

# apd

Número 342 2018 [www.apd.es](http://www.apd.es)

5 CONGRESO  
NACIONAL  
DE DIRECTIVOS

## LA EMPRESA HUMANA

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

**¿Pero cuáles son las consecuencias?**

**ESPECIAL ANDALUCÍA**  
10 Aniversario APD Sur

LÍDERES Y CLAVES  
QUE MARCAN SU  
IMPULSO INTERNACIONAL



F I R S T



## First.

Otra forma de **entender** la vida.  
Otra forma de **asegurar** la salud.



El seguro de salud  
con las máximas  
garantías médicas.

**100%**  
Medicina  
Preventiva

+ **100%**  
Cuadro  
médico  
nacional

+ **100%**  
Clínica  
Universidad  
de Navarra

+ **100%**  
Reembolso en  
cualquier parte  
del mundo

La póliza más exclusiva de Acunsa  
900 506 973

[firstsalud.es](http://firstsalud.es)  
[acunsa.es](http://acunsa.es)



# HACIA LA EMPRESA HUMANA

Enrique  
Sánchez de León  
Director General APD

Quizás estemos ante la primera vez en la Historia que una revolución, en este caso tecnológica y afortunadamente incruenta, no anhela ideales concretos. Caminamos a ciegas hacia el futuro, renunciando al 'por qué' de los avances, demasiado obsesionados con el 'qué'.

Somos como el hámster que no puede parar de correr en su rueda, siempre a la misma velocidad, siempre en la misma dirección, hasta caer exhausto. Porque, ¿qué pilares tiene hoy el ser humano para apoyarse en su búsqueda de certezas y de serenidad? ¿La familia? Cada vez más nuclear y con menos tiempo para impartir valores. ¿La religión? Con cada vez menos practicantes e incapaz de dar todas las respuestas. ¿La política y las instituciones? Cada vez más desprestigiadas y alejadas de los problemas de los ciudadanos. ¿El colegio y la Universidad? Cada vez más endogámicos y menos reactivos a los cambios del entorno.

¿Qué nos queda? Probablemente, y a pesar de sus defectos y sus errores, la única institución en la que, según los griegos clásicos, pueden resolverse las dos aspiraciones fundamentales de los hombres –el deseo de acumular cosas y el deseo de reconocimiento– es la empresa.

Por ello, es imprescindible que la empresa dé un gran salto adelante, como protagonista principal de la salvaguarda de los valores humanos. No se trata solo de responsabilidad social; de ética y ejemplaridad. Se trata de situarse en la vanguardia del pensamiento humanístico, de no conformarse con el 'qué' de esta revolución tecnológica, de ahondar en el 'por qué'. Las nuevas tecnologías serán evidentemente necesarias para incrementar la productividad y la rentabilidad, pero no serán desde luego incompatibles con la defensa de lo que nos distingue como humanos.

La cuestión es que, antes de librar la que será la madre de todas las batallas, la que determinará nuestro futuro como especie, deberemos tener claro qué es lo que queremos defender, y qué es que lo que queremos preservar frente al progreso tecnológico.

Ahí está el debate.





## NUEVOS FORMATOS

- 04** ¿Cumples o lideras? Descubre si tu empresa está preparada para los grandes retos

## APD INTERNACIONAL

- 06** Conectando el ecosistema empresarial portugués

## #EXPERIENCIASAPD

- 08** Gestión del riesgo, datos, innovación y personas: así se escribe la nueva agenda del director financiero
- 10** Perspectivas del sector turístico Balear para 2019

## APD SOCIOS

- 12** Nombramientos

“SENER siempre ha tenido una visión muy humanista, es parte de su cultura”

Entrevista con Jorge Unda, Consejero Delegado de Grupo SENER

## SAVE THE DATE

- 14** Breve avance de algunas de las actividades que APD celebrará durante los meses de noviembre/diciembre

## TENDENCIAS APD

- 16** Estudio de alineación: Las estrategias y las prácticas reales en las empresas
- 20** Diálogos Directivos: Algunos interrogantes sobre marketing relacional

## 5 Congreso Nacional de Directivos. La Empresa Humana

- 32** ¡Comenzamos!

- 34** Panel I: ¿Desorden mundial?

- 38** “La clave no está tanto en la tecnología como en la agilidad de la organización para integrar sus ventajas”

Entrevista con Pedro Mateache,  
Presidente de A.T. Kearney Iberia

- 40** Panel II: El mañana es hoy

- 43** El reto de combinar la Inteligencia Humana y la Artificial

José Luis Perelli

- 44** Impresión 3D: Una revolución para las personas

Helena Herrero

- 46** Inteligencia Artificial y Emocional para potenciar la competitividad

Pilar López

## EMPRESA

### 21 Empresas Centenarias

125 Aniversario Gullón. “La digitalización es como la mecanización hace 50 años, un proceso imparable”

Entrevista con Juan Miguel Martínez Gabaldón, Director General de Galletas Gullón

“Gracias al binomio innovación y salud, contamos con una base sólida con la que enfrentarnos a los retos del futuro”

María Teresa Rodríguez, Presidenta de Galletas Gullón

### 26 Cuestión de Personas

15 Aniversario PeopleMatters. “Si se mantiene el ritmo actual de cambio, en 15 años vamos a ver un mercado de trabajo bien distinto”

Entrevista con Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters

### 76 Inteligencia Artificial

Hacia la empresa súper-humana

Esther Gasull, Directora de la oficina de Accenture en Barcelona y Managing Director de Accenture Strategy

### 78 Soluciones con Valor

La sostenibilidad, en el centro de nuestra actividad

Ahmed Hababou, Director General de Carbuos Metálicos

## 80 Gestión de Riesgos

Nuevos retos en los planes estratégicos de las compañías

Fernando Caballero, Managing Director Global Risk Consulting de Aon España

## 82 Primer Nivel

“Si conseguimos que nuestro personal esté satisfecho, se convertirá en el mejor prescriptor”

Marcos Suárez, Director General de Grupo Lacera

## 84 ESPECIAL ANDALUCÍA

### 10 Aniversario APD Sur



47 ¿Ha conseguido por fin la pyme española digitalizarse?

Luis Pardo

48 Panel III: ¿Está el futuro en nuestras manos?

51 Innovación, palanca de crecimiento de negocio

Casimiro Gracia

52 IoT: El poder de las máquinas que hablan

Rosa García

54 ¿Dejaron alguna vez las empresas de ser humanas?

Juan Antonio Fernández

56 Panel IV: Cuestión de ‘cambio’

59 La banca, preparada para el futuro

Hilario Albarracín

60 “Vemos la digitalización y la competencia de grandes tecnológicas como una oportunidad para innovar”

Entrevista con José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia

62 “El mundo no puede soportar un consumo energético 2 o 4 veces superior al actual. Sería el fin del planeta”

Entrevista con José Bogas, Consejero Delegado de Endesa

64 Panel V: Nuevos tiempos, nuevos talentos

66 “La clave del futuro del empleo pasa por la mejor gestión del mejor talento, el humano”

Entrevista con Enrique Sánchez, Presidente de Adecco

68 El talento como ventaja competitiva diferencial

Fernando Ruiz

70 ¿Cuáles serán las necesidades y competencias que más demandarán las empresas?

Josep M<sup>a</sup> Altarriba

72 Panel VI: Nuevos tiempos, nuevos talentos

74 ¿Cómo podemos mejorar la calidad de vida de las personas a las que servimos?

Carina Cabezas



## Descubre si tu empresa está preparada para los grandes retos

APD te invita a probar una nueva herramienta digital diseñada para que puedas evaluar de forma personalizada la estrategia de tu compañía. Gracias a la colaboración de Valora Consultores, ahora podrás ponerte a prueba en áreas como Sostenibilidad, Diversidad y Buen Gobierno, tres aspectos que son clave en la nueva Ley de Información No Financiera.

### Compárate con los mejores

Realiza el test y recibe un informe personalizado, con sugerencias adaptadas a tus respuestas. El informe evaluará cómo lo estás haciendo en áreas como: tu Estrategia, tu Equipo, tus Productos/Servicios o tu Gobierno.



### ¿QUÉ SON LOS TEST DE AUTOEVALUACIÓN?

Son test interactivos donde el usuario puede evaluar la situación de su compañía o su conocimiento en un área determinada.

### PARTICIPAR ES MUY SENCILLO

Son auténticos microsites que permiten la máxima interactividad con tus usuarios.

1. **Responde** a las preguntas distribuidas en cuatro bloques. Recuerda que podrás medir tu modelo con los casos de éxito que hemos preparado.

2. Tras realizar el test, **descárgate** un informe personalizado adaptado a las respuestas que hayas introducido. Recibe un asesoramiento de alto valor adaptado a la situación concreta de tu compañía.

### ¿POR QUÉ TE INTERESA?

Este formato de contenidos te permitirá conocer mucho mejor a tu audiencia ya que, en la práctica, estás convirtiendo una venta consultiva en un juego.

### PROTAGONIZA LOS NUEVOS FORMATOS APD

¿Te gustaría que tu marca sea la protagonista de los nuevos contenidos interactivos de APD? Ponte en contacto con nosotros.



[www.apd.es/autoevaluacion/cumples-o-lideras](http://www.apd.es/autoevaluacion/cumples-o-lideras)



FUSIÓN EMPRESAS

# Realidad Digital

Transformamos el futuro de tu negocio, hoy.

**movistar**  
ELIGE TODO

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



3x

**LÍNEAS MÓVILES**

12 GB y MultiSIM



1x

**FIBRA SIMÉTRICA**

Conexión segura



3x

**LÍNEAS FIJAS**

Llamadas incluidas.



1x

**CENTRALITA EN LA NUBE**

No pierdes llamadas.  
Atiende tu negocio en cualquier lugar.

DESDE

**159€** al mes  
sin IVA

Cuota única



## APD PORTUGAL

Construir o bem comum através do desenvolvimento profissional e pessoal de gestores e empresários, para uma Sociedade mais forte, dinâmica e preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros.

apd  
PORTUGAL

ASSOCIAÇÃO  
PARA O PROGRESSO  
DA DIREÇÃO DE  
EMPRESAS

## Conectando o ecossistema de negócios Português

**I**nstitucionalizada em outubro de 2017, no Porto, a APD Portugal abre as suas portas às empresas com sede em Portugal, com interesses em melhorar e expandir a sua relação empresarial entre os vários países do norte de África, da Europa e da América Latina.

Atualmente, e numa fase de crescimento, conta com cerca de 50 empresas associadas, constituídas maioritariamente por PME da região norte de Portugal, essencialmente dos setores da Indústria, da Consultoria e da Energia.

Com o apoio dos seus parceiros, nomeadamente KPMG, Santander e Deloitte, a APD Portugal tem vindo a realizar vários encontros, reunindo os maiores empresários de norte a sul de Portugal, contando com mais de 10 eventos e 500 presenças. As iniciativas organizadas permitiram abordar várias temáticas da atualidade, desde o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), aplicável a todos os indivíduos na União Europeia e Espaço Económico Europeu, assim



Vista desde la sede de APD Portugal a la Torre dos Clérigos.

como os apoios da banca à internacionalização das empresas e mais recentemente o novo Orçamento do Estado português para 2019.

No próximo dia 26 de novembro, irá realizar-se, no Porto, mais uma jornada, desta vez sob o tema Fundos Europeus. Este evento conta com um prestigiado Deputado Europeu, José Manuel Fernandes que é negociador do Parlamento Europeu para o Fundo Europeu de Investimentos Estratégicos (o chamado “Plano Juncker”) e representa o PPE na negociação do Novo Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 e dos recursos próprios da União Europeia.



## Conectando el ecosistema empresarial portugués

**D**elegación creada en octubre de 2017 en Oporto, APD Portugal abrió sus puertas a las empresas con sede en Portugal con intereses en la mejora y ampliación de su relación comercial entre varios países del norte de África, Europa y América Latina.

En la actualidad, y en plena fase de crecimiento, cuenta con alrededor de 50 empresas asociadas, entre las que se encuentran principalmente pymes de la región norte de Portugal procedentes de sectores como Industria, Consultoría y Energía.

Con el apoyo de sus socios –KPMG, Deloitte y Santander, entre otros–, APD Portugal ha organizado más de 10 eventos superando los 500 asistentes, entre los que destaca la presencia de algunos de los empresarios más importantes del sur del país.

Las iniciativas organizadas por la delegación han permitido abordar diversas temáticas de actualidad, como el Reglamento General sobre la Protección de Datos (GDPR), aplicable a todos los individuos en la Unión Europea y el Es-



pacio Económico Europeo, los apoyos de la banca a la internacionalización de las empresas o, más recientemente, el nuevo Presupuesto del Estado portugués para 2019.

El próximo día 26 de noviembre se celebrará en Oporto una nueva jornada APD, esta vez bajo la temática de los Fondos Europeos. El evento contará con un prestigioso diputado europeo, José Manuel Fernandes, quien es además negociador del Parlamento Europeo para el Fondo Europeo de Inversiones Estratégicas (el llamado “Plan Juncker”), y representa al PPE en la negociación del nuevo marco financiero plurianual 2021-2027 que se desarrolla en base a los recursos propios de la Unión Europea.

**¡NO TE LO PIERDAS!**

[www.apd.pt](http://www.apd.pt)

26 de noviembre  
Hotel Sheraton Porto

**Fondos Europeus**

Ponente:

José Manuel Fernandes  
Diputado Europeo



# Gestión del riesgo, datos, innovación y personas: así se escribe la nueva agenda del director financiero



“Los CFOs se encargarán de la planificación y la gestión del cambio, y de cómo va a evolucionar la digitalización de la economía. El CFO ya no es solo el contable de una compañía”. Con estas palabras, Alberto Núñez Feijóo, Presidente de la Xunta de Galicia, clausuraba el 3 Congreso Nacional CFOs de ADP celebrado el pasado 27 de septiembre en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Galicia en Santiago de Compostela.

“El progreso se desarrolla sobre la base de aprender, desaprender y reaprender, pero nunca ha sido todo tan rápido”, declaraba durante el arranque del Congreso el director general de APD, Enrique Sánchez de León. Sentencia reiterada, entre otros, por David Cano, director general de AFI, quien recordó a los más de 1.100 directivos asistentes que “uno de sus principales retos es anticipar qué va a ocurrir con la economía, los tipos de interés o la liquidez, porque los mercados del mañana son hoy”.

Estas reflexiones sintetizan algunos de los grandes temas de debate de esta tercera edición de un Congreso en el que el protagonista fue el director financie-

ro del futuro y sus grandes desafíos. De las *fintech* al *blockchain*, pasando por la sostenibilidad, la gestión del riesgo fiscal, del cibercrimen o del talento, más de 30 expertos de las compañías líderes a nivel nacional e internacional analizaron cómo el CFO se está transformando en una figura clave en el plan estratégico de las organizaciones.

## Una transformación 360º

Según los datos presentados por Raúl Sánchez, sales director de American Express, en base a un estudio realizado por su compañía el pasado año, los CFOs buscan soluciones flexibles, globales e inmediatas que tengan la posibilidad de *real time* en los pagos



**Lleno absoluto en un Congreso** en el que, gracias a las más de 24 compañías participantes entre patrocinadores, colaboradores y partners, el millar de asistentes pudo entender qué se está escribiendo en la nueva agenda del CFO.



y sean multirecursos para hacer más eficiente su trabajo. “¿Cómo American Express, una compañía que tiene más de 50 años de historia, puede competir con las fintech?”, se preguntaba Sánchez: porque es una compañía que innova en financiación y está en constante transformación.

“Hay un reto importantísimo que es el de la Transformación. Pero no la digital, sino la personal”, ampliaba Raúl Suárez, responsable de negocio corporativo de LinkedIn. En su opinión, el gran desafío para los CFOs del mañana parte de interiorizar hoy la relevancia de toda esta transformación en los datos y en el comportamiento de los usuarios.



### ¿Y las personas?

Bajo el título ‘La nueva agenda del CFO. 10 tendencias que son presente’, el Congreso estuvo protagonizado por temas como los avances en innovación financiera, la irrupción del *blockchain* en el sector financiero, la incorporación de *robotics* a sus procesos o la apuesta por el *Data Analytics*. Sin olvidar nunca el imprescindible papel de las personas.





## Perspectivas del sector turístico Balear para 2019

“De acuerdo con el Instituto Balear de Estadística, hasta el mes de agosto hemos alcanzado máximos históricos a nivel tanto de turistas (+0,2%) como de gasto turístico (+1,34%)”. Así lo aseguraba Iago Negueruela i Vázquez, Consejero de Trabajo en Baleares, durante la jornada organizada por APD el pasado 26 de octubre en Palma sobre “Perspectivas del sector turístico Balear para 2019”. ¿Su mensaje? “Nos espera un crecimiento positivo”.

El encuentro se estructuró en tres interesantes paneles que fueron moderados por los representantes de las tres entidades que lo hicieron posible: Álvaro Mengotti, Chief Commercial Officer de March JLT; Rafael Ferragut, director Territorial de la Unidad de Grandes Empresas de Illes Balears de Banca March; y José Antonio Fernández de Alarcón, socio abogado de Monlex Hispajuris.

### La experiencia de cliente, clave

Tras la bienvenida por parte de Francisco Vila, consejero de APD Baleares, y María Frontera, presidenta de FEHM, Alfonso García Larrú, CEO de March JLT, inauguraba una jornada que arrancaba con un panel sobre la importancia capital que tiene la experiencia de cliente en el sector turístico. Así, después de las intervenciones de Sara Ramis,

De izda. a drcha.: David Saez, José Antonio Álvarez, José Antonio Fernández Alarcón e Inmaculada Benito, durante el panel que cerró el encuentro. En las imágenes inferiores, Rocío Abella y Pedro Homar en sus respectivas intervenciones.





## Pese a la buena salud del sector, empresarios, touroperadores y hoteleros piden más inversiones en infraestructuras públicas

directora de Marketing Corporativo de Grupo Barceló, y de José Juan Lorenzo, consejero delegado de CACT-Cabildo de Lanzarote, Rocío Abella, socia de Deloitte, puso el foco en el 'Hotel del Futuro', constatando la importancia de lo digital hoy: "es una era que transforma la experiencia y las expectativas de nuestros clientes. Solo se vive una vez, así que si hay que tener una experiencia, que sea buena".

### Palma destino turístico

Bajo este título, en la segunda mesa se quiso resaltar la imagen de las Islas como destino turístico de calidad. En palabras de Ferragut, "es incuestionable la transformación que ha sufrido Palma. Posicionar la capital Balear como destino turístico ha sido el reto de los actores públicos y privados en los últimos años, un reto hoy hecho realidad". En la misma línea se pronunciaron Ignacio Jiménez, managing partner de Hidden Away Hotels; Pedro Homar, gerente de la Fundación Turismo 365; y Raffaele d'Ambrosio, vicepresidente de Costa Cruceros Francia, Benelux y Escandinavia.

### Perspectivas para el 2019

"Después de varios años de vivir en una tendencia marcada de impulso en positivo del turismo, en Baleares nos hemos topado con una realidad compleja, en su mayor parte diseñada por factores externos a las islas". Así arrancaba José Antonio Alarcón el tercer panel sobre las



En la imagen superior, María Frontera, quien durante la inauguración del evento afirmó que "la digitalización y las nuevas tecnologías nos marcan el paso, cambiando hábitos de consumo y obligándonos a desarrollar nuevos planes de negocio". Sobre estas líneas, clausurando el acto, Iago Negueruela i Vázquez, Consejero de Trabajo en Baleares, para quien jornadas como esta son cada día más necesarias dado el peso del sector turístico en la economía balear.

perspectivas de futuro del sector, en el que también aportaron su visión ponentes de la talla de David Saez, Head of Travel España y Portugal de Facebook e Instagram; Hans Müller, director de contratación de Thomas Cook Group; Inmaculada Benito, de Iberostar; y José Antonio Álvarez, director en Baleares de AENA, quien aseguró que la temporada 2019 en Mallorca, visto cómo se han desarrollado las contrataciones, será muy similar a la de este año.

