón y la adaptación no hacen valer su opinión, estarán (estaremos) dejando el campo libre a aquellos que quieren vendernos un mundo que dejó de existir hace ya muchos años. Los que somos de mi generación y ya hemos pasado (muy de largo) los cuarenta, nos sabremos amoldar, mejor o peor, a que nuestros países den marcha atrás, pero los jóvenes españoles y británicos, nuestros hijos, se merecen mucho más.



**By James Hoyle**  
Founder of Go English

To celebrate this edition of APD's Magazine focusing on Spanish executives around the world, I have interviewed two people representing quite different but typical profiles to find out what motivates them and what advice they might have for others considering a career move abroad:

M<sup>a</sup> Elena Sanz moved to Chile in 2012, when she was already an experienced executive having worked with T-Systems and later Grupo Agbar, based in Barcelona.

Fernando Villa represents, perhaps, the younger generation who are seeking opportunities around the world simply because that's where they see the best career development paths. After working for 7 years as a Production Manager in Spain, Fernando has worked in Brasil, Chile and Germany before taking up his current post in China 4 years ago.

One thing they both have in common: an excellent command of English.

# Around the world... an inspiration to you?

## Why did you decide to pursue your career outside Spain?

**M<sup>a</sup> Elena Sanz (MES):** At that time, Agbar, where I was working, had invited me to take the challenge of managing HR and corporate reputation in one of the subsidiaries of the group in Chile. How could I refuse the challenge? It gave me the chance to take on new responsibilities and also experience living and working abroad. Once this contract finished we decided to stay in the country. Chile is such an amazing place to live and professionally speaking Spanish executives are very well considered. The private sector here takes more of a social role in improving the quality of life of people here and I like to be part of that.

**Fernando Villa (FV):** An interesting job offer came up and I jumped at it!

## What has surprised you most about living and working outside Spain?

**MES:** As I said, the involvement of the private sector in improving

quality of life taking a social role is something I enjoy being part of. In Chile the sense of purpose I have is enormous. I do what I like and in my area of expertise: HR and sustainability VP. At the same time, I know I am making a difference through my work for so many people.

**FV:** The work-life balance. I can get home for 6pm. So, it's easier to have a social life. And social relationships are different here: they

## MARÍA ELENA SANZ

Vice President Executive of Sustainability and People of Grupo CAP, metallurgical-mining in the Pacific Coast, and Chief Executive of SOFOFA



are easier to start and diverse, but perhaps more short-lived - people come and go.

**Why do you think there are not more top level Spanish executives outside Spain? What might be holding people back?**

**MES:** Over the last few years, I have seen many Spanish executives coming to Chile because of the European crisis. Maybe the risk or uncertainty of what might happen once people go back is a common fear. Also the family and personal situation. Today, men and women have their own careers and it is not always so easy for both of them to find jobs abroad.

**FV:** Education: in Spain, young people are not educated to develop an international vision. And languages: we still have a lack of ability in English which is holding people back, definitely.

**What are the perceptions of Spain and Europe like in the country you are currently working in?**

**MES:** Spanish and European professionals are very well considered. There are also many Chilean executives that go to Spain and Europe to take their MBA or Ph.D.

**FV:** Spain... football! Europe, a superior race!

**Much has been said, for example by the IMF and OECD, about difficult times ahead for the world economy. What do you see as the biggest challenges facing decision makers in a global context?**

**MES:** The Chinese economy is clearly important. Understanding how technology, Big Data, etc., are changing business models is key. Both public and private organizations need to adapt and demonstrate agility.

**FV:** The economic cycles are getting shorter and more extreme. It's important to adapt to developing changes in the world population, demographically and in terms of the impact on demand and labour.

**What advice would you have for executives based in Spain whose strategic object is to grow their business internationally?**

**MES:** Now is a very good moment to come to Chile. The economy is not growing that fast and organizations are focused on efficiency but also understand that today one cannot stop innovating. In that sense, Chilean leaders are open to innovation as long as it helps them to improve efficiency or grow their business. Personally, I believe that crisis brings opportunities to those prepared to take the risk and who can really offer added value.

**FV:** Learn English well! Build an export structure which is adequate and develop your professional contacts internationally.

Thanks to M<sup>ra</sup> Elena and Fernando for sharing their thoughts. I hope they act as an inspiration to you, or perhaps to your children as they start their careers.

**FERNANDO VILLA**

Plant Manager at Viscofan in China, Spanish company worldleader in production, manufacture and distribution of artificial casings for meat products.





Con el comienzo del año Rosa Vidal era designada socia directora de BROSETA, relevando en la posición a Luis Trigo, quien se encuentra inmerso en el proyecto de expansión internacional de la Firma. En la presente entrevista, Vidal analiza sus nuevas responsabilidades y la situación actual de BROSETA y del mercado legal en España.

**ROSA VIDAL**  
SOCIA DIRECTORA DE BROSETA

## *“Especialización, innovación, tecnología y cercanía al cliente, las claves de nuestra propuesta de valor”*

**Recientemente ha asumido la dirección de la Firma. ¿Qué supone este nombramiento para su carrera?**

Dirigir un despacho de abogados es un enorme reto en sí mismo, pero dirigir una firma como BROSETA, con 40 años de existencia, su vinculación con Valencia, que es mi tierra, la trayectoria de crecimiento continuo y coherente que ha tenido desde sus inicios y el capital humano que lo conforma, es una enorme responsabilidad que asumo con toda la ilusión y las ganas del mundo, y con el objetivo de hacer todo lo que esté en mi mano para consolidar a BROSETA entre las firmas legales de

referencia tanto en España como en aquellos países donde tenemos presencia, y para cumplir los ambiciosos retos de crecimiento y expansión que nos hemos marcado.

**¿Qué quiere aportar a la compañía desde esta nueva posición directiva?**

En primer lugar, continuidad. Desde que hace unos años BROSETA adoptara una estructura de firma por la cual Manuel Broseta pasaba a ser presidente, y Luis Trigo socio director, el trabajo llevado a cabo por mi predecesor ha sido extraordinario y muy reconocido por analistas y directorios internacionales. En este

sentido, queremos seguir avanzando en las líneas de negocio abiertas y, con el apoyo del resto del equipo de socios, consolidar nuestro posicionamiento en el mercado nacional, que crece año tras año de la mano de la especialización de nuestros abogados, referentes en sus diferentes áreas de práctica, y de la generación de nuevas líneas de negocio adaptadas a las necesidades de las compañías y a los continuos cambios que se producen en el mercado. Queremos para ello fomentar desde todos los estratos de la organización una cultura de innovación que nos permita hacer las cosas de una forma diferenciada y muy especializada, factor esencial en un entorno caracterizado por el alto nivel de competitividad. Involucrar en este sentido a toda la organización es clave a la hora de enriquecer nuestra propuesta de valor.

**¿Cómo han conseguido situarse al nivel de los grandes despachos?**

**¿Cuál cree que está siendo la clave del éxito de BROSETA?**

Somos una Firma con una estrategia de especialización muy marcada y con un posicionamiento consolidado en el *middle market* y en el asesoramiento de nicho para grandes empresas. Contamos con muy buenos profesionales que conocen lo que el mercado y el cliente demandan, y que trabajan de forma muy innovadora, adaptativa y artesanal. Somos un despacho muy de cliente.

**Recién cumplidos 40 años de actividad, el despacho se encuentra inmerso en una ambiciosa etapa de crecimiento. ¿Qué desafíos afrontan en esta nueva fase de desarrollo? ¿Figura entre sus planes la apertura de nuevas oficinas que se sumen a las ya existentes en Madrid, Valencia y Zúrich?**

Nuestro principal desafío es continuar siendo una Firma en la que confíe el mercado, y para ello, como ya he mencionado, nuestra propuesta de valor se basa en una elevada especialización



**Tenemos un posicionamiento consolidado en el *middle market* y en el asesoramiento de nicho para grandes empresas”**

en el asesoramiento, grandes dosis de innovación en la oferta de servicio y cercanía al cliente. Internacionalmente, estamos abriendo mercados sobre la base de las especializaciones en las que tenemos un destacado *expertise* y son exportables a otras jurisdicciones. Es el caso de los servicios de Wealth Management y Fiscalidad Internacional. De la mano de Luis Trigo y Javier Morera estamos prestando este tipo de servicios en varios países de Latinoamérica, y a raíz de esta iniciativa hemos decidido abrir oficina en Santiago de Chile, donde ya nos hemos establecido.

**Precisamente, en Madrid acaban de estrenar nueva sede. ¿Qué les ha llevado a cambiar de instalaciones?**

BROSETA ha vivido unos años de gran dinamismo y expansión, en los que hemos incorporado nuevas áreas de práctica y profesionales. Además, como Grupo de servicios hemos ampliado las líneas de negocio con la creación de BROSETA Compliance, una unidad especializada en asesoramiento en materia de Buen Gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo, desde un enfoque tanto jurídico como consultor, que se unió durante finales del pasado año al resto de líneas de negocio que conforman el Grupo BROSETA (BROSETA Abogados; Biconsulting, especializada en el asesoramiento en materia de subvenciones y ayudas públicas; y Lexer, dedicada a la gestión de deuda de grandes organizaciones), y que está siendo muy reconocida por el mercado en estos primeros meses de

existencia. Nuestro crecimiento y la idea de agrupar en un mismo espacio a todo el Grupo, nos han llevado a este nuevo emplazamiento, el tercero ya desde que nos establecimos en Madrid hace 9 años, unas instalaciones dotadas con modernos equipamientos y unas condiciones inmejorables para el trabajo.

**En paralelo, continúan impulsando su presencia en Latinoamérica, con el objetivo de dar cobertura legal a los negocios en todos los países que componen este área geográfica. ¿Qué retos plantea el mercado iberoamericano?**

Por un lado, Latinoamérica es un mercado esencial para las compañías españolas y, por otro, España es la puerta de entrada para muchas de las corporaciones latinoamericanas que quieren llevar a cabo acciones comerciales en Europa, e incluso Asia. Conscientes de esta situación, en BROSETA nos marcamos el objetivo de convertirnos en asesores de referencia de estas compañías a ambos lados del Océano, e impulsamos hace unos años una alianza de despachos denominada “Red Legal Iberoamericana”, formada por firmas de abogados de España, Colombia, México, Paraguay, Perú y Ecuador. Además, recientemente hemos establecido otra alianza con la firma regional Latamlex, formada por reconocidos despachos de abogados de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, que nos hace tener ya presencia y capacidad de servicio en la práctica totalidad de Latinoamérica.

**¿Cómo augura el futuro de la abogacía y de los despachos en España? ¿Cree que el modelo tradicional es suficiente?**

El mercado español cuenta con unas firmas legales de primer nivel dirigidas por socios con muchísima experiencia en operaciones y asuntos de enorme complejidad, y con equipos humanos altamente cualificados. Somos, junto a Reino Unido, el mercado legal más



***El mercado español cuenta con unas firmas legales de primer nivel. Tanto es así, que somos, junto a Reino Unido, el mercado legal más dinámico y capacitado de Europa”***

dinámico y capacitado de Europa. Estructuralmente, España, ya desde la entrada en la Unión Europea en el año 1986, está viviendo un proceso de cambio, desarrollo y unidad de mercado permanente, que ha exigido contar con un asesoramiento jurídico de primer nivel, algo a lo que nos hemos adaptado y que hacemos las firmas españolas. De modo coyuntural, resulta necesario que se despejen, y mejor en los próximos meses, las incertidumbres generadas por la falta de un Gobierno estable, absolutamente imprescindible para seguir en la línea de crecimiento sostenible iniciado en España.

Los despachos de abogados tenemos el reto de adaptarnos constantemente al mercado y de ofrecer lo que el cliente demanda. Desde mi punto de vista, estamos viviendo cambios y adaptaciones constantes porque el mercado cambia con absoluta rapidez, es dinámico, tecnológico y global, y aunque se siguen demandando los servicios tradicionales de asesoramiento jurídico, el abogado de este siglo debe ser un abogado innovador, tecnológico, con conocimiento del negocio y del sector en el que presta servicios legales, y por supuesto, un excelente técnico. En BROSETA contamos con este tipo de profesionales, especialmente destacados en sectores como el financiero, inmobiliario, infraestructuras y servicios públicos, *wealth management*, litigación y arbitraje, energía, logístico, automoción y transporte aéreo.