## “SENER SIEMPRE HA TENIDO UNA VISIÓN MUY HUMANISTA, ES PARTE DE SU CULTURA”

**Designado hace tan solo unos meses nuevo consejero delegado de Grupo SENER, ¿cómo afrontas esta nueva etapa profesional?**

Con mucha ilusión y siendo consciente de que es un reto importante. Además, es la primera vez en la compañía que un primer ejecutivo no es un miembro de la familia Sendagorta, por lo que también afronto esta nueva posición con una gran responsabilidad. Lo cierto es que desde que llegué a SENER hasta ahora, el Grupo ha cambiado sustancialmente. No solo por tamaño y por rentabilidad, sino también por todas aquellas cosas que hacemos, más tecnológicas, más complejas y de mayor impacto social, el SENER de hoy es mucho mejor. Somos una compañía que se reinventa constantemente, y eso, para un ingeniero de vocación como yo, supone un desafío muy bonito.

**Recientemente afirmabas que “se le presenta un reto grande y apasionante a la ingeniería en el contexto mundial actual”. ¿Qué ha cambiado o qué va a cambiar en este sector?**

La ingeniería en estos momentos tiene retos apasionantes que acometer. Por un lado, existe una tendencia hacia la urbanización mundial muy importante que sin duda alguna derivará en el desarrollo de las llamadas *smart cities*, el transporte urbano ecológico, el transporte interurbano de calidad y sostenible...

### NOMBRAMIENTOS



## Jorge Unda

Consejero Delegado de Grupo SENER

Tras más de 30 años formando parte de la compañía y desempeñando diferentes cargos de responsabilidad, Jorge Unda, Ingeniero Industrial en la rama Mecánica por la Escuela Superior de Ingeniería Industrial de Bilbao (UPV) y Doctor Ingeniero Industrial por la ESII de San Sebastián (Universidad de Navarra), era nombrado recientemente Consejero Delegado de Grupo SENER, convirtiéndose de este modo en el primer ejecutivo de la entidad.

Pero también hay otros sectores como el energético o el de las infraestructuras espaciales en los que la ingeniería tiene mucho que aportar. Y todo ello, en un marco de competitividad cada vez más globalizado. Así lo confirman los datos. En nuestro caso, antes de la crisis, el 60-70% de la facturación de SENER provenía del mercado español, mientras que a día de hoy solo representa el 5-7%.

Ahora, en los proyectos importantes en los que estamos, nuestros competidores son las grandes ingenierías mundiales.

**El pasado mes de junio SENER adquirió el grupo TRYO Aerospace & Electronics, complementando así sus capacidades en sistemas de comunicaciones aeroespaciales. ¿Podemos hablar de un nuevo SENER?**

Yo diría que es un nuevo e importante cambio en SENER, y es que con esta adquisición, que nos complementa muy bien en los sectores que atiende y en los productos que tiene, hemos vuelto a tener una “pata” industrial en el campo aeroespacial.

**Además de Noor Ouarzazate III, SENER participa en las otras dos plantas termosolares del proyecto, Noor Ouarzazate I y Noor Ouarzazate II. ¿Qué está suponiendo este proyecto a tan gran escala para el Grupo?**

Se trata del centro solar más importante de África y uno de los más grandes del mundo. La parte termosolar del complejo está compuesta por tres plantas en las que participamos con dos tecnologías diferentes: captadores cilindroparabólicos (Noor Ouarzazate I y Noor Ouarzazate II) y de torre central con heliostatos y receptor de sales (Noor Ouarzazate III). Sin embargo, todas ellas están dotadas de almacenamiento con sales fundidas, lo que les permite seguir produciendo electricidad aun cuando no hay radiación solar; de hecho, los momentos de mayor demanda de energía en Marruecos se producen al anochecer, por lo que la integración de las instalaciones en el sistema eléctrico marroquí será, a todas luces, la más eficiente. Además, es preciso señalar que juntas suman 510 MWe de potencia y, lo más importante, evitarán la emisión de 420.000 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> a la atmósfera.

**Detrás de proyectos de tal envergadura como los mencionados, indudablemente está la innovación. ¿Qué significa para SENER, qué beneficios reporta y cómo se aborda en el día a día y en los planes estratégicos del Grupo?**

La vocación de esta compañía, y su posicionamiento estratégico, siempre ha sido, y lo seguirá siendo, diferenciarse tecnológicamente. De hecho, para nosotros la I+D+i es determinante, y es un elemento obligatorio si estás o pretendes fomar parte de un mercado distinto al *low cost*. Para ello, necesitamos estar muy cerca de los centros de investigación, muy cerca de las universidades, compartiendo incluso proyectos y talento.

**No obstante, sin personas no hay innovación. ¿Qué lugar ocupan las personas en una compañía como SENER?**

En SENER no tenemos Dirección de Recursos Humanos, tenemos Dirección de Personas desde hace más de 20 años. Esto quiere decir que, para nosotros, las personas son la parte central de la compañía. Tanto es así que estamos convencidos de que la empresa crecerá en la medida en la que crezcan nuestras personas. Por eso, la Dirección de Personas de SENER trabaja por dar una cobertura global a nuestros profesionales, no se ciñe solo a lo estrictamente laboral. Esta visión humanista del trabajo procede de los fundadores del Grupo SENER, Enrique y José Manuel de Sendagorta, y se ha mantenido en el tiempo, hasta el punto de que forma parte de la cultura de la empresa.

**LA VOCACIÓN DE ESTA COMPAÑÍA, Y SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO, SIEMPRE HA SIDO, Y LO SEGUIRÁ SIENDO, DIFERENCIARSE TECNOLÓGICAMENTE**

Málaga, 4 de diciembre.  
Hotel Barceló Málaga

## Jornada

### Perspectivas del sector turístico andaluz para el 2019

“Del turismo de talonario al turismo de vivencias”

Según Exceltur, el contexto de ralentización previsto, si bien aún reflejará buenos resultados al cierre de 2018, anticipa una tendencia de desaceleración en las tasas de crecimiento que se podría acentuar a partir del 2019. Se abre un nuevo escenario que exige revisar modelos de crecimiento para hacerlos más sostenibles y rentables, lo que invita a reposicionar oferta y demanda compitiendo por diferenciación, procurando mayor calidad experiencial vs récords de afluencia o políticas de bajos precios.

#apdturismo



Madrid, 4 de diciembre. Auditorio Uría Menéndez

### Políticas de igualdad en la empresa

Claves para una implantación efectiva, respetuosa y sostenible

España, según los últimos estudios publicados por Bruselas, se encuentra muy alejada de los primeros puestos en materia de igualdad empresarial con importantes desequilibrios que habría que corregir. En este sentido, el PIB nacional podría incrementarse hasta un 12% en 2050 si las políticas de igualdad se aplicarán en toda su extensión.

#PolíticasIgualdad

## Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

### SOCIOS PROTECTORES

- Caixabank
- Grupo Corporativo Caliche
- Haya Real Estate
- Marcos Larrañaga y Cia.

### SOCIOS GLOBALES

- 60 Días
- Abbsolute Comunicación
- Adiquímica
- AFANAS San Fernando
- Agrupación Lafuente Corporación Empresarial
- Alcion Plásticos
- Ammeraal Beltech
- Apartamentos Pérez Jiménez
- Aprotectic Group
- Armanext Asesores
- Asociación Benéfica Geriátrica
- Ática Redex
- Azor Ambiental

- Azero Peritaciones
- Balidea Consulting & Programming
- Bavialtas
- Belcon Obras y Servicios
- Bemypartner
- BFF Finance Iberia
- Black Bull Logistics
- Bodega Gorka Izagirre
- Bosado
- Bricolaje Bricoman
- ByJ Consulting
- Carteson
- Celgene
- Chanel
- Construcciones Cots y Claret
- Cuarhtoset Talent & Technology
- Dielectro Industrial
- Docks Logistics Spain
- Docriluc
- Emotion Spain
- Equipos Lagos

- Finch Abogados
- Fundación Industrial Navarra
- Futubide - Fundación Tutelar Gorabide
- Gallery Center
- GlaxoSmithKline
- Grupo ALC Eventos y Montajes Efímeros
- Grupo Ganain
- Hidráulica Tinerfeña
- Holdelek
- Industrial and Commercial Bank of China (Europe)
- Industrias de Transformación de Andoain
- Inés Rosales
- Ingeniería y Técnicas de Montaje Lointek
- INNN 360
- Instituto de Sistemas Fotovoltaicos de Concentración
- Interface European Manufacturing BV
- Isaca Bcn
- IT Partner España



¡NO TE LO PIERDAS!

Barcelona, 29 de noviembre  
Aula APD

## Seminario

### Negociaciones internacionales en inglés

Cómo superar las dificultades propias de la negociación en otro idioma

Este seminario se centra en el lenguaje y las técnicas necesarias para que los participantes incrementen su nivel de confianza cuando tengan que negociar en inglés y lograr el resultado deseado: una situación en la que ambas partes ganan (win-win). Se revisará la importancia de tomar consciencia de las diferencias culturales que pueden conducir fácilmente a la interrupción de la comunicación y por consiguiente, de la negociación.

#EnglishSkills



## Perfectos Desconocidos

En una cena entre 4 parejas que se conocen de toda la vida se propone un juego que pondrá sobre la mesa sus peores secretos: leer en voz alta los mensajes y atender públicamente las llamadas que reciban en sus móviles. Este es el argumento de la película dirigida por Álex de la Iglesia, tras cuya proyección tendrá lugar una mesa coloquio titulada "Uso de datos y privacidad en el entorno digital, ¿estamos preparados?", en la que se tratará de dar respuesta a cuestiones como: ¿Qué entendemos por privacidad digital? ¿Dónde están los límites en el uso de datos? ¿Puede existir privacidad en un mundo digital en el que cada gesto que hacemos deja rastro?

#PerfectosDesconocidos

- Izertis
- Jalsosa
- JGL21 Gestión y Consejeros
- Kamax
- Key Iberboard
- KLK Electro Materiales
- Magallanes Consultores de Dirección
- Manantiales Del Piedra
- Manusa Gest
- Marti Sorolla Coop. Valenciana
- Metromaffesa Construcciones
- Natura Activa Destrucción Confidencial
- Neck Child
- Neurtek
- Nevaluz Sevilla
- Next Level
- Norprevención
- Nuevo Micro Bank
- Palibex Logística
- Pepe Navarro
- Pinsent Masons España

- Pirelli Neumáticos
- Plásticos Gamon
- Polymat Fundazioa
- Polymer Characterization
- Rampesca
- Rinspann Ibérica
- Sabadell Information Systems
- San Alfonso Coop. V.
- Sanjo Fineblanking Barcelona
- Servicios Integrales de Sanidad
- Servihabitat Servicios Inmobiliarios
- Sipemu
- Sociedad Xestora de Entidades de Inversión de Tipo Cerrado
- STO Ibérica
- T-Systems ITC Iberia
- Tartiere Auto
- Tecglass
- Terraza Balear
- Unique English
- Valautomoción

- Valencia C.F.
- Vass Consultoría de Sistemas
- Virbac España
- Votorantim Cimentos EAA Inversiones
- Welever Community
- Xesol Innovation
- Yacobi Abogados
- Zeuko

#### SOCIOS INDIVIDUALES

- Ana María Reig Castillejo
- Carlos Vega Timoneda
- Carmen Valdueza Capo
- Esther Rodríguez Amaya
- Inmaculada Rodríguez Rodríguez
- Javier López Fernández
- José Luis Prieto Calviño
- José Manuel González Fortes
- María del Pilar Gordillo Isaza
- Rafael Belloch Rodrigo
- Sergio Laspalas Gorriz

ESTUDIO DE ALINEACIÓN

# Las estrategias y las prácticas reales en las empresas

Bajo este título, Sotec Consulting y Madrid Foro Empresarial, en colaboración con APD, lanzaban recientemente en el marco de Tendencias APD un Estudio de Trabajo con el objetivo de identificar el nivel de alineación con la estrategia de la empresa que presentan los empleados de las compañías españolas.

La desalineación media en el mercado es superior al 50%. Esto significa que una parte considerable de los costes de las empresas se destina a actividades ajenas a la misión y visión de las mismas, no consiguiendo así la alineación de ambos elementos con el diseño estratégico de la empresa.

Esta es una de las conclusiones derivadas de la encuesta de modelo de gestión a directivos españoles realizada recientemente por Sotec Consulting y Madrid Foro Empresarial, en colaboración con APD, con el objetivo de identificar el nivel de alineación con la estrategia de la empresa que presentan los empleados de las sociedades españolas. Según los expertos, no hay duda de la importancia de que las organizaciones cuenten con una estrategia bien definida a fin de que puedan establecer sus prioridades, determinar sus ventajas competitivas y resultados esperados, y dibujar el marco de acción sobre el que se llevarán a cabo. Pero tan importante como una buena estrategia es su correcta ejecución, y para ello, su comunicación a todos y cada uno de los profesionales que conforman la organización, y la comprensión de la misma por todos ellos, es imprescindible. Y es que también

del estudio se extrae que “los empleados tienen un correcto sentido de propiedad de la visión de la empresa, aunque sienten que no han contribuido a su definición. Por lo tanto, si la definición estratégica se hubiera llevado a cabo con una mayor contribución del empleado, la implantación de la visión se habría realizado con mayor éxito”.

## La alineación estratégica, en el centro del debate

Con objeto de complementar el informe realizado, las tres entidades impulsoras de este análisis reunían el pasado 17 de septiembre en Madrid a 10 directivos de primer nivel para analizar a fondo esta casuística sobre estrategia y empresa: Eduardo Sánchez Morroondo, presidente de Grupo Bonheur; Antonio Morlanes, miembro del Comité Ejecutivo de Madrid Foro Empresarial (MFE) y presidente de Aragonex; Juan Carlos Falantes, socio fundador y secretario general de MFE, y presidente de la FEDE (Federación de Empresas de Publicidad y Comunicación); David Lázaro, socio administrador de Turboiber; Pilar López-Aranguren, responsable de Compliance de Goldman Sachs en España; Rubén Martínez, director general de Artai; Vicente Gil Durante, ex-director



general de Northern Telecom y consejero de empresas Telco; Armando Muñoz, presidente de Sotec Consulting; Avelino Brito, director del área de Compliance en Sotec Consulting; y Javier Fernández de Gorostiza, Total Alignment Business Unit Leader de Sotec Consulting.

### Liderazgo y comunicación

De sus conversaciones y opiniones se extrajeron todo un conjunto de reflexiones finales, entre las que cabe destacar que lograr un alto nivel de alineación con la estrategia requiere, en primer lugar, de un máximo ejecutivo consensuador y negociador, y no dictatorial ni impositivo, que conozca y tenga clara la estrategia, y que vaya modulando los tiempos



### ANÁLISIS, DEBATE Y ENTREVISTAS DE PRIMER NIVEL

Durante el transcurso de la sesión de trabajo, el grupo de expertos tuvo ocasión de contrastar los datos obtenidos de la encuesta realizada previa al estudio, y de ofrecer sus respectivos puntos de vista sobre los retos que se le presentan a las organizaciones de cara a conseguir una alineación efectiva con la estrategia. Además, se habilitó un *set* de entrevistas para la ocasión en el que algunos de los participantes reflexionaron con mayor profundidad en torno a este debate.

“como si de una orquesta sinfónica se tratara”. No obstante, factores como el nivel jerárquico o los silos de información, más comunes en grandes corporaciones, o la multifunción en los puestos de trabajo, más característico de la pequeña empresa, dificultan la alineación.

Asimismo, y destacando el aspecto comunicacional, los allí presentes subrayaron que “hay que explicar la estrategia de la compañía, hay que discutirla, hay que acordarla y hay que enriquecerla con las personas que van a participar en su desarrollo”, aunque en muchas compañías aún existe una cierta autoridad por parte del directivo, sin dar lugar a un posible entendimiento de por qué y para qué hay que hacer las cosas, y parte de esta problemática viene dada por una falta de claridad en los conceptos de liderazgo, de misión, de valores.

### Mandos intermedios, y algo más

Durante el debate, también hubo tiempo para centrarse en el papel de los mandos intermedios a la hora de canalizar el conocimiento de la estrategia por toda la organización. En este sentido, se afirmó que son imprescindibles y que hay que ‘empoderarlos’. En cualquier caso, todos los expertos coincidieron en constatar que “se puede disponer de muchas herramientas, de muchos

procesos, de un gran respaldo por parte del área IT, pero si no se gana el alma de las personas, no hay nada que hacer”. Igualmente insistieron en que “habría que diferenciar el concepto de alineado del de involucrado, porque se puede estar alineado con el objetivo del departamento pero no estar involucrado con el objetivo final de la compañía. Que ambas cosas sucedan es lo ideal, pero no suele ser así, y en muchos casos tiene que ver con la inadecuada motivación o compensación que desde la empresa se le da al empleado”.

### Definir, conocer, participar... y el cumplimiento normativo

Algunos de los participantes hicieron también hincapié en que no es necesario que la estrategia de la compañía sea un elemento del que todo el mundo tenga que participar, por una razón muy sencilla: “ni la *capability* de las personas ni su formación están preparadas para aportar o contribuir a liderar la definición de la estrategia. Eso es una tarea que le corresponde a determinados estamentos de una sociedad o, en este caso, de una empresa”. Es más, se destacó el hecho de que, en estos momentos, un gran número de empleados, sobre todo de grandes corporaciones, ni siquiera sabe exactamente a qué se dedican sus propias compañías. En este sentido, “no se trata tanto de preocuparse porque participen en la estrategia, sino de que, primeramente y sobre todo, conozcan a qué se dedican y qué hacen las organizaciones de las que forman parte”.

Finalmente, y relativo a la eficacia del cumplimiento normativo, en la reunión se reafirmó la idea de que una estrategia de *compliance* implementada correctamente es una magnífica herramienta de cara a la transmisión de los valores en el seno de la organización.

#### TE PUEDE INTERESAR

[www.apd.es/insights](http://www.apd.es/insights)



Si quieres leer más sobre alineación estratégica, no dejes de visitar ‘APD Insights’ en nuestro Portal Web.



Los accidentes tienen sus causas y son evitables.  
Los siniestros no.

¿Sabías que tu empresa puede hacer mucho  
por mejorar la Seguridad Vial Laboral?

Pon a salvo a tus trabajadores.

Pon a salvo a tu empresa.

**ITS**AK  
AUDITORES  
SEGURIDAD VIAL

Líderes en Seguridad Vial Laboral

[www.itsak.es](http://www.itsak.es)



CURSOS BONIFICADOS

Fundación Tripartita  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



**ITS**AK 10  
AUDITORES  
SEGURIDAD VIAL



# Algunos interrogantes sobre marketing relacional

¿En qué se basa una estrategia de mercadotecnia relacional y qué diferencias hay con una basada en el marketing tradicional? ¿Qué beneficios económicos y organizativos aporta a una compañía apostar por el marketing relacional? ¿Y a los consumidores? A nivel económico o de crecimiento de negocio, ¿en qué resultados se puede traducir? ¿Se consiguen rápido estos resultados? ¿Funciona igual para una multinacional que para una pyme?

En Diálogos Directivos APD con Mediapost, analizamos con expertos de primer nivel en qué consiste y cómo se desarrolla una estrategia de marketing relacional integral. Se analizan, además, las herramientas clave para el manejo de relaciones con clientes, la importancia de establecer redes de marketing o la manera de redirigir nuestras ofertas, servicios y mensajes adaptados al cliente en base a la información que obtenemos de él y de sus comportamientos. Podrás ver cómo Ignacio Pi, responsable global de Mediapost, charla con directivos de primer nivel como Tolga Öncü, director general de IKEA Ibérica, Agustín Markaide, presidente de Grupo Eroski, o Antonio Garrigues Walker, presidente de Honor de Garrigues, acerca de las últimas tendencias en el liderazgo en las organizaciones, y sobre cómo cambiar la forma de dirigir las compañías.

En base a casos de éxito aplicados a sectores concretos, los expertos presentan planes y estrategias de acción para que los equipos comerciales funcionen, y la innovación en marketing relacional haga despegar el negocio. Porque apostar por mantener un diálogo abierto, puede llevar al éxito a una compañía.