## “Competitividad e internacionalización son dos caras de la misma moneda”

Convencido de que la gestión empresarial debe basarse en la sana ambición, la economía productiva, la calidad, la marca, la innovación y la internacionalización, José Luis Bonet Ferrer conversa en la presente entrevista con **Alfonso Jiménez**, **socio director de PeopleMatters**, destacando el rotundo apoyo de la institución a la pequeña y mediana empresa, así como al talento joven de nuestro país.



De izda. a dcha.: Alfonso Jiménez, (PeopleMatters), Carmen Fernández (Gas Natural Fenosa); y José Luis Bonet Ferrer, durante el último Observatorio Colón celebrado en Barcelona con la colaboración de Gas Natural Fenosa.

**JOSÉ LUIS BONET FERRER**  
PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA

**En noviembre de 2014 nació la nueva Cámara de Comercio de España, sustituyendo así al Consejo Superior de Cámaras. ¿Qué llevó al Ministerio de Economía a crear este nuevo organismo?**

**¿A quién representa y con qué fin nació?**

El sistema cameral español entró en una profunda crisis después de que en 2010 el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero decidiera eliminar *de un plumazo* y por decreto la adscripción obligatoria de las empresas a las Cámaras de Comercio y el recurso cameral permanente, a través del cual se financiaban. Las cámaras quedaron así *al páiro* y se puso en entredicho

la propia pervivencia del sistema. El Gobierno de Mariano Rajoy impulsó en 2014 una nueva Ley Básica de Cámaras de Comercio, que supuso la refundación del sistema cameral, aseguró su continuidad y lo fortaleció mediante la creación de la Cámara de España. Esta nueva institución tiene atribuidas las funciones de representación y coordinación del sistema cameral y se constituye como órgano consultivo de la Administración encargado de la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria, los servicios y la navegación. La configuración actual de

la Cámara de España la convierten en un foro de encuentro público-privado en el que están representados el sector público y el privado, las grandes empresas, las pymes y los autónomos, con implantación en todo el territorio, a través de las 88 cámaras locales, y con presencia internacional, gracias a las 35 cámaras en el exterior. De los 78 miembros del Pleno, 28 son grandes empresas; 27, cámaras territoriales; 10, representantes de la Administración; 9, de las organizaciones empresariales; 2, de las asociaciones de autónomos; y otros 2, de las cámaras en el exterior.

**En el momento de su constitución, aseguró que la nueva Cámara trabajaría “con afán de servir a las empresas, sobre todo a las pymes”...**

La Cámara de Comercio de España tiene tras de sí una extensa tradición de apoyo a las pymes a través de las cámaras territoriales. Como organismo intermedio de la UE, es la encargada de diseñar los diferentes programas de apoyo a la internacionalización y la competitividad de las pymes cofinanciados con fondos europeos que se ejecutan a través de la red cameral. En 2015, más de 71.000 empresas se beneficiaron de los programas de la Cámara ejecutados a través de la red, y contribuimos a la creación de 12.300 empresas que generaron 17.000 empleos. Resultados que, sin duda, mejorarán este año con nuevos programas y servicios gracias a las aportaciones realizadas por las grandes compañías del Pleno de la Cámara y a la gestión de fondos europeos asignados para el periodo 2014-2020, que superan los 400 M€.



***Si contamos con la necesaria estabilidad política y social y el respeto al sistema institucional y económico que desde la Transición ha hecho progresar a España, soy claramente optimista respecto al futuro***



**¿De qué manera la Cámara impulsa la internacionalización y la competitividad del tejido empresarial español?**

En materia de internacionalización, trabajamos con cuatro líneas de acción: información; sensibilización y formación; competitividad internacional, y representación y cooperación institucional. En 2016 dedicaremos un presupuesto de 13 M€, cofinanciados por el FEDER, a acciones de internacionalización dirigidas a mejorar las condiciones para que las empresas españolas, especialmente las pymes, puedan iniciar, consolidar o multiplicar su expansión internacional. A lo largo de este año, la red de cámaras tiene previsto realizar casi 700 acciones de internacionalización, el triple que el año pasado. Un tercio de las acciones de promoción tendrá como objetivo la UE, y el resto los mercados extracomunitarios. En lo referente a competitividad, nuestros programas se articulan en torno a tres ejes: formación, emprendimiento y empleo; innovación y nuevas tecnologías; y comercio y turismo. El presupuesto de estas acciones para 2016 es de 70 M€ cofinanciados con fondos europeos. Buena parte de ellos se dedican a acciones relacionadas con la formación. En este ámbito, uno de los programas estrella de la Cámara de España es el Programa Integral de Cualificación y Empleo (PICE), dirigido a jóvenes de entre 16 y 30 años, que se enmarca dentro del programa de Garantía Juvenil del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. A través de este programa, la red de Cámaras de Comercio va a ofrecer a 85.000 jóvenes que ni estudian ni trabajan una oportunidad de formarse para mejorar sus posibilidades de inserción laboral.

**¿Cree que la empresa española se encuentra en una buena posición competitiva con respecto a cuestiones como la globalización, la formación, la innovación y las nuevas tecnologías?**

Debemos distinguir claramente entre la situación de las grandes empresas

españoles, muchas de las cuales son líderes internacionales en sus ámbitos de actuación, y las pymes, que conforman la inmensa mayoría del tejido productivo y que, por su reducido tamaño, adolecen de serias carencias en materia de competitividad. Por esa razón, desde la Cámara de España ponemos un énfasis especial en la mejora de su capital humano, su capital físico y su capital comercial, a través de planes para favorecer la formación, la innovación y el uso de nuevas tecnologías, así como la creación de marca y redes comerciales. Y lo hacemos a través de programas que ofrecen tratamiento individualizado o itinerarios de formación personalizados para mejorar la empleabilidad de los jóvenes.

### ¿Qué papel ha de jugar el talento y el capital humano en el cambio de paradigma de nuestro modelo productivo?

La mejora del capital humano es fundamental para aumentar la competitividad de las empresas. Por ello, la formación es básica y prioritaria para la Cámara de España. Hablaba antes del Programa PICE que ya ha permitido que 19.200 jóvenes hayan recibido una orientación vocacional; que 8.500 hayan finalizado la segunda etapa y recibido una formación troncal centrada en habilidades sociales, competencias digitales e idiomas; que otros 4.000 hayan concluido el tercer nivel del programa, consistente en recibir una formación específica, definida en función de las necesidades de las empresas participantes para facilitar la inserción laboral de estos jóvenes; y lo más importante, que más de 200 hayan sido contratados. Esta cifra de inserción laboral se incrementará sustancialmente a partir de este año, ya que hemos puesto en marcha un plan de ayudas a la contratación conformada por una ayuda directa de 1.500 euros a las empresas que contraten a uno de estos jóvenes. En total, esperamos conseguir 16.600 contrataciones entre 2016



***La salida al exterior de las pymes españolas será el hecho diferencial que determine un nuevo salto de modernidad de la economía española y, por tanto, del bienestar de los ciudadanos en la próxima década***



y 2018. También dentro del PICE, este año vamos a poner en marcha otro programa novedoso, el Plan de Movilidad, para que 3.000 jóvenes puedan realizar prácticas laborales durante al menos tres meses en algún país de la UE por parte de jóvenes de entre 18 y 30 años. Asimismo, el impulso de la Formación Profesional Dual es otra de las vías prioritarias de la Cámara de España

### **Las relaciones internacionales y el comercio exterior son, a su juicio, puntas de lanza para incrementar considerablemente nuestra competitividad. ¿En qué medida la Cámara puede potenciar nuestra actividad exterior?**

Son miles las empresas que han salido al exterior en busca de la demanda que no encontraban en el mercado español en los últimos años o como complemento en su proceso de expansión y diversificación, y la mayoría lo ha hecho con éxito, en gran parte tras haber acometido sacrificios para conseguir una mayor competitividad internacional. Sin embargo, hay otras muchas miles de empresas que solo operan aún a nivel nacional y tienen gran potencial de internacionalización, aunque una buena parte no sean todavía conscientes de ello. En este sentido, su transición y conversión en compañías internacionales exige un esfuerzo considerable de identificación, concienciación, orientación, formación y apoyo. Y a esos objetivos responde el Plan de Internacionalización al que me he referido anteriormente.



Accede ya al vídeo resumen del encuentro organizado por PeopleMatters.



Madrid, 28 de abril de 2016. La sede de Accenture albergó la entrega del Premio, en un acto que contó con la participación, entre otros, de José M. Sanz, Rector de la UAM, Juan Pedro Moreno y Paloma Sánchez. El acto fue clausurado por Carmen Vela, Secretaria de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación.

## CÁTEDRA UAM-ACCENTURE

# Apuesta por la innovación y la relación Universidad-Empresa

Conscientes de la importancia de la innovación para el desarrollo socio-económico y de las ventajas de la colaboración universidad-empresa, Accenture y la Universidad Autónoma de Madrid han puesto en marcha un año más la Cátedra UAM-Accenture en Economía y Gestión de la Innovación. El objetivo: favorecer la presencia empresarial en la actividad docente e investigadora de la Universidad en áreas de interés mutuo determinantes del crecimiento y bienestar económico.

Como resultado de la buena conexión entre ambas instituciones, el Máster en Economía y Gestión de la Innovación (MEGIN), en el que participa activamente la Cátedra, vuelve a encontrarse para el curso 2015/2016 dentro del TOP 50 mundial del Ránking Educativo; en el puesto nº 9 en el área

“Business Intelligence, Knowledge and Security Management”; y dentro de la zona de Europa Occidental, en el puesto 25º del área “Engineering and Project Management”.

### Redes internacionales

Como elemento de valor añadido, los programas de Máster y Doctorado Interuniversitarios en Economía y Gestión de la Innovación de la UAM-Accenture forman parte de redes internacionales entre las que destaca la European Interuniversity Association on Society, Science and Technology (ESST). En este sentido, los alumnos del Posgrado pueden acceder a universidades de esta red para cursar estancias de investigación, entre las que se encuentran la University of Lund, la University Notre-Dame de la Paix o la Université catholique de Louvain, entre otras.

### VII Premio Cátedra 2015

En paralelo a la Cátedra, ambos organismos han convocado, como vienen haciéndolo desde 2009, el Premio UAM-Accenture para fomentar la investigación de calidad. En esta ocasión, habiendo sido la recuperación económica una de las principales preocupaciones de la sociedad española en 2015, el Comité Ejecutivo de la Cátedra consideró oportuno el lema “Innovación y Recuperación Económica” para promover la investigación sobre el papel que puede desempeñar la innovación como elemento estratégico en el que basar el impulso a la recuperación económica. Al igual que en ediciones anteriores, se recibieron numerosos trabajos

de gran calidad que fueron evaluados por el Jurado de esta VII edición, compuesto por Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture España; Paloma Sánchez, Catedrática de Economía Aplicada de la UAM; Jürgen Donges, profesor emérito de la Universidad de Colonia; Danielle Archibugui, investigador del Consiglio Nazionale delle Ricerche de Italia (CNR); e Ignacio Villoch, director del Centro de Innovación del BBVA.

**Durante el acto se declaró abierta la convocatoria del VIII Premio de la Cátedra 2016: Revolución Digital, economía y empleo**

## TRABAJO PREMIADO

### “¿Es más siempre mejor? Análisis del *Innovation Union Scoreboard* en Suecia”

#### Contextualización

Para examinar los avances producidos en la capacidad de innovación de los Estados miembro, la CE ha desarrollado el denominado *Innovation Union Scoreboard* (IUS), que asegura que Suecia mantiene una posición de liderazgo en la UE. Para alcanzar dicha conclusión, el IUS se basa en la monitorización de 25 indicadores que dan lugar al *Summary Innovation Index*. La lógica que subyace a este índice es la de “cuanto más, mejor”. Es decir, cuantos más recursos se destinen a la innovación, mejores serán los resultados en este campo.