## DIÁLOGO ABIERTO

“El nivel ético de las sociedades aún no ha alcanzado el grado óptimo y necesario para que estas funcionen bien”. Son palabras de Antonio Garrigues, que mantuvo una interesante conversación con Ignacio Pi sobre ética y valores en el marco del 4 Congreso Nacional de Directivos de Madrid.

DIÁLOGOS DIRECTIVOS  
**MARKETING RELACIONAL**

[www.apd.es/insights](http://www.apd.es/insights)







gullón

125  
años

La historia de Gullón es la historia de una familia pionera en la industria de la alimentación. La de un repostero de Zamora, José Gullón, al que la infanta Isabel de Borbón nombra suministrador oficial de la Casa Real en el siglo XIX. Y la de un pueblo, Aguilar de Campoo (Palencia), que llegó a ser bautizado como “el pueblo de las galletas”. 125 años después, la compañía, cuya sede sigue estando en el pueblo palentino, es el primer productor nacional de galletas, exporta sus productos a más de 120 países en todo el mundo y factura más de 340 M€ al año.

**2018 está siendo el año de vuestro 125 aniversario. Más de un siglo a la vanguardia de la industria galletera. ¿Qué supone dirigir una empresa centenaria dentro del mercado alimentario?**

Sin duda implica muchísima exigencia, más de la que podría haber en otra compañía porque, de alguna forma, tienes que dejar a la generación siguiente una situación mejor de la que has encontrado. Además, al ser creadores de la galleta española, nos sentimos un poco guardianes de su cultura, y eso también es un ingrediente que influye a la hora de dirigir la compañía.

**¿Cuáles son los pros y los contras con respecto a una multinacional?**

La multinacional está más enfocada a objetivos, al beneficio de la compañía. En cambio, la empresa familiar, en un entorno social y rural como este, forma parte de tu vida. Te tienes que impregnar totalmente de sus valores, convivir con la gente y entender lo que representa la empresa para la zona. Estos factores te dan una vertiente humana importantísima. Llega un momento en el que no distingues el tema profesional, familiar y de negocio. Es una forma de entender la vida y estoy encantado, gozando de una madurez espléndida porque a lo largo de los 33 años que llevo al frente de la compañía hemos conseguido todos los objetivos que nos habíamos marcado.

**La innovación ha sido durante todos estos años una constante para Gullón. ¿En qué estáis poniendo ahora más el foco?**

La historia de Gullón es una historia de innovación. Actualmente estamos desarrollando dos proyectos de investigación a largo plazo con una inversión muy importante. Uno sobre nutripresión y el otro más enfocado en alérgenos. El mercado va a necesitar productos relaciona-

## “LA DIGITALIZACIÓN ES COMO LA MECANIZACIÓN HACE 50 AÑOS, UN PROCESO IMPARABLE”



**Juan Miguel  
Martínez Gabaldón**

Director General de Galletas Gullón



dos con estos ámbitos, y una de nuestras características es adelantarnos a las necesidades que pueda tener el consumidor. Por otra parte, este último trienio ya hemos invertido 65 M€ en tecnología, tenemos unos procesos totalmente robotizados, y en el campo de la logística hemos hecho unas inversiones muy importantes. No queremos perder competitividad. Somos una de las empresas punteras en el sector de las galletas.

**¿Qué va a caracterizar el mercado de las galletas en el futuro?**

La galleta es un producto universal. Es un clásico. Algo que está y estará. Hay países donde todavía es un alimento básico. En cambio, en los países occidentales ya hay un mayor nivel de vida y la galleta está dirigiéndose a ser un producto más saludable y en el que el consumidor encuentre un valor añadido para su bienestar. Es una tendencia a nivel mundial, y nosotros nos encontramos bien ahí.

**Estáis presentes en 120 mercados. ¿Tenéis pensado seguir expandiándoos?**

Llevamos mucho tiempo exportando, pero con la globalización el mundo se ha quedado pequeño. Tenemos la suerte de que hacemos galletas, un producto que tiene más de un año de caducidad. Cualquier empresa galletera que tenga un producto bien hecho, con una relación calidad-precio adecuada o que, como en nuestro caso, tenga éxito en su país, siempre encuentra una oportunidad para trasladarlo a otros lugares.

**¿En qué se traduce vuestro compromiso para la mejora de la salud y de los hábitos de vida saludables?**

Nuestro compromiso es proporcionar galletas más saludables a los consumidores. Ese es nuestro punto básico. Pero también aplicamos una política de Res-



**MARÍA TERESA RODRÍGUEZ**

Presidenta de Galletas Gullón

Estos días vivimos un momento muy especial en la compañía que presido. Se cumplen 125 años desde que José Gullón, el fundador de esta galletera, comenzase a producir, junto a otras familias emprendedoras, las primeras galletas que se hornearon en nuestro país.

Desde entonces han sido numerosos los avatares que esta empresa ha vivido, pero si tuviese que resaltar un hito crucial, destacaría cuando allá por

los años 80 decidimos apostar por una alimentación más saludable. Comenzamos a producir galletas elaboradas con grasas vegetales y lanzamos la primera galleta integral de España. Fue una apuesta arriesgada, pero pronto obtuvimos resultados muy positivos. A estas primeras galletas saludables le han seguido otras muchas más, confor-

mando hoy una amplísima variedad de productos de alto valor añadido.

El desarrollo de todos estos productos innovadores no ha sido fruto de la casualidad. En Gullón invertimos alrededor del 2% de nuestra facturación en I+D, y gracias a ello hemos participado en los últimos años en más de 20 proyectos de investigación junto a centros tecnológicos, universidades y empresas punteras en su sector.

De este modo, y gracias al binomio innovación y salud, contamos con una base sólida con la que enfrentarnos a los retos del futuro, que indudablemente pasan por seguir creciendo de forma sostenible y mantenernos como el principal motor de empleo de nuestro entorno más cercano.

**Gracias al binomio innovación y salud, contamos con una base sólida con la que enfrentarnos a los retos del futuro**

ponsabilidad Social Corporativa de cara al medioambiente y a potenciar una vida sana, sobre todo con la gente de nuestra comarca y nuestra región.

**Imaginamos que rodearse de un buen equipo es fundamental. ¿Qué es para Galletas Gullón el talento?**

Nosotros tenemos claro que las personas son las que llevan las empresas, las que toman las decisiones, las que resuelven los problemas y las que dan vida a la compañía. Y ahí está la clave.

**¿Y qué tipo de talento es el que busca atraer y retener la compañía?**

Nuestro objetivo es conseguir incorporar conocimiento e inteligencia: personas creativas que estén hechas de una pasta especial y que tengan mucha inteligencia emocional. Para triunfar en una organización como esta tienes que sentirla. Nuestra suerte es que estamos creciendo de forma constante desde hace 30 años a un ritmo del 10% aproximadamente cada año. Eso es muy bueno para la atracción de talento. Cuando una compañía crece tranquila pero a ese ritmo, hay muchas oportunidades para que cada uno encuentre su hueco o su momento.

**¿Cómo está influyendo la industria digital en los procesos productivos de**

**Gullón? ¿Crees que es una oportunidad para fortalecer la industria?**

Es fundamental. La digitalización es como la mecanización hace 50 años. Es un proceso imparable que las empresas tienen que afrontar para poder ser más competitivas. Es algo necesario y urgente. Y hay que tener una visión general a la hora de enfocarla. En Gullón vamos muy adelantados en este aspecto. La logística está controlada a través de *softwares* y máquinas que funcionan solas. El propio proceso de fabricación está también automatizado. Todo esto al final repercute en una reducción de costes, en unos procesos más garantizados, en una información más limpia y en una mejor toma de decisiones.

**Viendo lo conseguido en estos 125 años, ¿cómo imaginas el Gullón del mañana?**

Me lo imagino como una empresa que será capaz de crear productos más auténticos, más saludables, bio, de agricultura ecológica, sin ningún contaminante, sin alérgenos. Una empresa muy automatizada y que se expansionará en más países. Y después de 33 años, honradamente, también me gustaría que los trabajadores siguieran sintiéndose a gusto y disfrutando de la compañía. Es gente que está aquí toda la vida, y se merecen todo eso y más.



**UN AÑO DE CELEBRACIONES**

Durante 2018, Gullón ha sido protagonista de múltiples visitas. Sin duda, una de las más destacadas fue la de Su Majestad el Rey a las instalaciones de la galletera.

Además, en homenaje a su Aniversario ofreció a los vecinos de Aguilar de Campoo un concierto con Celtas Cortos y la Joven Orquesta Sinfónica de la Universidad de Valladolid.

**ANTONIO FONT**

Director General de Grupo Euromadri



*Gullón ha sabido adaptarse a los tiempos a través una firme apuesta por la innovación y por la búsqueda de opciones más saludables, de acuerdo a las necesidades de un nuevo consumidor cada vez más informado y más consciente que nunca del cuidado de su nutrición y de su estilo de vida*



Desde Grupo Euromadri queremos felicitarles por el gran trabajo realizado y los logros alcanzados en sus 125 años de historia. Galletas Gullón siempre ha destacado por su compromiso con los clientes, por su calidad profesional y por su proactividad a la hora de liderar proyectos innovadores que han permitido su crecimiento y el de sus clientes.

Les deseamos que su gran trayectoria siga creciendo y cosechando éxitos muchos años más. Asimismo, esperamos que nuestra relación siga siendo tan fructífera y duradera como hasta ahora, y que sigamos trabajando juntos para crecer de la mano, compartiendo estrategias y aportando valor al consumidor.



*Galletas Gullón es un proveedor preferente que en los últimos años ha reforzado su relación con nuestro grupo creciendo de forma saludable, tanto en marca fabricante como en marca propia*

**JUAN MANUEL MORALES**

Director General de Grupo IFA

La industria galletera se enfrenta a grandes retos como categoría y, en general, como compañía de gran consumo. De hecho, la sostenibilidad, la salud y el compromiso social serán tendencias fundamentales en el futuro, y todas ellas tendrán especial impacto en esta industria. En este contexto, creemos que Gullón cuenta con unas bases muy

sólidas para conseguir afrontar dichos retos y, además, para hacerlo de manera exitosa.

Estamos ante una compañía innovadora que ha desarrollado de forma muy ágil destacadas gamas de producto –como la línea saludable o ‘Bio’– que han inspirado a otras compañías a innovar, mientras Gullón ganaba cuota de mercado.

# 15 años

La firma de servicios profesionales de Consultoría de Gestión de Personas PeopleMatters cumple 15 años de actividad. Una década y media con el foco puesto en mejorar la competitividad de las empresas a través de su capital humano. A día de hoy ha conseguido posicionarse en primera línea de la consultoría gracias a la adecuación de la oferta a las circunstancias de cada organización y al desarrollo de nuevas prácticas ante la constante evolución del mercado. Al frente de este proyecto se encuentra Alfonso Jiménez, quien reconoce que llegar hasta aquí no habría sido posible sin el esfuerzo y compromiso de todo el equipo.



**“SI SE MANTIENE EL RITMO ACTUAL DE CAMBIO, EN 15 AÑOS VAMOS A VER UN MERCADO DE TRABAJO BIEN DISTINTO”**

## Alfonso Jiménez

Socio Director de PeopleMatters



**Lo primero de todo, felicidades. 2018 es el año de vuestro 15 Aniversario. 15 años creando valor en el ámbito de la gestión de personas. ¿Dónde reside el éxito de PeopleMatters para conseguir mantenerse a la vanguardia en un mercado tan competitivo?**

El éxito reside en las personas que conforman la compañía, en un equipo con unos valores diferenciales que nos han permitido estar a la vanguardia en materia de gestión de personas y, al mismo tiempo, prestar un servicio excelente a nuestros clientes. Al final ellos son nuestros principales valedores, y gracias a ellos vamos trabajando con otros nuevos.

**¿En qué medida ha cambiado el entorno empresarial y laboral con respecto a 2003?**

En estos 15 años han sucedido muchas cosas. Ha habido una crisis en medio muy importante, pero yo diría que lo más relevante son dos hechos. El primero es la importancia que ha tomado y está tomando la tecnología en las relaciones empresariales, y que hoy denominamos “digitalización”. La convergencia de tecnologías ha propiciado una manera distinta de hacer negocios. Además, han entrado en escena nuevos agentes, una competencia nueva y feroz que está arrasando con los negocios tradicionales. Eso implica la necesidad de transformación, y toda transformación genera impactos sobre las personas. Hoy, por ejemplo, se desarrolla una mayor actividad con menos empleos, ganando así mucho en productividad.

El segundo cambio es demográfico y se traduce en una población laboral mucho más diversa. La mujer juega un papel muy importante en el mercado de trabajo, tenemos millones de trabajadores no nacidos en nuestro país y, sobre todo,



**HOY LA MUJER JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN EL MERCADO DE TRABAJO, TENEMOS MILLONES DE TRABAJADORES NO NACIDOS EN NUESTRO PAÍS Y ESTAMOS ANTE UNA POBLACIÓN LABORAL MUCHO MÁS ENVEJECIDA”**

estamos ante una población laboral mucho más envejecida. Esto significa un cambio muy importante en nuestras políticas de gestión de personas. Digitalización y Diversidad son, por tanto, los dos grandes cambios en estos 15 años.

**¿De qué manera está afrontando la compañía los desafíos que plantea la nueva era digital y las constantes innovaciones tecnológicas?**

Estamos tratando de impulsar nuevos servicios en todas nuestras líneas de negocio. Así, por ejemplo, hemos desarrollado una nueva definición del talento, teniendo en cuenta las nuevas competencias digitales de los profesionales del siglo XXI, y un modelo de “organizaciones líquidas” que sirva incluso para dejar atrás, de una manera diferente, el ‘anclaje’ que se tenía en el pasado con los puestos de trabajo. También hemos desarrollado acuerdos con corporaciones tecnológicas, y hemos integrado nuestra firma en una red europea de firmas independientes cuyo primer estudio, que hemos compartido con nuestra comunidad de negocios, ha sido sobre Transformación Digital.



**Conciliación, flexibilidad, diversidad, salario emocional... Dentro de 15 años, cuando cumpláis los 30, ¿en qué crees que habrá de focalizarse el área de gestión de personas?**

En 15 años vamos a ver fenómenos muy interesantes. Como he comentado anteriormente, se hará más negocio con menos personas, habrá mucha más diversidad étnica en nuestra población activa, la Inteligencia Artificial ocupará espacios en los que

hoy solo hay personas, y seguramente habrá mayor segmentación de la población laboral, con dos extremos que pueden convertirse en “castas”: por una parte los directivos y profesionales de tecnología y de negocio y, por otra, los operarios de bajo coste para las tareas que no puedan realizarse de la mano de la tecnología. Todo ello generará nuevos problemas sociales, y desde luego, si se mantiene el ritmo actual de cambio, en 15 años vamos a ver un mercado de trabajo bien distinto.



**EN 15 AÑOS SE HARÁ MÁS NEGOCIO CON MENOS PERSONAS, HABRÁ MUCHA MÁS DIVERSIDAD ÉTNICA EN NUESTRA POBLACIÓN ACTIVA, Y LA IA OCUPARÁ ESPACIOS EN LOS QUE HOY SOLO HAY PERSONAS”**

**Y hablando de futuro, como suele hacerse en estas ocasiones, sopla las velas y pide un deseo...**

Que la gestión de personas ocupe un papel relevante en los negocios, y que lo hagamos aún mejor para aumentar la competitividad de los negocios y, por extensión, la de nuestro país.



Foto de familia del equipo de PeopleMatters en sus oficinas de Madrid.

# Las claves de la gestión de personas, con nombre y apellidos

El equipo directivo de PeopleMatters analiza en las siguientes páginas las tendencias que ya están guiando la transformación de los modelos de gestión de personas y, en consecuencia, las principales áreas que conforman hoy la consultoría de Capital Humano.

## RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA

La gestión de la recompensa debe adecuarse y dar respuesta a las necesidades del negocio y de los profesionales en cada momento, y así ahora centrar su atención en:

- Mayor presencia de encuestas salariales “ad hoc”. Las presiones a las empresas para adaptarse al rápido cambio tecnológico, así como las regulaciones sectoriales, fuerzan la creación de nuevos roles cuyas referencias retributivas son muy difíciles de encontrar en estudios multisectoriales.
- Consciencia y actuación sobre la brecha salarial de género. La sociedad en su conjunto está más sensibilizada sobre esta realidad y, de hecho, son muchas las empresas preocupadas en analizarla y ponerle freno.
- Nuevos esquemas retributivos en entornos ágiles. La retribución variable se reinventa para adaptarse



VICTORIA  
GISMERA

SUSANA  
MARCOS

a los cada vez más frecuentes entornos de trabajo ágiles.

- La función de retribución, menos centralizada. Los HRBP ganan progresivamente importancia y necesidad de conocimiento dentro del proceso de gestión de la recompensa con el fin de poder aplicar políticas más ajustadas a las realidades de cada área/colectivo.
- Mayor foco en reconocimiento. Cada vez más empresas no quieren perder la oportunidad de trabajar este elemento tan potente y tradicionalmente poco explotado, invirtiendo tiempo y recursos en su diseño y aplicación.

## EMPLOYER BRANDING

5 conceptos a tener en cuenta:

- Digital 360°. Ahora, “digital” y “social” son imprescindibles. Relacionarse con el talento joven significa estar donde ellos están. El canal de empleo en la web corporativa se convierte en escaparate principal.
- Transparencia, el “new normal”. Los datos de las compañías están cada vez más en manos de sus empleados y antiguos empleados, y a disposición de cualquier persona “a golpe de click”.
- Experiencias. Otro concepto al alza es la necesidad de crear

experiencias positivas. El modo en que compramos, viajamos, nos relacionamos con las marcas se basa en la experiencia, también como empleado y como candidato.

- Segmentación de perfiles y personalización. El análisis del *data* disponible ayuda a conformar una mejor propuesta de valor a las personas, conocer el *target* al que se va a dirigir, y personalizar el proceso de atracción y selección, convirtiéndolo en una experiencia positiva, incluso aunque la persona no resulte elegida.
- *Storytelling* y el monopolio del vídeo en la comunicación. Lo



MIRIAM AGUADO

que dicen otros usuarios también es determinante e influye en la decisión de postularse –o no– como candidato a una empresa. En este sentido, es importante contar historias y vivencias sustituyendo a la tradicional información fría e impersonal. Y el vídeo es el formato más eficaz.

## ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

- La adopción de nuevos modelos organizativos que se adapten rápidamente al contexto del mercado y a la evolución de la estrategia será un imperativo para competir en un entorno de cambio permanente. Estos modelos flexibilizan la gestión y el contenido de los puestos, centrándose por completo en la gestión del desarrollo profesional y en la contribución de las personas a la organización de la que forman parte.
- Ante la dificultad de captar determinados perfiles, se hace necesario estimar la composición de la plantilla y las necesidades futuras de talento para poder anticipar las actuaciones

que permitirán disponer de las personas apropiadas en el momento preciso: marca de empleador, desarrollo o reconversión profesional, etc.

- HR Analytics cada vez está más presente. Incluso si el volumen no es relevante, la toma de decisiones basadas en datos veraces y actualizados con frecuencia sobre personas y sobre el negocio, debe contribuir sustancialmente a multiplicar y demostrar el valor de la función de la gestión de personas.
- Es fundamental una gestión de plantillas extendidas y diversas. Ser capaces de obtener la máxima contribución



MARCOS SANZ

de una fuerza laboral más diversa (en género, cultura, geografía, edad, perfil, etc.) y extendida (proveedores, socios, colaboradores, todos vinculados por un objetivo común), multiplicará la capacidad de innovar y competir en un mercado globalizado como en el que las empresas se mueven actualmente.



## TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y TALENTO

- En nuestra sociedad proliferan las tendencias “co-”: cocreación, espacios coworking, corresponsabilidad, conectividad, la inteligencia colectiva y la comunicación y colaboración, son más importantes que nunca. Es más que una moda: es un cambio en la forma de trabajar y competir, donde se pone en valor la aportación colectiva por encima de la individual.
- El impacto de la era digital ha transformado las formas de trabajar. Por ello, todas las personas deben desarrollar actitudes y habilidades clave en un entorno global donde las fronteras se disipan.

- Las organizaciones son más planas, y cuentan con equipos más transversales que trabajan por proyectos y son más autónomos. Sus condiciones de trabajo son más flexibles y pueden ser equipos remotos que implican menos control y más responsabilidad.
- Se ha creado una nueva relación entre la empresa y las personas basada en el compromiso con el proyecto, en lugar de con el empleo. En la *gig economy* hay cada vez más profesionales libres. Las compañías tienen que ofrecer un proyecto atractivo para “estar en el mercado”, especialmente ahora que hay más oportunidades.



CAMILA HILLIER-FRY

- El aprendizaje es continuo y para todos. La velocidad de las innovaciones tecnológicas y la competición global implican que las compañías y las personas tienen que demostrar “learning agility” para el desarrollo continuo, en todos los niveles y áreas de la organización.

## DIVERSIDAD Y BIENESTAR CORPORATIVO

- Es primordial dotar de impulso a la diversidad en las organizaciones, entendiendo que distintas experiencias y puntos de vista conducen a entornos más atractivos, donde la innovación y la creatividad florecen.
- Cada vez son más las organizaciones que entienden que el valor de la diversidad no aflora si no va acompañada de una cultura inclusiva, donde se aprecie la singularidad de cada individuo.
- Pese a que ha habido avances, las mujeres siguen estando subrepresentadas en puestos de responsabilidad y principalmente en los puestos de línea que

son los que suelen generar la experiencia profesional adecuada para acceder a los primeros niveles de dirección. Actualmente es muy importante fijar objetivos de participación femenina en las posiciones directivas y trabajar la brecha salarial.

- Cobra especial relevancia la baja participación de mujeres en estudios y puestos STEM, con una previsión de pérdida de posición dentro de las organizaciones cada vez más influidas por la tecnología, siendo un foco de atención prioritaria la captación de este perfil.
- Ha de prevalecer una visión holística de los entornos saludables, mucho más allá de



BEATRIZ ARDID

- iniciativas de salud laboral, donde se trabajarán como un básico la salud mental y la conciliación.
- El envejecimiento de las plantillas, la voluntariedad de la jubilación y el alargamiento de la vida laboral suponen un reto en el que se centrarán esfuerzos hasta ahora inexistentes, y que deberá ser objeto de planes específicos.

Patrocinadores Oro



Patrocinadores Plata



Coche Oficial



Colaboradores



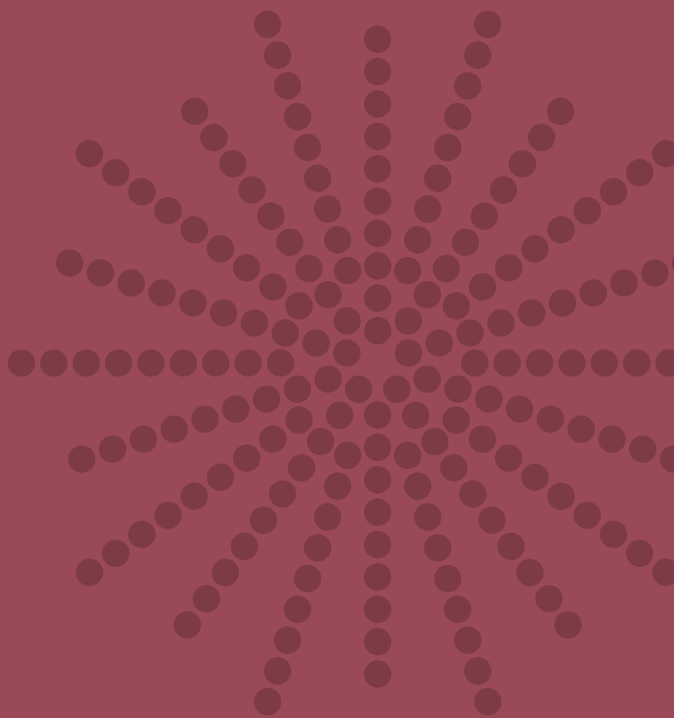
Partners



Los nuevos descubrimientos no surgen casi nunca de una necesidad. Se producen y luego el mercado crea esa 'necesidad' inexistente. ¿Es esto una nueva forma de vida? ¿Una nueva filosofía? ¿No vale para nada lo ya existente? ¿Hay que partir siempre de cero inutilizando lo anterior, todo aquello que no sea 'digital'? ¿Qué sucederá con la inmensa cantidad de gente, de PERSONAS, que no dominan –ni dominarán– las nuevas tecnologías que, supuestamente, mejorarán sus vidas? ¿Qué vidas?

Vamos a ciegas en el futuro. Parece que habrá una enorme exclusión de una parte importante de la humanidad de los grandes beneficios de internet, de la acumulación y gestión de datos, de la Inteligencia Artificial, de la robótica... ¿Qué consecuencias puede tener esto?

Sin duda, las aportaciones de la tecnología son inmensurables para incrementar el bienestar, pero las consecuencias podrían llegar a ser imprevisibles si no se gestionan bien sus enormes posibilidades. Son las empresas las que tienen una oportunidad histórica de influir en la evolución del ser humano como especie. De poner la innovación tecnológica al servicio del hombre y no al contrario. Es su capacidad y es su obligación, pues de ello, además, depende su propia existencia. Ya lo decía Peter Drucker, "donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente".



## 5 CONGRESO NACIONAL DE DIRECTIVOS

# LA EMPRESA HUMANA

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

**¿Pero cuáles son las consecuencias?**

### Programa

9.00 h Bienvenida y salutación

**Rafael Miranda**  
Presidente  
APD

**Pedro Fontana**  
Presidente  
APD Catalunya

**SÍGUELO EN TWITTER**  
#congresoAPD



@apdasociacion

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

## Panel I

## ¿Desorden mundial?

## Programa

5 CONGRESO NACIONAL  
DE DIRECTIVOS

## Panel I

Moderador

**Pedro Mateache**

Presidente

A.T. KEARNEY IBERIA

Intervienen

9.20 h La nueva geoeconomía mundial: Proteccionismo vs. Liberalismo. ¿Vamos a un mundo desglobalizado?

**Antón Costas**

Catedrático de Economía

Aplicada

UNIVERSIDAD

DE BARCELONA

9.45 h La democracia internet: Límites y promesas

**Daniel Innerarity**

Catedrático de Filosofía

Política y Social.

Director del Instituto de Gobernanza Democrática de la UPV

10.10 h Los datos, la nueva gran mina de oro empresarial

**Francisco Román**

Presidente

VODAFONE

10.35 h La revolución inminente de la privacidad

**Fernando Vives**

Presidente Ejecutivo

GARRIGUES

2018 parece ser la puerta a un periodo “crítico” en cuanto a preocupaciones socioeconómicas se refiere. Así lo confirman los datos extraídos del informe anual del World Economic Forum, poniendo el foco, fundamentalmente, en riesgos medioambientales como los fenómenos meteorológicos extremos, los desastres naturales o el fracaso en la mitigación de los efectos del cambio climático. Pero no serán los únicos, ya que los ciberataques y el robo de datos incrementarán la inestabilidad global para los próximos años.

**El debate de la privacidad**

Telefónica, Sony, sonados casos como el de Ashley Madison o Facebook, e incluso el propio Pentágono, han sido solo una pequeña muestra de los riesgos que corre la privacidad de nuestros datos. Durante el año 2018, el cibercrimen se ha posicionado como una industria tan importante como el tráfico de drogas o de armas, y hasta ahora, el aumento de protocolos y ciberpólizas a medida para grandes y pequeñas empresas no parece estar siendo suficiente. De hecho, según un estudio realizado por Willis Towers Watson, en el 67% de los casos de ciberataques el factor





humano es el responsable. Solo el 18% de los riesgos derivan de una amenaza externa.

En este entorno, cabe destacar que en los últimos 10 años se ha creado más información que en toda la historia de la humanidad, y se espera que el volumen de datos a nivel mundial aumente 10 veces para 2025. A priori, estas cifras pueden parecer realmente abrumadoras, pero lo cierto es que, tal y como señala Francisco Román, presidente de Vodafone, “hay que hacer que el usuario entienda que sus datos no se utilizan para ‘espíarle’, ni nada parecido, que el tratamiento de los mismos se hace de forma anonimizada y agregada, y que el fin último es mejorar su experiencia online”.

#### **Internet: ¿víctima o verdugo?**

En opinión de Román, “la incidencia de Internet en los ámbitos de la vida cotidiana es innegable,

**Además de los riesgos medioambientales, los ciberataques y el robo de datos incrementarán la inestabilidad global para los próximos años**

### A quién seguir



**Antón Costas** es Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona

*“No estamos desandando el camino de la globalización. Al menos, de momento. Pero para conjurar ese riesgo necesitamos abandonar la complacencia con la desigualdad y renovar el liberalismo. De lo contrario, la alternativa puede ser la barbarie del populismo nacionalista de los años veinte y treinta”*



**Daniel Innerarity** es Catedrático de Filosofía Política y Social; y Director del Instituto de Gobernanza Democrática de la UPV

@daniInnerarity

*“La red lleva años suscitando unas ilusiones de democratización que no se corresponden del todo con los resultados”*



## A quién seguir



**Francisco Román** es  
Presidente de Vodafone

@vodafone\_es

*“El Smart Data define muy bien el momento en el que estamos: después de recabar grandes cantidades de información, llega la hora de aprender a analizarla y tratarla de forma que sea útil para empresas y ciudadanos”*



**Fernando Vives** es  
Presidente Ejecutivo  
de Garrigues

@garrigues\_es

*“La base de la revolución digital son los datos. Conseguir el tratamiento equilibrado de los datos es clave tanto para el avance de la economía digital como para mantener nuestro derecho a la privacidad”*

## El crecimiento prevalecerá por encima de todos los riesgos presentes en 2018, aunque habrá que permanecer atentos a la evolución de determinados asuntos geopolíticos

incluyendo la esfera pública”. Esta apertura a los individuos tiene consecuencias directas, ya que introduce en el mundo de la información y la política nuevas formas de interactuar y de cooperar, necesarias de descifrar y asimilar.

### Permanecer atentos

Con todo ello, es evidente pensar que no existe una percepción positiva en la sociedad del panorama futuro. Sin embargo, desde Deutsche Bank Wealth Management, se muestran optimistas al afirmar que “el crecimiento prevalecerá por encima de todos los riesgos presentes en 2018”, aunque ciertamente habrá que permanecer atentos a la evolución de asuntos geopolíticos como los continuos cambios en el gabinete de Gobierno de EEUU o su enfrentamiento con Corea del Norte; a la eficacia de las últimas regulaciones en materia de protección de datos, como la ley de privacidad GDPR implementada en Europa; y a todas las consecuencias que la imparable evolución de Internet trae consigo, como los ‘hackers’, la difamación o las tan temidas ‘fake-news’. Así, son muchos los interrogantes que ciudadanos y empresas se plantean ante el nuevo desorden mundial de los próximos años, pero por encima de todos... ¿Estamos ante una nueva era o es un fenómeno transitorio?





Quantic



galanta



vocex



geobuz9n



Directia

# Especialistas en Marketing Relacional

---

Ayudamos a las empresas a crear y mantener relaciones comerciales responsables y sostenibles con sus clientes mediante soluciones personalizadas que se apoyan en el conocimiento, la innovación, la empatía, el compromiso y la transparencia.



**MEDIAPOST**  
Marketing Relacional

902 503 555  
mediapost.es

**Transformación tecnológica, social, económica... ¿Está la empresa avanzando al ritmo que requiere el entorno?**

La gran mayoría de las empresas tendrán que adaptar su estrategia y modelo de funcionamiento a los cambios que se están produciendo en el entorno, pero también necesitan ser rentables y generar suficientes recursos para financiar la adaptación que requieren. En eso radica precisamente la enorme dificultad de la gestión empresarial en un mundo tan cambiante como el actual: cómo conseguir un equilibrio entre, por un lado, unos resultados suficientemente atractivos para los accionistas y que permitan financiar el cambio y, por otro lado, la puesta en marcha sistemática de proyectos de transformación que aseguren la competitividad de la empresa a medio y largo plazo.

**En esta nueva era, ¿qué paradigma tecnológico piensas que puede influir más en las organizaciones del siglo XXI? ¿Y cuál crees que genera más preocupación?**

Uno de los factores que distingue a esta revolución tecnológica de las anteriores es que no hay un único paradigma tecnológico con potencial disruptivo, sino que, por ahora, hay al menos media docena de tecnologías que están transformando todas las industrias. La clave, por lo tanto, no está estrictamente en el paradigma tecnológico, sino en algo muy relacionado: la agilidad y la capacidad de la organización para asimilar los cambios.

En consecuencia, lo que debería generar más preocupación en las organizaciones del siglo XXI es cómo adaptar, de forma dinámica y ágil, el conjunto de sus capacidades a las nuevas tecnologías. De hecho, las nuevas tecnologías digitales

EL EQUILIBRIO ENTRE LA GESTIÓN DE LO COTIDIANO Y LA REALIZACIÓN DE GRANDES PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN SERÁ ESENCIAL PARA SOBREVIVIR

**“LA CLAVE NO ESTÁ TANTO EN LA TECNOLOGÍA, COMO EN LA AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA INTEGRAR SUS VENTAJAS”**

**Pedro Mateache**

Presidente de A.T. Kearney Iberia

están afectando a todos los ámbitos de la gestión hasta tal punto que más de la mitad de los puestos de trabajo actuales van a experimentar un cambio radical relacionado con ellas –lo que supone la oportunidad estratégica más significativa que tienen las empresas por delante, pero también su reto de gestión más complicado-. En este contexto, quizás lo más esencial para las organizaciones del siglo XXI será una gestión inteligente de las nuevas tecnologías que motive a las personas y consiga obtener lo mejor de cada una de ellas.

**Data Analytics es una de las innovaciones tecnológicas más disruptivas en el ámbito empresarial. ¿En qué medida el análisis de los datos está cambiando la forma de innovar y hacer negocios?**

En efecto, *Data Analytics* forma parte de los grandes paradigmas transformadores, y me atrevo a decir que hoy no se está aprovechando ni una décima parte de su potencial. De hecho, muchas empresas están todavía centradas en el almacenamiento correcto y ‘seguro’ de





datos únicos y fiables. Pero sí es cierto que, pasada esta etapa, el potencial de una utilización inteligente de los datos va a ser disruptivo. El impacto transformador de *Data Analytics* va a ser de extremo a extremo: abarcará desde la hiperpersonalización de los productos y servicios, basada en el conocimiento exacto tanto de la propensión de la demanda como de las necesidades de cada cliente individual, hasta la optimización en tiempo real de las operaciones mediante el uso de Inteligencia Artificial y robots de procesamiento. Todo esto acabará revolucionándolo todo, desde la forma de vender y gestionar a los clientes hasta la manera de innovar y producir productos y servicios más atractivos y rentables.

**Y hablando de tecnología... Más allá de un medio de comunicación e información, Internet –y todo lo que lo rodea– se ha convertido en una ‘esfera’ que lo abarca todo. ¿Se está generando realmente una democracia paralela en todos los ámbitos de la sociedad?**

Soy un asesor de la alta dirección de grandes empresas, no un experto en temas sociales, pero si democracia significa dar más oportunidades a las personas para opinar y provocar cambios en la sociedad, no cabe duda de que Internet lo está consiguiendo. Hoy en día existen aplicaciones en Internet que comparan productos y servicios tanto en precio como en calidad percibida, lo que les da un enorme poder para producir cambios repentinos en la demanda y, en consecuencia, provocar cambios que exigirán una continua adaptación del modelo comercial y operativo de las empresas. Por otro lado, este mayor poder para los consumidores también conllevará riesgos como la pérdida de privacidad o la vulnerabilidad a los ciberataques, pero confío en que estos riesgos podrán ser gestionados de forma adecuada por los gobiernos y las empresas.

**Transformación, cambio, adaptación... ¿Realmente existe otra alternativa? ¿Se trata de transformarse o morir?**

El que no esté dispuesto a cambiar no va a sobrevivir. Estoy convencido. La mayor parte de las empresas van a tener que transformarse de una manera u otra y con un ritmo mayor o menor, pero todas tendrán que hacerlo. Y de no hacerlo de manera que dicha transformación se convierta en algo habitual, el excesivo foco en el día a día acabará dejando a la empresa fuera de juego en cuanto el entorno sufra cambios relevantes. Por eso insisto en que el equilibrio entre la gestión de lo cotidiano y la realización de grandes proyectos de transformación para competir en el nuevo entorno será la clave para sobrevivir.

5 CONGRESO NACIONAL  
DE DIRECTIVOS

## Panel II

Moderador

**José Luis Perelli**Presidente en España  
EY

Intervienen

11.30 h La inteligencia artificial, una  
disrupción en la forma de  
crecer y competir**Pilar López**Presidenta  
MICROSOFT ESPAÑA11.55 h La inteligencia artificial, ¿lo  
mejor o lo peor para la  
humanidad?**Raúl Arrabales**Socio Cofundador  
SARENDEEPIA12.20 h Realidad extendida:  
¿The next big thing?**Jordi Alonso**Presidente del capítulo  
de Barcelona  
VR/AR ASSOCIATION

12.45 h ¿Hacia el hombre virtual?

**Enrique Baca**

Catedrático de Psiquiatría

13.10 h Impresión 3D: Una  
revolución para las personas**Helena Herrero**Presidenta y Directora  
General de España y  
Portugal  
HP13.35 h La fabricación aditiva y la  
mutación de las estructuras  
económicas globales**Tomás Díez**Director  
BARCELONA FAB LABPanel II  
El mañana  
es hoy

Se calcula que en 2020 el 85% de las empresas empleará soluciones de Inteligencia Artificial, lo que supondrá un incremento en su cifra de negocio de 1,1 billones de dólares a nivel mundial.

La IA ya no es una tendencia; es una realidad que está siendo utilizada de manera acelerada por las empresas en sus estrategias y diseño de productos. Pero, ¿cuál será su impacto? Más allá de la evolución de los puestos de trabajo o de la transformación de las interrelaciones humanas, surge el debate moral: ¿Podrá un sistema computacional, utilizando la misma información que un ser humano, ser un agente moral adecuado? ¿Qué valores y principios incorporarán los creadores a los sistemas?

**Impresión 3D: ¿fabricación artesanal a escala masiva?**

No cabe duda: la impresión 3D va a transformar por completo el proceso de fabricación y construcción de prácticamente todo lo que nos rodea. Una auténtica revolución cuyos increíbles avances están rompiendo barreras históricas en las formas de relación entre consumidor y empresa. No obstante, señala Helena Herrero, presidenta y directora general de HP España y Portugal,



“la impresión 3D supone aún una pequeña porción (de entre 5.000 y 6.000 M\$) de la tarta de fabricación mundial (que alcanza un valor de 12 billones de dólares). Pero, “todavía queda mucho por hacer”, advierte: las capacidades de producción en 3D deben ser lo suficientemente comunes y accesibles como para desplazar a los métodos de fabricación actuales, no suponerles un coste mayor –en particular, por lo que se refiere a los costes de mate-

riales– y “disponer de una masa crítica de aplicaciones disponibles, lo que a su vez requiere una mayor variedad de materiales imprimibles”.