#### El propósito de este trabajo...

es analizar el ranking de la innovación en la UE, y en concreto el resultado en Suecia, a través del propio

CHARLES EDQUIST  
Universidad de Lund. Suecia

JON MIKEL  
ZABALA-ITURRIAGAGOTIA  
Universidad de Deusto

cuestionamiento del IUS utilizando un enfoque diferente: dividieron los indicadores IUS en inputs y outputs, y los compararon entre sí, para poder analizar el nivel de desempeño alcanzado en función de la productividad o eficiencia del país, y comprobaron que muchos países con menos recursos que Suecia destinados a innovación alcanzan niveles excepcionales de eficiencia... y viceversa. La conclusión: el IUS es muy parcial y puede inducir a los Estados a formular políticas no coherentes.

# ¿Cómo se están preparando las empresas para la era *Compliance*?

Según la encuesta anual de *Compliance* realizada por Thomson Reuters a lo largo de 2015 a más de 600 profesionales expertos en la materia, distribuidos en países de los cinco continentes, el 71% de los encuestados espera incrementar la inversión en los próximos años en programas de *Compliance*. Téngase en cuenta que durante el pasado año se publicaron en el mundo más de 50.000 novedades regulatorias y de *Compliance*.

Siguiendo con los datos de la encuesta, el 75% de los casos de corrupción analizados por el Informe de la OCDE sobre Cohecho Internacional involucraba a terceros. Además, en 2015 la Agencia Gubernamental estadounidense SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) recibió unas 4.000 denuncias y pagó más de 37 M\$ en recompensas. Desde que en 2015 entrara en vigor la reforma del Código Penal, la preocupación de las empresas por el *Compliance* ha ido creciendo de forma exponencial. Dicha reforma introdujo la necesidad de que los órganos de administración de las empresas adopten y ejecuten programas de Cumplimiento Normativo. La reciente Circular 1/2016 de la Fiscalía ha venido a ratificar que la necesidad de implantar modelos de *Compliance* es ahora ineludible. Cabe destacar además que el Tribunal Supremo ha dictado ya las primeras sentencias sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, por lo que nadie piensa

ya que el *Compliance* sea una moda pasajera o la nueva burbuja del sector legal. Basta con seguir las noticias sobre casos de fraude o paraísos fiscales para entender el perjuicio económico y el riesgo reputacional al que se enfrentan las compañías y afirmar, sin lugar a dudas, que es más caro hacer frente a las consecuencias del fraude que incorporar una cultura de *Compliance*.

## Soluciones *Compliance* Thomson Reuters

En este escenario, lo primero que se plantean las empresas españolas es la necesidad de crear una *cultura de Compliance* que sea permeable e impregne a toda la organización, desde el Consejo de Administración hasta el último empleado. La implantación de la *cultura de Compliance* en una compañía pasa ineludiblemente por la formación, no solo para la capacitación del *compliance officer*, sino para la concienciación de todos los empleados a través del Código Ético. Y como *la*



Más datos de la Encuesta "Top 5 Compliance Trends Around the Globe in 2016".

*mujer del César no solo debe serlo, sino parecerlo*, muchas compañías hacen públicos dichos Códigos en un afán de mostrar sus “best practice” y una mayor transparencia empresarial. Pero con esto no basta. ¿Cuántas compañías que presumen de Código Ético se han visto inmersas en casos de corrupción? Además de concienciar, es necesario disponer de herramientas que nos permitan identificar los riesgos a los que la compañía está expuesta, establecer controles proactivos y reactivos, y gestionar el riesgo de manera que podamos acreditar la existencia del *debido control* exigido a las personas jurídicas. No debemos olvidar tampoco el riesgo reputacional al que están expuestas las organizaciones en su actividad con terceros (proveedores, acciones comerciales, contratos, etc.). En este sentido, desde Thomson Reuters acompañamos al *compliance officer* en ese proceso de reciente implantación con **formación** a la medida de sus necesidades, adaptando el **Código Ético** a su negocio y con formatos flexibles y adaptados a las necesidades de cada perfil (presencial o *eLearning*). Si lo que se busca es la **prevención**, la plataforma *Checkpoint Compliance* permite la identificación y el análisis del riesgo.

**En las organizaciones con mayor madurez en materia de cumplimiento normativo, son los propios empleados los primeros en detectar y comunicar posibles casos de fraude interno o irregularidades**



**Susana Campos Arteaga**  
Head of Marketing  
Key Accounts  
Thomson Reuters

En las organizaciones con mayor madurez en materia de cumplimiento normativo, son los propios empleados los primeros en detectar y comunicar posibles casos de fraude interno o irregularidades. La plataforma de *software Legal Ecosystem* integra el **Canal de Denuncias** o Canal Ético como una pieza más dentro de la gestión del riesgo empresarial. La confidencialidad queda asegurada generando un clima de confianza entre los empleados. La gestión del riesgo en la relación con terceros también es fundamental, pues el deterioro de la imagen corporativa tiene un precio intangible *a priori*, pero muy alto a medio plazo. La solución ONESOURCE RPS (*Restricted Party Screening*) permite la monitorización de los socios comerciales para no incurrir en el temido riesgo reputacional. Disponer de las herramientas necesarias hará mucho más sencilla y rápida la implantación de la cultura de cumplimiento y es muy probable que dentro de dos o tres años esté tan interiorizada por los empleados y las organizaciones que dejaremos de hablar de ello.

# “La ciberseguridad debe transformarse en un proceso de negocio”

Convencido de la necesidad de tomar conciencia de los riesgos que empresas, instituciones y sociedad en general estamos asumiendo en el nuevo escenario digital, Iván de Antonio Tejado analiza en la presente entrevista la importancia de una buena gestión de la ciberseguridad para la correcta evolución de cualquier organización.

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

## **Cuando hablamos de Ciberseguridad, ¿a qué nos estamos refiriendo?**

La Ciberseguridad se enfoca en la información digital y en los sistemas y, por tanto, se asemeja al concepto de seguridad informática y tiene un alcance menor que la seguridad de la información. En cualquier caso, podríamos definirla como las acciones necesarias para la protección de activos de información digitales. En este sentido, la Ciberseguridad no solo está presente en la parte empresarial, sino también en la Administración y en la sociedad en general.