#### La aparición del prosumidor

Los revolucionarios avances en materia de impresión 3D ya se traducen en la apuesta por la fabricación aditiva y la mutación de las estructuras económicas globales. Allá por 2014, casi el 70% de los ingresos totales de soluciones de manufactura aditiva en metal se

### A quién seguir



**Raúl Arrabales** es  
Socio Cofundador de  
Sarendeepia

*“La proliferación de la IA en los negocios está desencadenando la instalación de una nueva máquina virtual en nuestros cerebros que nos dará mayores capacidades, y también mayor dependencia de las máquinas”*



**Jordi Alonso** es  
Presidente del capítulo  
de Barcelona VR/AR  
Association

@vrara\_barcelona

*“Hay experimentos que demuestran comportamientos casi idénticos en VR a los observados en situaciones reales equivalentes tras un corto periodo de adaptación a la inmersión”*



destinaron a la industria aeroespacial y de la salud. Se calcula que para el año 2027 estas inversiones sumarán unos 8.200 M\$ en ingresos. Un nuevo acercamiento de los procesos de fabricación a consumidores y usuarios finales que suponen la transformación de estos en 'makers'. Como explica Tomás Díez, director de Barcelona FAB-LAB, "la digitalización ha permitido que las personas pasen a ser productoras de contenido, en lugar de meros consumidores". El prosumidor ya está aquí, y la tradicional separación entre el consumidor y el productor podría llegar a quedar obsoleta.

## El prosumidor ya está aquí, y la tradicional separación entre el consumidor y el productor podría llegar a quedar obsoleta

### Virtual y Aumentada: nuevas realidades para los individuos

La Realidad Virtual (VR) y la Realidad Aumentada (AR), que para 2020 podrían generar un mercado superior a los 120.000 M€, cambiará de forma inminente la industria de los medios, la educación, el *retail*, el trabajo o las interacciones sociales. ¿Están los usuarios preparados? ¿Hacia dónde se dirigen las próximas innovaciones en este campo? ¿Qué nuevas experiencias aportarán? ¿Qué papel juegan las empresas españolas ante esta disrupción tecnológica? Según un informe de Ericsson ConsumerLab sobre el impacto y futuro de la VR y la AR, el 70% de los consumidores creen que dominarán nuestra vida. Cuándo será el punto de inflexión en el que la calidad de la inmersión haya mejorado definitivamente y el cerebro no pueda distinguir el mundo real del virtual, es aún una incógnita.

### A quién seguir



**Enrique Baca** es  
Catedrático de Psiquiatría

*"Lo que llamamos realidad se configura a través de las experiencias perceptivas. Siempre hemos intentado aumentar, cuantitativa y cualitativamente, dichas experiencias. La VR es, por ahora, la última frontera"*



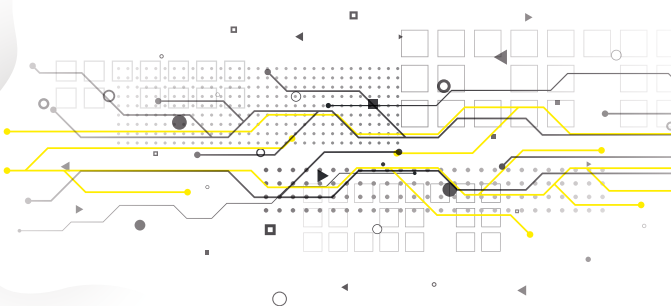
**Tomás Díez** es Director  
de Barcelona FAB LAB

@tomasdiez

*"La tradicional separación entre el consumidor y el productor podría llegar a ser obsoleta, estaríamos viendo el nacimiento del prosumidor"*



El mercado empresarial global está inmerso en una revolución sin precedentes motivada por los grandes avances tecnológicos que están modificando tanto los puestos de trabajo y las capacidades que se precisan de los profesionales, como la manera en la que las empresas prestan sus servicios y venden sus productos a los clientes.



## El reto de combinar la Inteligencia Humana y la Artificial

Hace menos de diez años era inimaginable ver a un robot analizar y filtrar datos para producir conclusiones que ayudaran en la toma de decisiones. Igual de impensable era creer que con un teléfono móvil podrías ser capaz de pagar todas tus compras y gestionar tu capital, o que el alumbrado público, la organización del tráfico o la temperatura de los edificios se pudieran controlar a través de aplicaciones digitales. En menos de una década, la IA, la robótica y el Big Data han dado la vuelta por completo a las relaciones sociales y a la forma de hacer negocios poniendo sobre la mesa innumerables retos y oportunidades. En el plano empresarial, este revolucionario panorama tecnológico ha permitido que se reduzcan los tiempos y el esfuerzo en los procesos, y que aquellos trabajos mecánicos, rutinarios e incluso peligrosos sean realizados por aplicaciones o herramientas tecnológicas, permitiendo a los profesionales centrarse en tareas que ofrecen valor.

### Los empleados brindan a las empresas...

Valor añadido y conocimiento global, algo que nunca podrá ser sustituido tecnológicamente. De hecho, es el talento de los equipos lo que va a multiplicar el potencial de las máquinas. La inteligencia humana, su capacidad de programación, anticipación y análisis global, que nunca



**José Luis Perelli**  
Presidente de EY en España

podrá ser reemplazada totalmente, determinará en gran medida el éxito de una compañía a la hora de sumergirse en la transformación digital.

Por ello, el mayor reto que tenemos por delante en esta década es ser capaces de combinar el talento humano con las múltiples funcionalidades y ventajas que ofrece la tecnología. Ahora bien, los profesionales necesitarán nuevas habilidades y conocimientos, y debemos –tanto empresarios como instituciones públicas– estar preparados para ofrecerles la formación y competencias necesarias para que sigan anticipándose a un futuro que ya está aquí.

# Impresión 3D

## Una revolución para las personas

El modelo de fabricación actual debe optimizarse y evolucionar. En la actualidad producimos donde es más barato y transportamos todos esos bienes allí donde existe demanda para comprarlos. De esta forma, las cadenas de suministro son enormemente extensas (a menudo, cruzan el planeta), complejas, sometidas a riesgos y rígidas en su funcionamiento. Pero con la cuarta revolución industrial en la que ya estamos inmersos, este modelo productivo está a punto de cambiar.

La revolución industrial que viene trae detrás una potente combinación de tecnologías que incluye el Big Data, la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático, la robótica, el IoT y, en un lugar destacado, la impresión 3D.

### Ventajas en 3D

Imprimir en 3D permite aprovechar muchas ventajas del modelo artesanal –como la producción personalizada y bajo demanda– pero a una escala masiva. Acorta además la llegada al mercado de los productos,



### Helena Herrero

Presidenta y Directora General de HP España y Portugal

con rápidos ciclos de innovación, y reduce la necesidad de mantener voluminosos inventarios que cuestan dinero y lastran la eficiencia de las cadenas de suministro.

La impresión 3D acerca la fabricación a los consumidores y a los usuarios finales. Reduce el uso de herramientas y maquinaria utilizadas hoy en la preproducción; elimina muchos ensamblajes característicos de la producción en serie y minimiza el transporte de las mercancías y de los residuos generados por el modelo productivo actual. En lugar de los

camiones o los contenedores de los barcos, lo que viaja por el mundo es un fichero digital con el diseño de una pieza, listo para imprimir y producir. Todo ello tiene un impacto muy positivo sobre el planeta, incluida una importante reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> que agradecerán especialmente las futuras generaciones.

### ¿Cómo acelerar su adopción?

No obstante, la impresión 3D supone aún una pequeña porción (de entre 5.000 y 6.000 M\$) de la tarta de fabricación mundial (que alcanza un valor de 12 billones de dólares). ¿Qué factores dispararán su adopción? Deberían cubrirse tres requisitos básicos:

- Las capacidades de producción en 3D deben ser lo suficientemente comunes y accesibles como para desplazar a los métodos de fabricación actuales.
- El ahorro manda: la impresión 3D tendrá que ser, como mínimo, igual de efectiva en costes que los métodos actuales –en particular, por lo que se refiere a los costes de materiales–.
- Se necesita una masa crítica de aplicaciones disponibles, lo que a su vez requiere una mayor variedad de materiales imprimibles.

Una vez que se hayan conseguido estos fundamentos básicos, lo que acelerará la adopción de la impresión 3D serán otros factores como el diseño de nuevas cadenas de suministro adaptadas a la producción

distribuida, o la estandarización y regulación en todos los países para facilitar el desarrollo del nuevo paradigma.

El primer paso lo hemos dado ya con la nueva tecnología de impresión 3D para producción de piezas metálicas, hasta 50 veces más productiva y a un coste significativamente menor que otros sistemas de inyección de aglutinante. Fabricantes internacionales de las industrias de la automoción o el equipamiento médico podrán aprovechar la velocidad, calidad y ahorro que ofrece esta tecnología para producir millones de piezas metálicas cada año. Podrán olvidarse de crear los costosos moldes físicos, ya que será posible trabajar al mismo tiempo con decenas de variaciones de una sola pieza y elegir la mejor. Hablamos de pomos de la palanca de cambio en los coches, rodetes en los sistemas de bombeo o tijeras y mordazas quirúrgicas. Incluso los emblemáticos cascos de la Guardia Suiza o las chancas surferas Wiiivv se personalizan e imprimen ya en 3D.

### ¿Está preparado el mundo para este nuevo modelo productivo?

Más allá de EEUU, si nos fijamos en Europa, Alemania aparece como el mercado más avanzado en impresión 3D. España, en el puesto 15º global, está en el grupo de países (junto a Italia, Rusia o República Checa) que vienen pisando fuerte en este terreno, aunque les quede aún mucho trabajo por hacer. En cualquier caso, en los próximos años veremos cómo se llevan a cabo, ante nuestros ojos, muchas cosas que nos parecían imposibles. Daremos la bienvenida a la auténtica Industria 4.0 y a una economía más circular y más inteligente que, esperemos, nos ayude a cuidar nuestro planeta.

**La nueva tecnología de impresión 3D para producción de piezas metálicas es hasta 50 veces más productiva y a un coste menor que otros sistemas de inyección de aglutinante**

# Inteligencia Artificial y Emocional para potenciar la competitividad

Un reciente estudio de Microsoft, elaborado por EY, que analiza el nivel de adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en las empresas europeas, ha detectado la necesidad de acelerar la implantación de estas tecnologías en las organizaciones españolas para mejorar su posición competitiva. Si bien la mayoría de ellas cuenta con planes, proyectos y pruebas de concepto, solo el 20% dispone de soluciones de Inteligencia Artificial en funcionamiento, doce puntos por debajo de la media europea.



**Pilar López**  
Presidenta de Microsoft España

Es el momento de acelerar el paso desde proyectos a soluciones reales; el 95% de las empresas españolas cree que la implantación de soluciones de IA optimizará sus operaciones, y el 85% que mejorará la relación con sus clientes.

La Inteligencia Artificial eliminará tareas repetitivas y dejará que las personas puedan pensar de forma creativa y descubrir cómo utilizar esta tecnología para impulsar el éxito empresarial, optimizar las operaciones, generar un nuevo modelo de relación con sus clientes y desarrollar nuevos productos y servicios digitales. Las empresas deben abrir la puerta a las tremendas oportunidades que ofrece, implantando una cultura que fomente la Inteligencia Emocional.

Según nuestro estudio hay una clara correlación entre la madurez de los despliegues de IA por parte de las compañías europeas y en cómo se califican a sí mismas en cuanto a Inteligencia Emocional. El 80% de las empresas más avanzadas en IA se consideran “muy inteligentes emocionalmente”.

## Potenciar, no sustituir

La Inteligencia Emocional de las organizaciones tiene que ver con la capacidad para gestionar relaciones, entender lo que motiva a los empleados y crear un entorno de trabajo colaborativo que permita a las personas alcanzar todo su potencial. Se trata de que la Inteligencia Artificial no sustituya, sino que potencie la Inteligencia Humana gracias al desarrollo de soluciones de este tipo desde un modelo de diseño ético que tenga en cuenta la privacidad de los datos, la seguridad de la información y que contemple criterios como equidad y diversidad.

Tecnología por tecnología nunca ha sido la respuesta. Debemos estar alineados con el impacto final que esta puede tener para que beneficie a nuestra sociedad. Las empresas deben abrazar una cultura de negocio emocionalmente inteligente y abierta al cambio para adoptar con éxito la IA.

**Lo verdaderamente importante no es qué puede hacer la Inteligencia Artificial, sino qué debe hacer la Inteligencia Artificial**



SI DESDE **Sage**  
 PUDIERAIS  
 PREGUNTARLE ALGO  
 AL **FUTURO**  
 ¿QUÉ SERÍA?



**LUIS PARDO**  
 CEO y Consejero Delgado de Sage Iberia

¿Ha conseguido por fin la pyme española digitalizarse?



A menudo me preguntan cuánto tiempo llevará el proceso de digitalización y cuándo hablaremos de un ecosistema empresarial completamente digitalizado, y la realidad es que, en la actualidad, son preguntas difíciles de contestar con exactitud. Por eso, desde Sage, querríamos saber si nuestro sueño de digitalizar la pyme se ha cumplido. Aunque se están dando avances en este sentido, todavía hay datos preocupantes. Como desvelamos en la 'Radiografía de la Pyme 2018', solo el 3% de las pymes están preocupadas por la digitalización de sus negocios. En la teoría, sí son conscientes de la importancia de su transformación digital y el 48% lo considera imprescindible para el desarrollo de sus negocios; pero, en la práctica, únicamente un 19% de ellas tiene un plan estratégico para abordar este proceso. Nuestro deseo es que la transformación digital del tejido empresarial se produzca de forma efectiva. De esta manera, las pymes seguirán alzándose como el motor principal de las economías, pero con mucha más fuerza, aumentando la productividad económica y la eficiencia del país, generando oportunidades de negocio que permitan seguir impulsando la creación de puestos de trabajo, y demostrando que los robots y la digitalización no han acabado con el empleo. Así que, si pudiésemos preguntarle algo al futuro, sería si la pyme española ha conseguido, por fin, digitalizarse, y realmente deseamos que la respuesta sea que sí.

## Panel III

# ¿Está el futuro en nuestras manos?

El último concepto de vanguardia digital –así lo describe la presidenta de Siemens España– al que el mundo empresarial está asistiendo no es otro que el IoT. Según diversos estudios, hacia 2020 habrá 20.000 millones de dispositivos conectados a esta tecnología en todo el mundo. Una tecnología que, más allá del ámbito industrial, acabará aterrizando también en la esfera del consumidor.

Y es que la conjunción de conectividad y datos vislumbra enormes oportunidades encaminadas a convertir la información en conocimiento útil, y este en importantes ventajas en todo lo relativo a la eficiencia y la rentabilidad de las empresas. Nos encontramos, pues, a las puertas de una nueva era basada en la hiperconectividad.

## ¿Y también en los robots?

Según McKinsey, en 20 años el 45% de los trabajadores se encontrarán en riesgo de ser sustituidos por robots. Una cifra que el Banco Mundial eleva hasta el 57% para

## Programa

## 5 CONGRESO NACIONAL DE DIRECTIVOS

### Panel III

Moderador

**Casimiro Gracia**  
Presidente Ejecutivo  
AXIS CORPORATE

Intervienen

16.30 h Internet of things: El poder de las máquinas que hablan

**Rosa García**  
Presidenta  
SIEMENS ESPAÑA

16.55 h ¿Un nuevo contrato social para el futuro robótico?

**Andrés Ortega**  
Director  
OBSERVATORIO DE LAS IDEAS  
Autor del libro “La imparabla marcha de los robots”

17.20 h La bomba demográfica

17.45 h Biotecnología, bioeconomía y sociedad

**Alfredo Aguilar**  
Chairman Task Force  
Bioeconomy  
EUROPEAN FEDERATION  
OF BIOTECHNOLOGY

18.05 h La biotecnología y el futuro de la especie humana

**Carlos Beorlegui**  
Catedrático de Filosofía  
UNIVERSIDAD DE DEUSTO

los países de la OCDE. Parece que no hay duda, a tenor de estos datos, de que la tecnología dominará el mercado de trabajo de los próximos años. De hecho, tele-cirujano, especialista en interacción humana/robot, arquitecto de realidad aumentada, desarrollador de casa inteligente, son, para Kaspersky Lab, algunos de los trabajos que más se demandarán en el futuro, donde disrupciones como la Inteligencia Artificial o la robótica serán las absolutas protagonistas. No es de extrañar, pues diversos análisis apuntan a que más de un tercio de los profesionales en nuestro país ya trabaja con tecnología inteligente, y según los expertos en RRHH, la robótica tendrá una incidencia muy alta en el mercado laboral de los próximos años. Todas estas cuestiones están generando ciertos interrogantes a los que urge dar respuesta lo antes posible: ¿se llegará a un entendimiento entre robots y humanos? ¿Deberían tener los robots derechos civiles? ¿Y obligaciones como cotizar a la seguridad social y pagar impuestos?

### **El futuro de la especie humana**

Interrogantes como los anteriores cobran, si cabe, mayor relevancia en un momento en el que, según datos de la revisión de 2017 del informe “Perspectivas de la Población Mundial”, se espera que el número de personas mayores, aque-

**¿Se llegará a un entendimiento entre robots y humanos? ¿Deberían tener los robots derechos civiles? ¿Y obligaciones como cotizar a la seguridad social y pagar impuestos?**

A quién seguir



**Andrés Ortega** es  
Director del Observatorio  
de las Ideas

@andresortegak

*“La Cuarta Revolución Industrial plantea la necesidad de un nuevo pacto social tanto en términos de prestaciones, como de ingresos y de actores que deben participar en él”*



llas de 60 años o más, se duplique para 2050 y se triplique para 2100. De hecho, Naciones Unidas constata que el envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más importantes del siglo XXI, con consecuencias trascendentales en ámbitos de la sociedad como el laboral o el financiero. Sin duda, una bomba demográfica ante la que numerosos expertos ya auguran que la biotecnología está llamada a ser la ciencia que más condicionará el desarrollo humano en los próximos años de la mano de nuevas aplicaciones con células madre, o en base a los últimos hallazgos en cuestión de rutas moleculares.

Todo un desafío ante el que, además, la adaptación de los sistemas de salud y cuidado, así como de las políticas de empleo y pensiones, y el incremento de las partidas para la inversión en ámbitos científicos como la biomedicina, habrán de convertirse en elementos protagonistas de la agenda de Administraciones y empresas para afrontar así con garantías una cuestión tan capital como lo es el futuro de la especie humana.

A quién seguir



**Alfredo Aguilar** es Chairman Task Force Bioeconomy de la European Federation of Biotechnology

*“Nos acercamos al final de la ‘petroeconomía’ y a la llegada de la ‘bioeconomía’. Es un cambio profundo que ya está en marcha en Europa y en el resto del mundo. Gestionarlo es nuestra obligación con las generaciones futuras”*



**Carlos Beorlegui** es Catedrático de Filosofía de la Universidad de Deusto

*“Tenemos en nuestras manos la capacidad tecnológica suficiente como para transformarlo todo, lo mundano y lo humano, corriendo también el peligro de destruirlo todo si nos equivocamos”*





# Innovación

## Palanca de crecimiento de negocio

Estamos viviendo en una economía global, con ciclos cada vez más cortos, donde lo novedoso se vuelve *commodity* en un tiempo récord. Las empresas que han tenido éxito, incluso en los momentos más difíciles de la última década, tienen una cosa en común: la innovación.

La innovación en las organizaciones es fruto de la obligación de dar respuesta a las necesidades del cliente. De ahí que los directivos españoles estén cada vez más comprometidos con la innovación como principal palanca de competitividad para su negocio.

### Argumentos que orientan a innovar

- Innovar para estar cerca del cliente. Entender lo que le sucede y dar respuesta de una manera diferenciadora a sus demandas son los principales motivos por los que una compañía se lanza a la innovación. Para ello, es necesario implantar una cultura que nos haga adoptar una actitud de constante aprendizaje y nos oriente a la búsqueda de nuevas soluciones creativas *bottom up*, superando las estructuras tradicionales, para mejorar y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

- Innovar es mucho más que transformación digital. Innovar es evolucionar hacia un modelo de negocio que responda a las exigencias de un nuevo paradigma tecnológico. El entorno obliga a las compañías a definir claramente para qué deben digitalizarse y a ser capaces de diseñar soluciones ágiles y escalables con impacto tangible en la cuenta de resultados. La verdadera transformación de la empresa tiene lu-

gar cuando la innovación se imbrica y normaliza dentro del modelo operacional y *governance* de la compañía.

- La tecnología como motor de la transformación. El IoT, la ciberseguridad o el 5G, entre otros avances tecnológicos, crean un entorno sin precedentes con impacto en la relación empresa-cliente.