## **Entonces, ¿es cosa de todos?**

Sí. A día de hoy, todos los usuarios que nos conectamos a Internet somos víctimas potenciales y estamos, por tanto, sujetos a continuas amenazas por el simple hecho de usar la tecnología. El riesgo es continuo. Además, hay que tener en cuenta que los atacantes se han profesionalizado y sus intereses son en muchos casos económicos y políticos, siendo el principal objetivo la monetización de cualquier tipo de información, sea empresarial, gubernamental o personal. Los nuevos escenarios son un “nicho de oportunidades” para los delincuentes, a quienes no se puede combatir “con principios del pasado”.

## **¿Podemos afirmar que cuando hablamos de Ciberseguridad estamos hablando de amenazas y del entorno?**

Efectivamente. Hoy en día, la Ciberseguridad ha desplazado el foco a la amenaza, a la observación del entorno en el que nos desenvolvemos. Por tanto, es necesario la anticipación y la observación de los riesgos con el fin de prevenir los ataques, de entender lo que está sucediendo, quién está detrás y por qué.

## **¿Considera que una de las mayores preocupaciones de las empresas es la protección de la información?**

Sin duda. La fuga de información es una de las mayores amenazas a las que nos enfrentamos. Casos recientes de ciberataques como el de Sony Pictures, Ashley Madison, Hacking Team, VTech, ISIS, Walmart, Target... evidencian esta situación. Podemos decir que ninguna empresa está a salvo de un ataque informático, por lo que la “Ciber-resiliencia”, que podríamos definir como la capacidad para hacer frente y sobreponerse a un ataque, adquiere un papel capital en nuestras empresas.

## **¿Están preparadas las compañías para este nuevo escenario?**

Las grandes empresas de este país disponen, en muchos casos, de los



## IVÁN DE ANTONIO TEJADO

GERENTE EN EL CENTRO  
DE COMPETENCIA DE  
EFRON CONSULTING

Ingeniero Técnico de Informática de Sistemas por la Universidad Politécnica de Madrid, Iván de Antonio posee los certificados CISM, CISA, CRISC, CISSP, ISO27001 Lead Auditor, PMP, y cuenta con una experiencia de más de 15 años al frente de proyectos de alto impacto en compañías multinacionales y en la Administración Pública en el ámbito de la consultoría estratégica, de procesos y tecnológica. Asimismo, se encuentra especializado en Dirección de Proyectos y Seguridad TI.

conocimientos y las herramientas tecnológicas adecuadas para hacer frente a los perfiles de atacante más frecuentes, pero es necesario un escenario colaborativo interempresarial para hacer frente a las nuevas amenazas. Existen varios *frameworks*, como por ejemplo el del NIST (que recoge cinco dominios principales que son: identificar, proteger, detectar responder y recuperar), en el que se puede basar nuestra estrategia frente a las “ciberamenazas”, así como *frameworks* propios de organizaciones internacionales como el desarrollado por ISACA.

### ¿Hay suficiente colaboración entre las empresas?

Algunas empresas realizan ejercicios de Ciberseguridad multi-sectoriales que ponen a prueba sus capacidades, focalizándose en tres líneas fundamentales; la respuesta ante ataques, medidas organizativas y medidas técnicas de prevención, detección, contención y forense. Sin embargo, al contrario de lo que uno pueda pensar, diversos factores

hacen que la colaboración interempresarial, a día de hoy sea baja. El miedo a que un competidor directo se aproveche de la colaboración, de las propias debilidades, a no disponer de medios financieros para acometer medidas con la misma velocidad que el resto, hace que la colaboración sea escasa.

### ¿Cuál sería el papel de las Administraciones Públicas en este nuevo escenario?

La Administración debe desempeñar sus funciones dentro del escenario “ciber”, teniendo como principales retos el crear un clima de confianza y ser el principal coordinador, regulador y protector, y debe velar y proteger a aquellos que no pueden hacerlo por sí mismos, como las pequeñas y medianas empresas o los ciudadanos, actores también de este escenario global de Ciberseguridad. También es quien puede proveer de marcos administrativos y jurídicos que permitan perseguir a los atacantes que actualmente obran con una sensación de impunidad absoluta amparados en el supuesto anonimato de la red. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la Administración es un entorno bastante complejo y, en consecuencia, cuando se trata de adaptarse a un escenario cambiante, es difícil que genere una respuesta rápida.

“**Ninguna empresa está a salvo de un ataque informático, por lo que la ‘Ciber-resiliencia’ adquiere un papel capital en nuestras empresas”**



***Internamente en las empresas aún hay mucho margen de mejora, siendo necesario hacer mayor hincapié para establecer una cultura corporativa de seguridad”***

Iniciativas como la creación del Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), el Centro Nacional para la Protección de las Infraestructuras Críticas (CNPIC), el Centro Criptológico Nacional (CCN), la formulación de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad, la aprobación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)... denotan la preocupación y esfuerzo de adaptación de la Administración.

#### **¿Dónde está el límite de la protección?**

El límite para la protección viene marcado principalmente por la privacidad. Sin embargo, esta también se está transformando y es cambiante en una sociedad que cada día más apuesta por la transparencia. Los denominados *millennials* o nativos digitales son capaces de sacrificar su privacidad a cambio de la obtención de servicios personalizados.

#### **¿Es necesario establecer regulaciones?**

Cuando estamos sufriendo un ataque, necesitamos saber que el delincuente no quedará impune. Por ello necesitamos establecer límites y regulaciones, las cuales, por definición, tienen un ámbito de actuación delimitado. Pero “ciber” es un nuevo ámbito. Las últimas reformas realizadas de nuestro Código Penal y de la Ley de Enjuiciamiento Criminal tratan de dotar a nuestro ordenamiento jurídico de las herramientas necesarias para dar respuesta a los nuevos ciberdelitos así como a aquellas nuevas formas de comisión de los delitos tradicionales en un entorno digital. Sin embargo, el mayor *hándicap* con el que se encuentra la legislación es la agilidad, ya que cada resquicio va a ser aprovechado por los delincuentes.