- Innovar requiere atraer talento. Debemos dar respuesta a las prioridades de las nuevas generaciones. Aspectos como la flexibilidad, los entornos colaborativos, el dar espacio a la creatividad, así como la mejora de la experiencia de empleado mediante la tecnología, son algunos factores relevantes a la hora de posicionarse como una compañía capaz de atraer a los mejores.

Las compañías deben incorporar la cultura de innovación en su ADN para afrontar con éxito los nuevos retos y generar un crecimiento escalable y sostenible. No obstante, ser innovador también significa estar predispuesto a ser resiliente, asumir riesgos, saber actuar en entornos de incertidumbre y colaborar con nuevos *players*.

**La tecnología es el vehículo que nos permite innovar y dar respuesta de forma creativa y diferencial a las necesidades del cliente**

**Casimiro Gracia**  
Presidente Ejecutivo  
de Axis Corporate



# Internet of things (IoT)

La trascendencia de la tecnología en la vida del ser humano ha alcanzado una cota sin precedentes. Ya no solo se valora como un preciado avance del que todos nos beneficiamos diariamente y que nos facilita una amplia mayoría de tareas cotidianas, sino que, en la actualidad, la necesidad e incluso la dependencia derivadas de la tecnología son circunstancias que aceptamos como algo natural.



**Rosa García**  
Presidenta de Siemens España

## El poder de las máquinas que hablan

El último concepto de vanguardia digital, fruto del inagotable árbol tecnológico que crece sin descanso, se conoce como IoT. Una revolución de los objetos que traerá consigo un cambio drástico en la relación que hasta ahora manteníamos con ellos. Algunos lo definen como la digitalización del mundo físico.

### Un concepto rompedor

La base técnica del IoT es el sistema RFID (identificación por radiofrecuencia), que consiste en la integración de un microchip en cualquier objeto para lograr un procesamiento y transmisión de información constantes. Una de las características que convierten al IoT en un concepto tan rompedor es que, a través del mismo, se consigue la implicación de otras tecnologías como el Big Data, el machine learning, la AR o la IA. Se calcula que, en 2020 habrá entre 20.000 y 50.000 millones de dispositivos conectados en el mundo.

**IoT jugará un papel fundamental en la transformación digital de nuestras vidas, desde los sectores industriales o de educación, hasta el desarrollo de las ciudades inteligentes**

Para conseguir que el IoT rinda a su máxima capacidad, es necesaria una potente infraestructura de banda ancha –además de centros de datos–, una eficiente plataforma de comunicación y los mencionados sensores integrados que permitan estandarizar las tecnologías y protocolos que conforman este concepto. Siemens ha lanzado para ello su plataforma MindSphere, capaz de conectar equipos y sistemas, extraer sus datos y convertirlos en información valiosa para el negocio. Para contribuir al desarrollo de sus beneficios, la compañía ha creado más de 20 centros de Aplicaciones MindSphere distribuidos por todo el mundo con el objetivo de desarrollar sus servicios digitales en distintos sectores, desde la industria a la energía. En la actualidad, 900 desarrolladores de software, especialistas en datos e ingenieros, están trabajando junto a los clientes de Siemens para desarrollar innovaciones digitales para análisis de datos y machine learning.

Todo esto revela que en el futuro inmediato el IoT será uno de los principales engranajes que mueva el mundo debido sin duda a su vinculación con el oro del siglo XXI: los datos.

# Una combinación saludable

- Fondo de inversión Multi-activo flexible
- Invierte en activos tradicionales y alternativos (infraestructuras y préstamos)
- Patrimonio de 6.700 millones de euros
- Calificación 4 estrellas Morningstar

Fondo FF Global Multi Asset Income Fund

Más información en [www.fondosfidelity.es/GMAI](http://www.fondosfidelity.es/GMAI)



## Fidelity Funds Global Multi Asset Income A-Acc-Euro Hedged

Código ISIN: LU0987487336

Rentabilidades periodos de 12 meses				Rentabilidad años naturales					Volatilidad	
30/06/2014	30/06/2015	30/06/2016	30/06/2017	2014	2015	2016	2017	2018*	1 año	3 años
-	-	-	-							
30/06/2015	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2018							
<b>2,3%</b>	<b>1,9%</b>	<b>6,1%</b>	<b>1,1%</b>	<b>5,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,4%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>2,4%</b>	<b>4,4%</b>

Fuente: Fidelity International, Datastream. 30/06/2018. Base: VL-VL con reinversión de ingresos de la clase A-Acc-Euro con la divisa cubierta, que fue lanzada el 11/11/2013. Código ISIN Clase A-ACC-Euro Hedged: LU0987487336. \* Año en curso.

### Información acerca de los riesgos

- Rentabilidades pasadas no son indicador fidedigno de resultados futuros. El retorno puede aumentar o disminuir como resultado de las fluctuaciones de divisa. El valor de las inversiones que generan pueden bajar tanto como subir, por lo que usted podría no recuperar la cantidad invertida.
- El fondo puede invertir más de un 35% de sus activos en bonos emitidos o garantizados por un Estado del EEE, autoridades locales, país tercero u organismo público internacional al que pertenecen uno o más Estados del EEE.

Datos del fondo a 30/06/2018. Las inversiones deben realizarse teniendo en cuenta la información en el folleto vigente y en el documento de datos fundamentales para el inversor (DFI), que están disponibles gratuitamente junto con los informes anuales y semestrales a través de nuestros distribuidores y nuestro Centro Europeo de Atención al Cliente: FIL (Luxembourg) S.A. 2a, rue Albert Borschette BP 2174 L-1021 Luxembourg, así como en [www.fondosfidelity.es](http://www.fondosfidelity.es). Fidelity/FIL es FIL Limited y sus respectivas subsidiarias y compañías afiliadas. Fidelity Funds es una sociedad de inversión colectiva de capital variable constituida en Luxemburgo. Fidelity Funds está inscrita en CNMV con el número de registro 124, donde puede obtenerse información detallada sobre sus entidades comercializadoras en España. Fidelity, Fidelity International, el logotipo de Fidelity International y el símbolo F son marcas de FIL Limited. Emitido por FIL (Luxembourg) S.A. CS1036

SI DESDE ekon  
 PUDIERAIS  
 PREGUNTARLE ALGO  
 AL **FUTURO**  
 ¿QUÉ SERÍA?

JUAN ANTONIO FERNÁNDEZ  
 Director General de ekon



¿Dejaron alguna vez las empresas de ser humanas? 🔍

APD me pide unas líneas con motivo del 5 Congreso Nacional de Directivos y me propone hacerle una pregunta al futuro. Lo tengo fácil ¿Será mi empresa líder y referente en el mercado? ¿Funcionará el producto o servicio que estamos a punto de lanzar? Por supuesto que a todo esto me gustaría obtener una respuesta afirmativa... Pero me quedo con otra pregunta menos egoísta: ¿cómo nos va a permitir la tecnología convertir nuestras organizaciones en empresas *todavía más humanas*? Y digo *todavía más humanas* porque las empresas no son, ni más ni menos, que el talento de las personas que las forman. Parece contradictorio que todos los aspectos que nos trae la revolución tecnológica en la que estamos inmersos –robótica, Inteligencia Artificial, *Business Analytics*, *Internet of Things*, etc.– sirvan para huma-

nizar nuestras empresas. En mi opinión, no debería ser contradictorio. Como en anteriores revoluciones industriales, la transformación digital va a facilitar el día a día de los trabajadores, liberándoles de tareas repetitivas y sin importancia, y permitiéndoles aportar verdadero valor a sus organizaciones. E incluso me atrevo a decir que, como ocurrió en todas las *revoluciones* anteriores, aumentando la ocupación, digan lo que digan muchos agoreros frente a la robotización.






Como conclusión añadiría que, a día de hoy, las empresas tecnológicas manejamos y trabajamos con mucha información, pero no tanta como para adivinar el futuro. Aun así, de lo que estamos seguros es que la *humanización* de las empresas, si nunca dejaron de serlo, pasa por una utilización racional e inteligente –otros dos atributos humanos– de la tecnología.



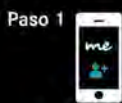


## Actualice su Mercedes con Mercedes me Adapter.

Ahora tiene la oportunidad de entablar un diálogo digital con su vehículo gracias a Mercedes me Adapter. Disfrute de cómodas funciones desde su Smartphone como por ejemplo:

-  **Mis viajes:** conocerá los horarios de inicio y fin de sus viajes, duración, lugar de salida y destino, así como la mejor ruta para llegar.
-  **Ubicación:** podrá consultar la ubicación de su vehículo en tiempo real. El localizador del vehículo se activa automáticamente al final de cada viaje, detectando y guardando la ubicación del estacionamiento en la misma aplicación.
-  **Estadísticas:** la aplicación le mostrará detalles precisos sobre los costes de reabastecimiento mensuales y sus estadísticas de consumo.
-  **Mi vehículo:** podrá ver de un vistazo el estado general de su vehículo. Le avisará si detecta algún fallo, además de enviar toda la información a su Taller Autorizado Mercedes-Benz, allí estarán preparados para darle el mejor servicio.
-  **Y descubra muchas más funciones.**

Sólo necesita tres pasos para establecer el diálogo digital con su Mercedes.



**Paso 1**  
Regístrese en el portal Mercedes me  
[www.mercedes-benz.com/es/](http://www.mercedes-benz.com/es/)  
¡No olvide aceptar las condiciones de uso!



**Paso 2**  
Descargue la aplicación  
Mercedes me Adapter en su  
Smartphone.\*



**Paso 3**  
Su Taller Autorizado le instalará  
su Mercedes me Adapter sin  
coste alguno.

\*Dependiendo del contrato de telefonía móvil, puede haber costes de descarga y transferencia de datos.

# Mercedes-Benz

The best or nothing.



## MB MOTORS

Taller Autorizado Mercedes-Benz.

C/ Bolnisi, 12. 08018 BARCELONA. Tel.: 93 300 82 30. Ctra. Granollers - Masnou, km 15,5. 08400 GRANOLLERS. Tel.: 93 879 61 19. Ctra. N-II, km. 643. Pol. Industrial "B". Sta Margarida, 08349 CABRERA DE MAR. Tel.: 93 741 80 00.  
C/ Acer, 2-12. Pol. Industrial Les Guixeres, 08915 BADALONA. Tel.: 93 497 07 20, [info@mbmotors.es](mailto:info@mbmotors.es), [www.mbmotors.mercedes-benz.es](http://www.mbmotors.mercedes-benz.es)

5 CONGRESO NACIONAL  
DE DIRECTIVOS

## Panel IV

Moderador

**Hilario Albarracín**Presidente  
KPMG

Intervienen

9.00 h Los desafíos de la banca  
del futuro**José Ignacio Goirigolzarri**Presidente  
BANKIA

9.25 h El futuro del dinero

**Juan María Nin**Consejero de Sociétés  
Générale (Francia)  
Autor del libro "Por un  
crecimiento racional"9.50 h Y en medio de todo, el  
terremoto "Blockchain"**Carlos Barrabés**Presidente y Fundador  
GRUPO BARRABÉS10.15 h ¿Hacia un mundo solo con  
energías renovables?Los ritmos de la  
descarbonización**José Bogas**Consejero Delegado  
ENDESA10.40 h El cambio climático: El  
tiempo se está agotando**José Manuel Moreno**Catedrático de Ecología de  
la Universidad de Castilla-  
La Mancha  
Miembro del Panel  
Intergubernamental  
de Cambio Climático  
de la ONU

## Panel IV

Cuestión  
de 'cambio'

Nunca en la historia de la banca se había producido un cambio de paradigma como el que vivimos en la actualidad. Aun así, "su papel seguirá siendo determinante en el futuro". Así lo cree José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, para quien además "la banca tendrá que evolucionar hacia un modelo de negocio más flexible, más personalizado y absolutamente enfocado en servir al cliente".

Y es que a pesar de que la reciente crisis financiera ha provocado a nivel global la desaparición del 25% de las entidades financieras y el 20% de sus sucursales, la verdadera amenaza para el sector financiero tradicional no son las nuevas *fintech*, ni tampoco la avalancha de regulación, ni siquiera los bajos tipos de interés. Son los nuevos hábitos de los usuarios, que además de digitalizarse, en muchos casos están dejando de ser fieles a sus bancos y marcas. No se trata, por tanto, de una banca sin bancos, sino de un nuevo modelo de banca sin aquellas entidades que no han entendido el profundo cambio que ha traído el nuevo consumidor. Lo que seguro sabemos es que el nuevo tablero de juego del sector financiero comienza a tomar forma.

### Y en medio de todo, el terremoto “Blockchain”

Una pieza importante de ese tablero es la tecnología blockchain. Según datos del estudio elaborado por la consultora Deloitte “The 2018 Deloitte Blockchain Survey”, el 64% de los directivos del ámbito de los servicios financieros lo perciben como una auténtica disrupción que afectará a esta industria.

Pero aunque en su origen blockchain se inventó para sustentar una moneda digital, el *bitcoin*, hoy ya es susceptible de aplicarse a cualquier transacción que exija una verificación en campos como las telecomunicaciones, la logística o los seguros. De hecho, un 74% de las compañías encuestadas por la consultora ven en el blockchain un “caso de negocios irresistible” y casi la mitad de las mismas (34%) asegura estar avanzando ya con esta tecnología.

### Sin olvidar la sostenibilidad

Que queremos ser digitales, está claro. De hecho, tal y como afirma Senén Ferreiro, CEO de Valora, “el mundo actual está dirigido e ilusionado por la digitalización en su más amplio espectro. Cualquier compañía, grande o pequeña, y cualquier directivo, espera que la tecnología y la digitalización provoquen una transformación en su negocio que

le permita ser diferencial en el futuro”. El problema es que toda esta transformación se desarrolla en un planeta con serios problemas de sostenibilidad, fundamentalmente ambientales según el World Economic Forum, que impactan en la vida de las personas.

Desde el Huracán Katrina en 2005, nuestro planeta sufre cerca de 300 catástrofes naturales por término medio cada año. 2018 será catalogado como un año excepcionalmente cálido, pero un nuevo estudio advierte que la temperatura seguirá subiendo al menos hasta 2022. La Tierra podría atravesar un ‘punto de no retorno’ para 2035 si los gobiernos no actúan decididamente a la hora de luchar contra el cambio climático. Estos son algunos de los titulares que encontramos cada vez con mayor frecuencia en los medios de comunicación y que nos lleva a plantearnos si vivimos a contrarreloj con el cambio climático.

Dos años después de la firma del Acuerdo de París, un informe elaborado por el Grupo Intergubernamen-

**La verdadera amenaza para el sector financiero tradicional no son las nuevas fintech, ni tampoco la avalancha de regulación, son los nuevos hábitos de los usuarios**





**Juan María Nin** es  
Consejero de Sociétés  
Générale (Francia)

*“El futuro del dinero supone un cambio de paradigma en un viaje tecnológico que las viejas ideas y jerarquías no van a poder parar”*



**Carlos Barrabés** es  
Presidente y Fundador  
de Grupo Barrabés

@carlosbarrabes

*“El potencial de Blockchain, como tecnología fundacional, encierra una promesa de reinversión del sistema en el que como seres humanos desarrollamos nuestra vida”*



**José Manuel Moreno** es  
Catedrático de Ecología  
de la Universidad de  
Castilla-La Mancha

*“Tras el Acuerdo de París, todos los países se han comprometido a reducir sus emisiones, pero la reducción total se queda lejos de situarnos en una senda de calentamiento que no supere los 2°C”*

tal de expertos sobre Cambio Climático reafirma la necesidad de que los gobiernos actúen en consonancia con los compromisos adquiridos, pues el cumplimiento de sus objetivos se presenta casi como la única solución a sus devastadores efectos.

Sin duda, la actividad humana ha tenido mucho que ver en todo esto, por lo que de la misma manera que todos (empresas y ciudadanos) hemos sido parte del problema, todos debemos ser parte de la solución.

¿Cuáles son los deberes que la sociedad tiene pendientes en la lucha contra el cambio climático? ¿Y la hoja de ruta a seguir? ¿Es posible caminar hacia un mundo solo con energías renovables?

Son muchas las preguntas en relación a esta cuestión, pero solo una la respuesta a todas ellas: hay que actuar, pues el tiempo se está agotando.

La preocupación empresarial por el cambio climático está ya en las agendas de las empresas líderes, como muestran las más de 6.300 empresas que anualmente y de forma voluntaria reportan al organismo internacional CDP información sobre sus planes de lucha contra el cambio climático.





Pocas veces nos hemos preguntado tanto como ahora si la banca está preparada para el futuro. Y la razón de esta insistencia no es una, sino dos. Por un lado, la banca viene de vivir una de las mayores crisis de su historia: hace poco se cumplían diez años de la caída de Lehman Brothers, que marcó el inicio de la gran crisis financiera mundial. Y por otro, la banca está en una encrucijada marcada por la creciente regulación, la necesidad de recuperar ciertas cotas de rentabilidad y los enormes desafíos que, a todos los niveles, representa la transformación digital.

## La banca, preparada para el futuro

Volviendo a la pregunta inicial, la respuesta es sí, la banca está preparada para el futuro. Pero con matices, porque en la era digital cualquier empresa de cualquier sector debe ganarse el futuro día a día. Ninguna lo tiene garantizado. Y, como han apuntado los reguladores financieros, las entidades deben reflexionar profundamente sobre su modelo de negocio para generar rentabilidad y beneficios recurrentes. Desde el punto de vista de la salud financiera, la proliferación y endurecimiento de las normativas estos años atrás se ha traducido en un fortalecimiento de los niveles de solvencia y de las políticas de gestión de riesgos. Dicho esto, no se puede bajar la guardia porque los riesgos son cada vez más numerosos e imprevisibles, con impacto directo en los resultados y en la reputación de las entidades. Algo habitual hoy en las noticias como el robo de datos de clientes, por ejemplo, pondría en entredicho la confianza en la entidad *hackeada*. Y sin confianza, la banca no se sostiene.



**Hilario Albarracín**  
Presidente de KPMG en España

*Ceteris paribus*, la gran prueba de fuego es la transformación digital. Tras un inicio con el pie cambiado, en el que las *fintech* la adelantaron por la izquierda, la banca ha acelerado el paso y hoy hay entidades con proyectos realmente innovadores y punteros. El sector está explorando nuevas tecnologías como *Big Data*, *Machine Learning*, Inteligencia Artificial o *Blockchain* para mejorar la experiencia de cliente y la eficiencia de los procesos.

### **Aceleración exponencial**

Pero la transformación digital, como la innovación, es un proceso que se sabe cuándo se empieza, pero no cuándo se acaba. En realidad, no se acaba nunca. Y lejos de mantener una velocidad constante, la innovación vive una aceleración exponencial marcada por la llegada y la rápida adopción de nuevas tecnologías. En KPMG somos optimistas sobre el sector. Los bancos, en general, están gestionando el giro que requiere la transformación. Solo quiero subrayar, para los más rezagados, que quedarse quieto cuando todo cambia a nuestro alrededor no nos deja en el mismo sitio, sino detrás.

**Los bancos, en general, están gestionando el giro que requiere la transformación**

# José Ignacio Goirigolzarri

Presidente de Bankia

“VEMOS LA  
DIGITALIZACIÓN Y  
LA COMPETENCIA  
DE GRANDES  
TECNOLÓGICAS COMO  
UNA OPORTUNIDAD  
PARA INNOVAR”

**¿Cómo competir con los nuevos players tecnológicos que están generando una imparable desintermediación de los servicios bancarios?**

No cabe duda que esta nueva revolución tecnológica, impulsada en gran medida por las *big techs*, ha tenido un enorme impacto en nuestra sociedad. Estamos en un momento de cambio disruptivo, donde han evolucionado nuestros canales de comunicación, de información y, en definitiva, nuestra forma de relacionarnos. La creciente digitalización de la sociedad tiene un impacto directo en los hábitos de nuestros clientes, en su manera de relacionarse con el banco y en sus necesidades y demandas.