#### **Siendo la empresa responsable de mostrar una diligencia debida en este aspecto, ¿dispone del presupuesto adecuado para Ciberseguridad?**

No siempre, dado que todo aquello que no reduzca costes o genere ingresos es difícil de justificar y por tanto no es de extrañar que durante la crisis económica, “la tijera” se haya aplicado a ámbitos como el de la seguridad. Sin embargo, dependiendo de la capacidad de inversión, se van implementando diversas medidas técnicas y organizativas de protección contando con una estrategia de seguridad y estableciendo, al mismo tiempo, medidas de concienciación.

#### **Las medidas que están empleando las empresas para concienciar a sus empleados, ¿son suficientes?**

Internamente en las empresas aún hay mucho margen de mejora, siendo necesario hacer mayor hincapié para establecer una cultura corporativa de seguridad, aumentando la concienciación, sensibilización y formación de los empleados.

#### **Nuestras empresas, ¿disponen en sus filas del talento necesario para la defensa de nuestros activos empresariales?**

A pesar de que la Ciberseguridad es una profesión en auge y la seguridad se encuentra entre los programas formativos más demandados por los profesionales de TI, actualmente existe gran escasez de profesionales especializados, por lo que no todas las empresas disponen de dicho talento. Además, hay que tener en cuenta que es necesario un talento pluridisciplinar, no solo técnico, con capacidades de detección de riesgos, amenazas y oportunidades.

#### **¿Estamos, entonces, abocados al fracaso?**

No, pero hoy la Ciberseguridad ya no es una opción, es una obligación. Debe transformarse en un proceso de negocio y alinearse con la estrategia, el gobierno, la gestión de riesgos y los acuerdos de cumplimiento de la empresa.

## Hablemos de retribución

Cómo conseguir convertir un coste en una gran inversión



Optimiza el talento de tus empleados a un coste asequible y sostenible. Una guía para encontrar el equilibrio entre las necesidades del negocio y las de tus empleados para alcanzar el desempeño. Incluye un cuestionario.

Susana Marcos • Victoria Gismera

Gestión de personas peoplematters

### HABLEMOS DE RETRIBUCIÓN. CÓMO CONSEGUIR CONVERTIR UN COSTE EN UNA GRAN INVERSIÓN.

Susana Marcos y Victoria Gismera  
Editorial Almuzara, 2015  
Páginas: 393  
ISBN: 84-16392-59-9

## Las necesidades del negocio ...y las de los empleados

El contexto organizacional actual está experimentando una evolución continua debido a la transformación de lo que era una economía principalmente industrial en una economía mucho más basada en el conocimiento y orientada a servicios virtuales. Este cambio en el panorama económico global, los efectos de la tecnología y el cambio demográfico de la fuerza de trabajo han tenido –y continuarán teniendo– un profundo efecto tanto en los negocios como en la recompensa total. El contrato básico del empleado, o el “acuerdo” entre empleadores y empleados, ha evolucionado a lo largo de la historia y seguirá haciéndolo en el futuro. Los cambios han ido sucediéndose a medida que crecían las necesidades tanto de la organización como de los propios empleados. Lo que sí ha sido una constante es que la organización necesita personas para alcanzar el éxito. Las organizaciones inteligentes confían y se apoyan en los profesionales de Recursos Humanos y de Recompensa Total, para encontrar consejo y orientación sobre cómo maximizar realmente el Capital Humano.

## Una propuesta para despertar nuestra determinación

A todos nos vienen bien ciertos cambios. Sabemos que nos conviene empezar una dieta o aprender inglés, o bien aspectos más personales como cambiar de carrera profesional, dejar una relación, crear un entorno de trabajo mejor o dejar de enfadarnos por tonterías. Todos tenemos listas de sueños pendientes. La teoría la sabemos; sin embargo, pasa el tiempo y seguimos como si nada. El miedo, la comodidad, las lealtades ocultas o nuestra propia educación, nos llevan a quedarnos en el mismo sitio. Pues bien, ¡ya es hora de dar el paso! Podemos conseguirlo, porque contamos con una fuerza poderosa: nuestra determinación. Nacimos con ella y lo que hace falta es despertarla para ser nosotros mismos. Pilar Jericó, a través de “¿Y si realmente pudieras?”, nos ayudará a lograrlo de un modo sencillo, ameno, con ejemplos inspiradores y cercanos, y con una metodología que ha sido testada en miles de personas, alumnos y lectores.



### ¿Y SI REALMENTE PUDIERAS? LA FUERZA DE TU DETERMINACIÓN.

Pilar Jericó  
Alianta Editorial, 2016  
Páginas: 176  
ISBN: 84-16253-54-8

# KENSHÔ

*mediterranean sake*



Kensho es una palabra “Zen” que significa “Descubre la Naturaleza”, pero también define a la perfección a la empresa familiar Kensho Mediterranean Sake, instalada en una masía en el Parque Natural del Delta del Ebro y pionera en la producción y distribución de un sake natural con sabor a Mediterráneo; más concretamente, del primer sake realizado en España y el segundo de toda Europa. Elaborado de manera natural, de acuerdo a la tradición del sake artesano japonés, pero con arroz originario del Delta del Ebro y agua del manantial del Benassal, Kensho Sake cuenta con una sutileza de sabores y una graduación alcohólica reducida –gracias a su fermentación a bajas temperaturas–, que permiten su degustación en frío y en copa, y lo posicionan como el mejor maridaje no solo para acompañar toda clase de sushi, sino también para completar diferentes platos de pescado, marisco y demás variedades de la tradicional gastronomía japonesa.

### Entre los tipos de sake...

de Kensho Mediterranean, los cuales están producidos en la masía Kan Kensho, situada en L’Ampolla –todo un enclave con un valor

KENSHO,  
EL PRIMER SAKE  
CON SABOR  
**M**EDITERRÁNEO

## Kenso Sake tiene un graduación alcohólica menor a lo habitual debido a la cuidada fermentación a baja temperatura, consiguiendo así un sake más adaptado a nuestra cultura y paladar occidentales

ambiental inigualable en la Cataluña más meridional-, destacan dos variedades diferenciadas a simple vista por el color de sus envases, dos elegantes botellas de 33 cl en blanco y negro, pero fundamentalmente por sus características más técnicas:

- TOKUBETSU JUNMAI. TOKUBETSU significa especial/ de autor y JUNMAI significa puro de arroz, es decir, que todo el alcohol proviene de la fermentación natural del arroz, por lo que es una bebida que se parece mucho más a un vino. Por este motivo se bebe a 12°C de temperatura y en copa de vino. La nota de cata destaca aromas a vainilla, manzana, melón, naranja y también un poco a cereal. De hecho, en este sake el arroz prácticamente no se aprecia. Se aconseja maridarlo con sushi, pescados y mariscos, pues al ser tan delicado es mejor conjugarlo con alimentos con poca condimentación. Marida muy bien, igualmente, con verduras por el punto de dulzor que posee.