Pero las nuevas tecnologías también nos han aportado grandes ventajas como la reducción de costes, la ampliación de nuestros canales de distribución o un mayor conocimiento de los clientes.

En Bankia, vemos la digitalización y la competencia de grandes tecnológicas como una oportunidad de mejora. Una oportunidad para desarrollarnos, innovar y, en definitiva, tratar de ofrecer un un servicio excelente a nuestros clientes. Para conseguirlo, tenemos que mantener una escucha activa y continua. Necesitamos entender qué esperan de nosotros en cada momento y ser capaces de renovar la confianza que han depositado en nosotros.

Paralelamente, estamos desarrollando una política de cooperación y de alianzas con compañías tecnológicas y *startups* que nos está ayudando a potenciar nuestra presencia en aquellas áreas donde la revolución digital está teniendo más impacto, como en medios de pago.

### **¿Seguirá existiendo el modelo de banca tal y como lo conocemos hoy?**

El papel de la banca seguirá siendo determinante en el futuro. No creo que esa sea la cuestión. Más bien, pienso que la banca tendrá que evolucionar hacia un modelo de negocio más flexible, más personalizado y absolutamente enfocado en servir al cliente. Los bancos deben adaptarse a la nueva realidad digital, deben ser capaces de acompañar a sus clientes a lo largo del cambio. La digitalización no solo hace que se amplíen las necesidades financieras de nuestros clientes, sino que también a los bancos nos puede dar acceso a nuevas oportunidades de negocio en otros sectores no financieros.

### **¿Cómo está afectando el cambio en el comportamiento del cliente al modelo de negocio de la banca?**

La realidad del sector financiero es compleja. Tenemos clientes con distintos hábitos, clientes totalmente digitales y clientes con una alta vinculación a la oficina física, y a todos ellos les tenemos que ofrecer un servicio excelente. Y además, estos comportamientos no son estáticos, sino que van evolucionando en el tiempo. Esta situación afecta a toda la estructura de nuestros canales de distribución. Porque es cierto que nuestros clientes, como la sociedad, son cada vez más digitales, pero también es cierto que el 80% de los usuarios de la banca en España también visitan las oficinas.

Responder a esta complejidad es probablemente el reto estratégico más importante al que nos enfrentamos los gestores bancarios. Para ello, nos hemos dotado de un esquema muy flexible que iremos adaptando a los cambios de hábitos.

### **¿Dónde ve a Bankia dentro de 5 años?**

En Bankia hemos cerrado una etapa en la que hemos sido testigos de una enorme transformación. Una etapa que comenzamos con un profundo plan de reestructuración y recapitalización –periodo muy duro sin ninguna duda–, pero que fue la base de lo que hoy es Bankia. A partir de aquel momento, comenzamos a virar nuestra estrategia, nuestro foco y nuestras prioridades.

Ahora comenzamos una nueva etapa en la que somos muy realistas y conocedores de los retos que tenemos por delante, pero que afrontamos con gran ilusión porque es una etapa de crecimiento. Crecimiento que se apoyará en tres motores: nuestro posicionamiento; el cumplimiento y, por tanto, finalización del plan de reestructuración y de sus restricciones (que ahora nos permite poder realizar operaciones que antes teníamos prohibidas, sobre todo en el sector inmobiliario, y en el mundo corporativo y mercado de capitales); y por último, la fusión con BMN.

Para apoyar este crecimiento, el pasado mes de febrero presentamos nuestro plan estratégico a tres años que tiene como objetivo convertirnos, entre las grandes entidades del país, en el banco más eficiente, rentable y solvente con el fin de dar la mejor calidad de servicio a nuestros clientes y cumplir con nuestra misión: aportar financiación a las familias y empresas, y así ayudar al progreso socioeconómico de nuestro país.

**LA BANCA TENDRÁ QUE EVOLUCIONAR HACIA UN MODELO DE NEGOCIO MÁS FLEXIBLE, MÁS PERSONALIZADO Y ABSOLUTAMENTE ENFOCADO EN SERVIR AL CLIENTE**



## José Bogas

Consejero Delegado de Endesa

“EL MUNDO NO PUEDE SOPORTAR UN CONSUMO ENERGÉTICO 2 o 4 VECES SUPERIOR AL ACTUAL. SERÍA EL FIN DEL PLANETA”

**Según un estudio de las Universidades de Oxford y Utrecht, 2035 podría ser el punto de no retorno frente al cambio climático. ¿Estás de acuerdo con estas previsiones?**

Lo cierto es que no es el único informe que apunta en ese sentido. También el sexto estudio del Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), el organismo de las Naciones Unidas dedicado a la elaboración de informes sobre el cambio climático, coincide con esa apreciación. En él se indica que, incluso considerando unos objetivos más ambiciosos a partir de 2030, la implementación de los compromisos nacionales presentados en el marco del Acuerdo de París de 2015 no lograría limitar el calentamiento global a 1,5°C, un objetivo que se alcanzaría, en todo caso, en algún momento situado entre 2030 y 2052; y si nos fijamos en las estimaciones de la Agencia Internacional de la Energía, podemos llegar a una conclusión similar.

No sé si será en 2030, 2035 o 2040, pero está claro que los expertos opinan que, con las tendencias actuales, no conseguiremos reducir a tiempo las emisiones antes de que la temperatura del planeta se incremente

en más de 2°C en comparación con la era preindustrial. Por consiguiente, es preciso cambiar esas tendencias lo antes posible. Y, para ello, hay que aplicar las medidas fundamentales que propone el IPCC en su informe: reducir el consumo energético global a través de importantes mejoras en eficiencia, electrificar de manera acelerada el uso final de energía y conseguir una mayor participación de las fuentes de energía que tienen bajos o nulos niveles de emisiones contaminantes, con especial acento en las energías renovables y la nuclear.

**¿Qué obstáculos identificarías como más difíciles de superar para alcanzar los objetivos fijados para la transición energética?**

La barrera fundamental es la dificultad de conseguir una adecuada electrificación en los consumos energéticos finales, especialmente en climatización y transporte, a corto plazo, y en algunos procesos industriales a medio y largo plazo.



Los problemas del cambio climático no se pueden resolver solo incorporando más renovables en el sector eléctrico. Aunque el 100% de la demanda eléctrica pudiera abastecerse con fuentes renovables, no se alcanzarían los objetivos deseados, porque la electricidad solo representa actualmente el 24% del consumo energético final. La electrificación del consumo energético final permitiría incorporar más energía renovable a gran escala, de forma competitiva y sostenida en el tiempo, con una perspectiva de 20 o 30 años, en sustitución de los combustibles fósiles de uso final. En definitiva, para conseguir los objetivos de reducción de emisiones es necesario reducir el consumo de petróleo, responsable de más del 60% de las emisiones de CO<sub>2</sub> ligadas al uso energético en España; e, incluso, a medio plazo, el del gas.

Otra barrera importante es el marco regulatorio. Es preciso desarrollar un marco estable y predecible, que vaya más allá del corto plazo. En energía, las inversiones se realizan a 20, 30 o 40 años vista. Las empresas no pueden estar pendientes de que la legislación cambie cada pocos años. Con incertidumbre, no habrá inversión.

### ¿Qué retos se ha marcado ENDESA en el desarrollo de las energías renovables?

ENDESA ha asumido un plan ambicioso y ordenado de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. En 2030, las emisiones de la empresa se reducirán en más de un 50% respecto de las de 2005 y nos planteamos conseguir la neutralidad en 2050. Para avanzar en ese camino, el año que viene incorporaremos casi 1.000 MW más de potencia reno-

vable en solar fotovoltaica y eólica a nuestro “mix energético”; y nuestra intención es incrementar aún más esta cantidad.

Estimamos que en 2030, para alcanzar el objetivo de un 32% de energía renovable, serán necesarios en España en torno a 110 o 120 TWh adicionales de producción eléctrica renovable en comparación con la situación actual. Ello supondrá, dependiendo de cuál sea el “mix” de generación, poner en funcionamiento 4.000 o 5.000 MW de nueva potencia renovable al año, es decir, alrededor de 50.000 o 55.000 MW adicionales en el conjunto del período que va desde ahora hasta 2030. En esa cantidad, ENDESA pretende alcanzar una cuota relevante; y estamos seguros de que lo conseguiremos.

### Renovables, descarbonización, lucha contra el cambio climático... ¿Cómo influirán estos procesos a la hora de conseguir un mundo más habitable para las personas?

Actualmente, más del 80% del consumo energético mundial es fósil. Áreas como la UE o Norteamérica consumen, respectivamente, 2 y 4 veces más energía per cápita que la media del planeta, a pesar de que su población apenas representa el 15% del total mundial. Está claro que el crecimiento futuro no puede depender tanto de la energía fósil, porque, aunque sea lícita la aspiración que tienen todas las áreas geográficas de conseguir mayores niveles de desarrollo económico, el mundo no puede soportar un consumo energético 2 o 4 veces superior al actual con una dependencia del 80% respecto de la energía fósil. Sería el fin del planeta.

Pensando en el futuro y, sobre todo, en lo que las generaciones actuales vamos a dejar a las futuras, creo que es preciso realizar un enorme esfuerzo –lo más rápido posible, pero también lo más planificado posible– que nos permita conseguir un desarrollo sostenible a largo plazo a fin de que las generaciones futuras vivan en un planeta realmente habitable.



“El proceso de descarbonización de la economía es una gran oportunidad para España. Abre grandes posibilidades para el desarrollo de las energías renovables, de redes inteligentes, de productos ligados a la electrificación de la demanda y para el desarrollo de medidas de eficiencia energética. No obstante, debe hacerse planificando bien los tiempos”.

## Panel V

Nuevos tiempos,  
nuevos talentos

## Programa

5 CONGRESO NACIONAL  
DE DIRECTIVOS

## Panel V

Moderador

**Fernando Ruiz**  
Presidente  
DELOITTE

Intervienen

11.30 h Reaccionando  
con urgencia a la  
transformación del trabajo**Enrique Sánchez**  
Presidente  
ADECCO11.55 h La excelencia universitaria,  
reto necesario en un  
mundo tecnológico**Antonio Abril**  
Miembro del Consejo de  
APD Zona Noroeste  
Presidente de la  
CONFERENCIA DE  
CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES  
ESPAÑOLAS (CCS)  
Secretario General y del  
Consejo de INDITEX12.20 h El ejecutivo como  
persona y la tercera ola de  
transparencia: La nueva  
ética del consumidor**Marcos de Quinto**  
Asesor del CEO  
THE COCA-COLA  
COMPANY

Según el *2018 Global Talent Trends Study* de la consultora Mercer, uno de cada cinco roles en las organizaciones dejará de existir en los próximos cinco años. De hecho, un informe elaborado recientemente por ManpowerGroup constata que un 24% de los directivos españoles declara tener dificultades para encontrar el talento adecuado a sus organizaciones. ¿Es ya la escasez de talento una realidad? ¿Nos encontramos a las puertas de un desempleo masivo? En 2020 se estima que habrá en nuestro país 1,9 millones de vacantes que no serán cubiertas por la falta de cualificación de los profesionales con los que contamos en este momento, y un gran número de analistas ya alerta de la necesidad de transformar la naturaleza del trabajo, pues de lo contrario el mundo se enfrentará a un desempleo masivo en 2050.

**Una brecha que acortar**

El problema raíz parece encontrarse en la brecha entre formación y empleabilidad que, según los expertos, venimos acarreado desde hace décadas. Según el IMD, España es el país de Europa occidental que menos ha conseguido adaptar su sistema educativo a las necesidades de su economía. ¿Necesitamos un modelo de docencia diferente? ¿Distintas políticas de *recruiting*?

Nos enfrentamos a una creciente disfunción entre lo que se enseña en las aulas y lo que mañana van a demandar las empresas. Múltiples estudios constatan que el 65% de los estudiantes de primaria trabajarán dentro de 10 o 15 años en profesiones que todavía no existen. Pero no olvidemos que no solo es un problema de conocimientos, sino también de habilidades y competencias.

### **...Y de transparencia**

Según Marcos de Quinto, asesor del CEO de The Coca-Cola Company, esta “ha irrumpido en nuestra sociedad para quedarse”. Es sin duda una tendencia imparable como consecuencia de la nueva escala de valores de la sociedad del siglo XXI, que más allá del propio producto o marca, está comenzando a condicionar su consumo a la responsabilidad y la ética de los propios ejecutivos que lideran sus empresas de referencia.

**En 2020 se estima que en nuestro país habrá 1,9 millones de vacantes que no serán cubiertas por la falta de cualificación de los profesionales con los que contamos en este momento**

## A quién seguir



**Antonio Abril** es Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas (CCS). Secretario General y del Consejo de INDITEX

*“Es inaplazable la reforma del actual modelo de gobierno y financiación de nuestra Universidad para que pueda dar respuesta adecuada a las exigencias de un servicio público de educación superior en el s. XXI”*



**Marcos de Quinto** es Asesor del CEO de The Coca-Cola Company

@MarcosdeQuinto

*“A la gente ya no le basta con saber todo sobre los productos que adquieren o sobre los principios en los que dicen inspirarse las empresas que los producen. Ahora quieren conocer los valores de los ejecutivos que las dirigen”*



# Enrique Sánchez

Presidente de Adecco

**Según los expertos, el mundo se enfrentará a un desempleo masivo en 2050 si la naturaleza del trabajo no cambia. ¿Compartes esta previsión?**

Comparto la visión de que el trabajo, en su concepción tradicional, tiene que cambiar. De hecho, ya está haciéndolo; cambia, evoluciona y se adapta al contexto económico y social con el que convive. El empleo se crea y se destruye, pero sobre todo se transforma. A diferencia de otras épocas, la cuestión ahora reside en la velocidad a la que los cambios se producen. De cómo gestionemos esta transformación del mundo del empleo dependerá en gran medida el impacto que pueda llegar a tener. La anticipación es y será determinante, y lo es para comprender bien hacia dónde van las necesidades de empresas y trabajadores, y con ello construir las herramientas necesarias para que en los cambios nadie se quede por el camino. Por esta razón es por lo que insistimos siempre y ponemos tanto foco en la mejora de la educación más temprana, en la formación para el empleo y en el aprendizaje permanente. Si esto se hace bien, sin ninguna duda, en el futuro no solo habrá más empleo, sino que habrá mejor empleo.

**¿Cuáles crees que han de ser las nuevas competencias laborales de los profesionales para evitar, en parte, lo anterior?**

La irrupción de la tecnología paradójicamente está demandando una serie de habilidades, específicas del trato con las personas, cada vez más importantes: trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de comunicación y habilidades sociales, saber trabajar en remoto, vocación por aprender, resiliencia y polivalencia, orientación a resultados y a la calidad,



**“LA CLAVE DEL FUTURO DEL EMPLEO PASA POR LA MEJOR GESTIÓN DEL MEJOR TALENTO, EL HUMANO”**

capacidad de concentración, espíritu crítico, creatividad... Aunque por encima de todas ellas destacaría la pasión, que además es la condición humana más difícil de automatizar.

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

La empresa española cuenta con un excelente capital humano y con un talento reconocido internacionalmente. Resulta gratificante ver el grado de penetración de la empresa española en el mundo,



nuestro nivel de exportaciones, la espectacular reputación de nuestros directivos en terceros países... pero también es verdad que es fundamental seguir invirtiendo en las personas. Son las que al final sacan los proyectos adelante, y los proyectos de hoy y del futuro requieren ya de un tipo de habilidades, de comportamientos, de formas de trabajar, de conocimientos y de competencias, que empiezan a escasear y que requieren una constante actualización debido fundamentalmente a la irrupción de las nuevas tecnologías.

**¿Nos encontramos muy próximos al fin de la relación de empleo clásica? ¿Qué principios regirán el nuevo mercado de trabajo?**

La globalización, la curva demográfica, las nuevas formas de producción, la diversidad generacional, la tecnología y las distintas maneras de colaboración, están poniendo en evidencia el *standart* clásico de la relación laboral. Economía colaborativa, plataformas digitales, *freelancers*, autónomos dependientes, trabajos por encargo, externalización, cadenas de producción global, etc., están cambiando las reglas del juego. Los principios tradicionales se orientan a modelos más colaborativos, menos jerárquicos, más transparentes, más participativos, menos colectivos y más individualizados, mucho más flexibles, y en donde el concepto de la empleabilidad está por encima del de estabilidad.

**¿En qué medida influirá finalmente la automatización en el mundo laboral?**

Sobre el debate de la automatización y su impacto en el mercado de trabajo nosotros tenemos una visión clara. Los entornos (empresas y países) que han promovido la innovación, el uso de la tecnología, de la robótica, de la automatización, etc., al final son los más competitivos. Y lo son porque han podido gestionar mejor su productividad, y junto con ello, han podido no solo no

destruir empleo, sino seguir creándolo y haciéndolo en mejores condiciones. De hecho, la automatización de según qué procesos es lo que debe servir para mejorar nuestra propuesta de valor de cara al cliente, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y volver a poner en el centro de las operaciones a las personas, a nuestro capital humano, de manera que junto con la tecnología, pueda aprovechar y maximizar todo su talento profesional y personal.

**¿Qué disrupciones tecnológicas están teniendo, a tu juicio, mayor influencia sobre las formas de trabajo?**

La tecnología hoy, y sobre todo en un futuro próximo, tiene muchas y distintas versiones y potencialidades. IA, *Big Data*, robótica, IoT, RRSS, *blockchain*... Todas ellas, por sí mismas, tienen efectos disruptivos, pero si tuviera que destacar alguna, diría que a medio-largo plazo y en función de cómo evolucione, una IA que desarrolle adecuadamente cierta capacidad cognitiva será algo realmente disruptivo. En todo caso, lo que sí que resultará realmente disruptivo es la convergencia tecnológica, cuando todas estas nuevas herramientas sean capaces de trabajar en un mismo objetivo. Y lo que debe tranquilizar al respecto es saber que siempre, y en todo caso, detrás de todas estas tecnologías habrá personas. Porque no habrá tecnologías disruptivas sin personas disruptivas, y la clave del futuro del empleo pasa por ahí, por la mejor gestión del mejor talento, el talento humano.

**LA EMPRESA, DE LA MANO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y ACADÉMICAS, TIENE POR DELANTE UN IMPORTANTE RETO DE CARA A NUESTRO FUTURO MÁS INMEDIATO EN LO QUE A GESTIÓN DEL TALENTO SE REFIERE**



**Reconocer la importancia del talento en nuestras organizaciones no es solo una obligación moral, sino una sabia decisión empresarial**

**Fernando Ruiz**  
Presidente de Deloitte

## El talento como ventaja competitiva diferencial

Uno de los ámbitos donde la tecnología está teniendo un impacto cada vez mayor es, sin duda alguna, el mercado de trabajo. Desde la revolución industrial no se había vivido un cambio de paradigma tan grande como el que está ocurriendo ahora ante nuestros ojos. Una revolución que, además, lejos de frenarse, tenderá a elevar su velocidad y provocar un gran impacto en el entorno profesional.

En los últimos años nos hemos familiarizado con términos como big data, analytics y, sobre todo, robotics. Y aunque este último puede evocar imágenes de robots antropomórficos realizando diversas tareas, lo cierto es que cuando hablamos de robotización nos referimos a la automatización de tareas. Una automatización que puede afectar, y de hecho afecta, a todos los sectores empresariales, a todos los estamentos y a todas las tipologías de empleo. Esta nueva realidad tendrá un impacto no solo social, sino también económico e incluso jurídico. La automatización de procesos debe ir acompañada de un plan para facilitar el reciclaje de los trabajadores que puedan verse

afectados, de manera que sigamos aprovechando sus habilidades y conocimientos de la forma más óptima posible. Esta automatización tendrá un indudable beneficio en las empresas en forma de optimización en la organización, mejora de la eficiencia, ahorro de costes y aumento de la productividad. Pero al mismo tiempo, supondrá una oportunidad para generar empleos nuevos que requieran capacidades diferentes y estimulen la inversión por parte de las compañías.