- NIGORI. Bajo el significado de nubloso, NIGORI es un sake turbio que se ha de mezclar antes de servir, pues los restos de arroz hacen poso en el fondo de la botella. Se trata de un sake totalmente diferente al anterior, mas tradicional, con aspecto a crema de arroz, con más

sabor a cereal, un poco afrutado, e incluso con notas lácticas y amargas provenientes del arroz. En su caso, es recomendable maridarlo con makis calientes, carnes, yakisoba o queso; en otras palabras, con alimentos más potentes en sabor y no tan delicados como el sushi.

### “El Quinto Sabor” comienza a ser tendencia

Lo cierto es que los gustos están cambiando, y el sake cada vez se valora más en nuestra sociedad, incluso ya hay un público específico que antepone esta bebida al vino o la cerveza en determinados “momentos gastronómicos”.

Sin duda alguna, una novedosa tendencia entre los consumidores a partir de la cual la familia Kensho comenzó esta singular andadura en 2015 para lograr su objetivo primordial: hacer descubrir a los paladares más exquisitos la naturaleza mediterránea a través de sakes de primera calidad adaptados al gusto más occidental y conocer así en primera persona lo que en Japón describen con la palabra “Umami”, y que no es otra cosa que “El Quinto Sabor”, la sensación de sabrosidad que nos proporciona el sake y algunos platos tan singulares de nuestra gastronomía nacional, como el jamón ibérico.



Más Información:  
[www.kenshosake.com](http://www.kenshosake.com)  
[info@kenshosake.com](mailto:info@kenshosake.com)  
 652 83 42 59

**Presidente**

**Rafael Miranda Robredo**  
Presidente de Acerinox

**Presidente de Honor**

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

**Vicepresidentes**

**José María Arias Mosquera**,  
Presidente de Banco Pastor  
y Presidente de APD en zona  
Noroeste • **Pedro Fontana**,  
Presidente Ejecutivo de Areas  
y Presidente de APD en zona  
Mediterránea • **Mauricio  
González Gordón**, Presidente  
de Bodegas González Byass  
y Presidente de APD en  
zona Sur • **Íñigo Parra  
Campos**, Presidente de  
Vossloh España y Presidente  
de APD en zona Levante •  
**Fernando Querejeta San  
Sebastián**, Presidente de  
Idom y Presidente de APD en  
zona Norte • **Juan Miguel  
Sanjuan y Jover**, Presidente  
de Satocan y Presidente de  
APD en zona Canarias

**Interventor**

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

**Secretario**

**Fernando Vives Ruiz**  
Presidente Ejecutivo de  
Garrigues

**Consejeros**

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

• **Rosa María García  
García**, Vicepresidenta  
y Consejera Delegada  
de Siemens • **Laura  
González-Molero**, Presidente  
de Merck Serono en  
Latam • **Helena Herrero**,  
Presidente de Hewlett  
Packard • **Julio Linares  
López**, Vicepresidente 3º  
de Telefónica • **Amparo  
Moraleda Martínez** •  
**Pedro Pérez Fernández**,  
Presidente de Itinere •  
**Matías Rodríguez Inciarte**,  
Vicepresidente 3º del Banco  
Santander • **Fernando Ruiz  
Ruiz**, Presidente de Deloitte •  
**Gonzalo Sánchez**, Presidente  
de PwC • **Carlos Torres  
Vila**, Consejero Delegado de  
BBVA • **Juan Carlos Ureta  
Domingo**, Presidente de  
Renta 4 Banco

**Vocales**

**Zona Norte:** **Carlos Delclaux  
Zulueta**, Presidente de Vidrala  
• **Luis Herrando Prat de  
la Riba**, Vicepresidente del  
Banco Popular

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

**Director General**

**Enrique Sánchez de León**

**BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS**

- Abello Linde
- Aceitunas Sarasa
- Agustín Prieto Moreno
- Aromáticas de Ibiza
- Asena Correduría de Seguros
- Asirec
- Auditores, Consultores y  
Expertos Independientes
- Automatización y Gestión de  
Activos Industriales
- Autos Dipesa
- Brand Union
- Cadena Mar (Grupo Battle)
- Cafés Baqué
- Caja Rural de Granada
- Carlos Laorden Arnao
- Carlos Piñar Celestino
- Civers 90
- Closa Correduría de Seguros
- Colegio de Economistas  
de Navarra
- Comercial Rafer
- Cualimetal
- Depósitos Almacenes Nº 1
- Deutz Spain
- Diputación Foral de Álava
- Disceas
- Due Effe
- Ecomanagement Technology
- Eugenio Bermúdez e Hijos
- Eversheds Nicea
- Francisco Aragón
- Fund Grube
- Game Stores Iberia
- Google Spain
- Haribo España
- Hedron Bcn
- Ibérica de Suspensiones
- Impulso Industrial Alternativo
- Inael Electrical Systems
- Kaefer Servicios Industriales
- Laguardia Moreira
- Leansis Expertos en  
Productividad
- Llacer y Navarro
- Mecalex Levante
- Nueva Pescanova
- Paneque Asesores y  
Consultores
- Pelayo Servicios Auxiliares  
de Seguros
- Silk Aplicaciones
- Sonimedia Producciones
- Teka Sanitary Systems
- Uniprex
- Universidad de Cantabria
- Zoller Ibérica



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades  
para acercarse a  
sus clientes\_

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

Para más información visite [www.movistar.es/empresas](http://www.movistar.es/empresas)

*Telefonica*

Desarrollando  
**Líderes** para la  
Transformación  
**LEAN**



Executive Master Class

UNA JORNADA CON EL DR. JEFFREY LIKER



16 junio

Fundación  
Carlos de  
Amberes

Madrid

1ª vez en  
España

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