### Una sabia decisión

Es ese foco en la inversión en el talento lo que distinguirá a las empresas en el futuro. Los trabajadores son los depositarios del conocimiento interno de las compañías. Son ellos los que mejor conocen cada uno de los procesos que nos hacen a las compañías ser lo que somos. Por ello, es nuestra responsabilidad como directivos reconocer la importancia del talento en nuestras organizaciones. Se trata no solo de una obligación moral, sino de una sabia decisión empresarial. Son los empleados, con su conocimiento único, los que generan las ventajas competitivas diferenciales para las empresas. Por esa razón, es necesario identificar y fidelizar el valor estratégico de nuestros empleados. Aprovechar esa ventaja competitiva diferencial es la clave para el éxito presente y futuro de las compañías.



# KURSAAL

DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN



[www.kursaal.eus](http://www.kursaal.eus)

# 1.500 m<sup>2</sup> de pantalla LED.

## Para que te vean a lo grande.

Una poderosa herramienta de comunicación, un seductor escaparate en el que generar notoriedad de marca o emocionar a tu audiencia.

La mayor fachada LED de España. Kursaal, el elemento diferenciador que hará brillar tu convención con luz propia.



**Centro Kursaal Elkargunea**  
Avenida Zurriola, 1  
20002 Donostia / San Sebastián  
Tel.: 943 003 000  
Fax: 943 003 001  
[kursaal@kursaal.org](mailto:kursaal@kursaal.org)

SI DESDE **EAE Business School** PUDIERAIS PREGUNTARLE ALGO AL **FUTURO** ¿QUÉ SERÍA?



JOSEP M<sup>a</sup> ALTARRIBA  
Ph. D. Dean EAE Business School

¿Cuáles serán las necesidades y competencias que más demandarán las empresas?



En un mercado laboral en constante cambio y transformación, con una digitalización que es ya una realidad, esta información nos ayudaría a continuar focalizando el plan de estudio, a trabajar sobre casos de éxito que todavía no existen y a preparar mejor a los profesionales. Sin embargo, EAE Business School trabaja para que el futuro no le coja por sorpresa. Anualmente publica el estudio EPYCE: Posiciones y Competencias más demandadas, en el que se revelan las posiciones más difíciles de cubrir en la actualidad, así como las más buscadas en el futuro. Según el informe, hoy las más difíciles son todas aquellas relacionadas con el *Big Data*. Disciplina que también en el futuro vuelve a figurar, y a la que se suman otras posiciones tecnológicas como el *Data Science* o el comercio digital.

En este futuro que se espera, de lo más tecnológico, no debe obviarse “el toque humano”, como dijo Jaime Guardiola, consejero delegado del Banco Sabadell, durante su discurso a los alumnos de EAE en la Ceremonia de Graduación de Barcelona. En esta línea, también José María Álvarez-Pallete, presidente ejecutivo de Telefónica y padrino de los alumnos del campus de Madrid, propuso una “constitución digital” en la que se establezcan “los principios que deben prevalecer, qué es aceptable y qué no lo es, porque por encima de todo siempre están las personas”.





# Uno más de la familia

**En ElPozo sabemos que las familias se construyen a base de confianza** y en la nuestra, todo lo que hacemos es para merecer la tuya. Por eso estamos a tu lado para lo que necesites.

**En esta familia se mira al futuro con la convicción y la ilusión de quien lleva preparándose para él toda la vida.**

Contamos con las más exigentes certificaciones.



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



Uno más de la familia

## Panel VI

# El ser humano, siempre en el centro

En un momento en el que la IA, la Robótica, la Realidad Virtual, la Realidad Aumentada y la Mixta están en pleno auge, la pregunta que todos nos hacemos es si existe una diferencia fundamental entre lo que es el ser humano y la máquina, si la máquina puede reemplazar todas las funciones del ser humano, o si por el contrario, el ser humano tiene cosas mucho más propias, mucho más personales. Precisamente eso es decantar lo humano, reconocer lo que es nuestro, aquello que nos da una especial originalidad para soñar en el futuro. Para Mario Alonso, médico y consultor de Liderazgo y Creatividad, se trata de pensar en todos los grandes avances tecnológicos, sobre todo en la IA, no como una competición, sino muy al contrario, como una fusión de esas capacidades, las que el ser humano por su propia naturaleza tiene, y las que la máquina puede ir desarrollando. “Creo que al final el futuro será extraordinario si conseguimos aunar las potencialidades de la máquina y del ser humano”, señala.

## Las consecuencias éticas

En esta revolución tecnológica sin precedentes, y después de todo lo expuesto en el presente número, es imprescindible llamar la atención sobre las consecuencias no solo

económicas y empresariales, sino también éticas, filosóficas y antropológicas de la disrupción tecnológica que estamos viviendo. Se trata de reflexionar sobre la necesidad de volver a colocar al hombre y sus

## Programa

### 5 CONGRESO NACIONAL DE DIRECTIVOS

#### Panel VI

12.45 h Mesa Redonda: “Decantar lo humano para soñar el futuro”

Moderador

#### Mario Alonso Puig

Médico y Consultor de Liderazgo y Creatividad

Intervienen

#### Ignacio Quintanilla Navarro

Doctor en Filosofía

#### Adolf Tobeña

Catedrático de Psiquiatría y Psicología Médica  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

#### Javier Cabo

Doctor en Medicina y Cirugía Cardiovascular, y Catedrático de Ingeniería Biomédica de la UCAM



valores en el centro del cambio, y no al final. ¿Cómo? “Cuando nos escuchamos unos a otros, cuando comprendemos los distintos puntos de vista en relación a un tema que a todos nos importa –que es el futuro–, de manera natural emergen esos valores que nos pueden llevar ahí”, destaca Alonso. Y pone algunos ejemplos: “si hablamos solo de un desarrollo tecnológico pero no hablamos simultáneamente de una ética, obviamente toda tecnología es peligrosa. Sin embargo, si tenemos una conversación sobre los avances tecnológicos, y también sobre la importancia de seguir poniendo al ser humano en el centro, el resultado es una fuente de enormes posibilidades”. Hoy en día todos tenemos que ser conscientes de que tenemos que ampliar nuestra mirada, tenemos que ganar perspectiva en nuestra forma de observar la realidad ya que, aunque los abordajes sean muy dispares, el objetivo es ir todos a una intentando explorar ese mundo tan sutil y desafiante que es el futuro.

## A quién seguir



**Mario Alonso Puig** es Médico y Consultor de Liderazgo y Creatividad

@MarioAlonsoPuig

*“El futuro será extraordinario si conseguimos aunar las potencialidades de la máquina y del ser humano”*



**Ignacio Quintanilla Navarro** es Doctor en Filosofía

@ILQuintanilla

*“Lo más asombroso que está sucediendo con nuestra tecnología no ocurre alrededor de nuestros cuerpos, sino dentro de nuestras mentes”*



**Adolf Tobeña** es Catedrático de Psiquiatría y Psicología Médica de la Universidad Autónoma de Barcelona

*“La frontera tecnocientífica siempre ha ofrecido más oportunidades que disrupciones. ¿Hay motivos para pensar de otro modo ante la IA + Robótica?”*



**Javier Cabo** es Doctor en Medicina y Cirugía Cardiovascular, y Catedrático de Ingeniería Biomédica de la UCAM

@jcabo10

*“La IA, la robótica, la nanotecnología... influyen directamente en el futuro de la humanidad, creando Humanos Tecnológicamente Mejorados”*



SI DESDE **Sodexo**  
 PUDIERAIS  
 PREGUNTARLE ALGO  
 AL **FUTURO**  
 ¿QUÉ SERÍA?



**CARINA CABEZAS**  
 Presidenta de Sodexo Iberia

¿Cómo podemos mejorar la calidad de vida de las personas a las que servimos? 🔍

Esta pregunta es la que nos hemos hecho en Sodexo desde su creación hace ya más de 50 años. Tenemos la convicción de que la calidad de vida es un factor clave de progreso para personas y organizaciones. Por eso, nuestros 468.000 empleados hacen que las cosas sean mejores, más seguras, saludables y fáciles para los 100 millones de consumidores repartidos por todo el mundo. Nos apasiona mejorar la calidad de vida de las personas, y esto forma parte de lo que hacemos cada día al ofrecer a nuestros clientes—empresas, colegios, universidades, hospitales, residencias y grandes espacios culturales y deportivos— una oferta integrada con más de 100 servicios (restauración, mantenimiento, limpieza, facilities management, etc.). Sin embargo, sabemos que solo podremos seguir mejorando vidas

de forma significativa si pensamos en las necesidades del mañana tanto como pensamos en las de hoy.

**El mundo cambia muy rápido**

Las cuestiones medioambientales, la tecnología y los cambios sociales están transformando radicalmente la manera en que vivimos y trabajamos. La buena noticia es que las nuevas aspiraciones, individuales y colectivas, están dando lugar a modelos pioneros que promueven la inclusión, la solidaridad, el progreso social y, sobre todo, la calidad de vida que, lejos de perder importancia, se sitúa en una posición cada vez más alta en las prioridades y preocupaciones de la sociedad. En definitiva, concretando un poco más, nuestra pregunta para el futuro sería... ¿Hacia dónde evolucionará el concepto de Calidad de Vida?



2010 SANTIAGO DE COMPOSTELA



2012 VALENCIA



2014 BILBAO



## CONGRESOS NACIONALES DE DIRECTIVOS

2016 MADRID



20 TENDENCIAS QUE CAMBIARÁN EL MUNDO ...Y ESPAÑA



YA ESTAMOS PREPARANDO EL SIGUIENTE

SEVILLA

La ciudad hispalense albergará en 2020 el 6 Congreso Nacional de Directivos. Iremos revelando más detalles durante los próximos meses...

2020  
VI  
TE ESPERAMOS

WHITE PAPER **apd**

LOS 8  
DESAFÍOS  
DEL SER  
HUMANO  
PARA EL  
SIGLO XXI

Descárgatelo en  
[www.apd.es](http://www.apd.es)



JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI | FRANCISCO ROMÁN  
ANTONIO GARRIGUES WALKER | HELENA HERRERO  
JORGE DEZCALLAR | JOSÉ BOGAS | ROSA GARCÍA  
CARLOS BARRABÉS | ANNA VEIGA | Y MUCHOS MÁS...



## Hacia la empresa súper-humana

A estas alturas nadie puede obviar que la Inteligencia Artificial (IA) ha llegado para quedarse. Para quedarse y para ser todavía más relevante, tal y como se refleja en los datos de nuestro estudio *Reworking the Revolution*, en el que se establece que si las empresas decidieran invertir en IA al mismo ritmo que lo están haciendo las compañías más punteras, podrían aumentar sus ingresos un 38% para 2022, al tiempo que generar un 10% más de empleo. Muchas compañías ya la están utilizando con éxito para mejorar su productividad. Sin embargo, para lograr tasas superiores de crecimiento, y para crear una nueva oleada de puestos de trabajo, las corporaciones deben aplicar la IA de manera más innovadora.

La alianza entre los humanos y las máquinas marcará el comienzo de una nueva era en el trabajo. La verdadera oportunidad de la IA pasa por poner a trabajar de manera conjunta a humanos y máquinas para desarrollar experiencias de cliente diferenciadas, y ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Hasta el momento hemos utilizado la robótica, *analytics*, *big data* y otras tecnologías para trabajar en paralelo con personas, pero en asilamiento automatizado y con la única función de mejorar la eficiencia de los procesos. Ahora, a medida que

las empresas invierten en sistemas de IA que pueden detectar, comunicar, interpretar y aprender, todo eso cambia. Un claro ejemplo de esto es la técnica creada por un equipo de patólogos de Harvard y basada en la IA para detectar, con mayor precisión, células de cáncer de mama. Al hacerlo de forma independiente, los patólogos fueron capaces de identificar esas células en un 96% de los casos, hecho que las máquinas solo pudieron hacer en un 92%. Sin embargo, al combinar la IA y el conocimiento humano se lograron porcentajes del 99,5%. Con casi 1,7 millones de casos nuevos de cáncer de mama diagnosticados a nivel mundial cada año, esto se traduce en pasar de 68.000 a 130.000 mujeres que reciben diagnósticos más precisos que si confiásemos solo en humanos o máquinas.

### Prosperar de manera inteligente

Por otro lado, es importante no olvidar que los trabajadores también son consumidores. Ya dictan la lista de la compra a Alexa y le piden a Siri sugerencias de restaurantes. Esperan servicios personalizados facilitados por la IA. Entonces, ¿por qué no facilitar que en el trabajo puedan contar con máquinas inteligentes que les informarán continuamente y les mostrarán, de manera proactiva, nuevas ideas para mejorar la vida de sus clientes? Los líderes empresariales deben aprovechar

esta oportunidad: los profesionales no solo quieren nuevas habilidades, sino que están impacientes por prosperar de una manera inteligente.

En este sentido, todavía queda mucho camino por recorrer. De hecho, según las estimaciones realizadas en nuestro estudio, algo más del 30% de los trabajadores realiza sus tareas ya con IA. Sin embargo, solo un 24% de las compañías participantes en la investigación reconoce haber realizado algún cambio para adaptarse a ellas.

### Poner en valor la colaboración hombre-máquina

Las claves para que los líderes empresariales puedan potenciar al máximo su fuerza laboral y generar valor mediante la colaboración hombre-máquina, convirtiéndose así en empresas súper-humanas, son las siguientes:

- Reinventar el trabajo, y entender muy bien cuáles serán los nuevos empleos, la formación y las habilidades que harán falta. El mayor impacto de la IA no estará tanto en el número de empleos, sino en su contenido. Más del 46% de los ejecutivos entrevistados en nuestro análisis considera que las descripciones de los puestos de trabajo están quedando obsoletas, ya que las máquinas pasan a realizar tareas repetitivas y las personas a trabajar por proyectos. Es necesario, por tanto, rediseñar los puestos de trabajo.
- Trasladar a los empleados hacia áreas que aporten nuevas formas de creación de valor. Focalizarles en los nuevos modelos de negocio que

**La verdadera oportunidad de la IA pasa por poner a trabajar de manera conjunta a humanos y máquinas para desarrollar experiencias de cliente diferenciadas, y ofrecer productos y servicios completamente nuevos**



**Esther Gasull**

Directora de la oficina de Accenture en Barcelona y Managing Director de Accenture Strategy

pueden generarse, apostar por el valor en el medio-largo plazo y no beneficiarse únicamente de las eficiencias que puedan generarse en el corto plazo por las nuevas tecnologías. Es necesario reinvertir los ahorros del corto para generar más valor en el medio y largo plazo. Asimismo, solo se alcanzará dicho valor si las empresas consiguen implantar modelos de trabajo ágiles, y ello pasa, sin lugar a dudas, por dar más poder a los profesionales.

- Generar las capacidades necesarias para escalar rápidamente las nuevas habilidades requeridas en el nuevo entorno empresarial. En este sentido, es clave desarrollar nuevos enfoques de formación que se adapten a los diferentes “puntos de partida” de cada trabajador según el nivel de madurez de sus conocimientos y de su predisposición a aprender y adoptar las nuevas tecnologías.

# La sostenibilidad, en el centro de nuestra actividad

Las empresas responsables ya no quieren ser solo productoras, distribuidoras o generadoras de riqueza, sino también “ciudadanos corporativos”. En nuestro caso, lo demostramos cada día a través de las tecnologías innovadoras que desarrollamos, la manera en la que producimos y la forma en la que mejoramos los procesos de nuestros clientes. Todo, con el objetivo de aportar valor añadido a nuestros clientes, mejorar la protección del medioambiente y colaborar con las comunidades en las que estamos presentes.



**Ahmed Hababou**  
Director General  
Carbueros Metálicos

En Carbueros Metálicos, grupo Air Products, estamos plenamente convencidos de que la sostenibilidad es un elemento imprescindible de la propuesta de valor que hacemos a nuestros clientes y empleados, además de a nuestro entorno. Estamos orgullosos de nuestros éxitos en esta materia y somos conscientes de que el nivel de exigencia sigue creciendo, y de que debemos seguir mejorando para continuar siendo líderes en nuestro sector. Trabajamos cada día para que la sostenibilidad esté en el centro de todo lo que hacemos de acuerdo con nuestro marco de actuación: “Crecer, Conservar y Cuidar”, que nos ha servido para marcarnos objetivos concretos en materia de sostenibilidad para el año 2020:

## **CRECER de manera responsable ofreciendo soluciones eficientes, sostenibles y duraderas**

Ayudamos a nuestros clientes a mejorar su rendimiento en materia de sostenibilidad aumentando su productividad, garantizan-



Crecer · Conservar · Cuidar

**SOSTENIBILIDAD**

do una mejor calidad de sus productos y reduciendo su consumo energético y sus emisiones. Así, ofrecemos innovaciones como nuestra solución **Inomaxx TIG Integra®**, que permite a los soldadores profesionales conseguir una mayor calidad y mejores resultados finales, al tiempo que consumen menos gas y electricidad, y se reduce la generación de ozono. Nuestra tecnología **Freshline® Superfresh** prolonga el tiempo de conservación de los alimentos después de la descongelación y permite una mejor gestión de los stocks. Las soluciones **Halia®** optimizan los procesos de tratamientos de aguas para consumo y de aguas residuales. O la co-



mercionalización de gases refrigerantes más eficientes y de menor potencial de calentamiento atmosférico para ayudar a reducir sus emisiones. Todo ello, en conformidad con nuestro Código de Conducta: cumplimos con las normas de integridad más estrictas y nos comprometemos a respetar la ética, ateniéndonos siempre a los compromisos suscritos en todas nuestras interacciones comerciales.

### **CONSERVAR los recursos y reducir nuestra huella medioambiental gracias a innovaciones punteras**

Diseñamos nuestras plantas de producción y definimos nuestra actividad a partir de objetivos centrados en la reducción de emisión de gases de efecto invernadero, así como del consumo de energía y agua, y en la gestión de nuestra flota. Nos hemos fijado metas de eficiencia y medimos los progresos conseguidos en lo referente a gases de efecto invernadero, energía, agua y emisiones, con el fin de mejorar continuamente nuestra actividad.

En este apartado puedo mencionar proyectos como el de Telde (Gran Canaria) para la captura y reutilización del dióxido de carbono emitido por una fábrica de vidrio colindante con nuestra planta; el acuerdo con la comunidad de regantes de la Sequieta (Tarragona) por el que la compañía cede a los agricultores de la zona el agua rica en nitratos generada en el proceso de producción de nuestra planta en La Pobla de Mafumet para contribuir a la fertilización de sus campos de avellanos; el proyecto de reducción del impacto acústico en nuestra planta de Tres Cantos (Madrid) mediante la instalación de nuevos equipos y pantallas de protección; o la renovación de nuestra flota de camiones con modelos

más ligeros, aerodinámicos y modernos que optimizan el consumo de carburante reduciendo la huella de carbono.

### **CUIDAR de los empleados, clientes, y del tejido económico y social de los entornos en los que estamos**

Nuestra cultura de empresa se basa en los conceptos de seguridad, simplicidad, rapidez, autoconfianza e integridad. El objetivo en seguridad es alcanzar cero accidentes y cero incidentes. Nos comprometemos con el desarrollo de nuestros empleados, con el apoyo a las comunidades en las que estamos presentes y a colaborar con los proveedores que comparten este mismo compromiso. Dicho apoyo se refleja en acciones encaminadas, por ejemplo, a la humanización de espacios hospitalarios, a financiar becas de estudio o a dar soporte a diversos proyectos sociales en diversas zonas del país. Así, venimos desarrollando proyectos de humanización de entornos hospitalarios desde 2013 a través de nuestra iniciativa “Nos Mueve la Ilusión”; o el programa de bienestar y conciliación de la vida laboral y profesional que instrumentamos desde tres ámbitos: la actividad física y el deporte, la nutrición y los hábitos de vida saludables, y la parte emocional relacionada con el bienestar interior.

### **En Carbueros Metálicos...**

Somos líderes en el sector de gases industriales y medicinales. Producimos, distribuimos y vendemos gases a más de 30 sectores de la industria –sanitario, ocio, alimentación y bebidas, entre otros–, sin cuyos productos o servicios la sociedad que conocemos sería diferente. A través de ellos, nuestros gases están presentes en la vida de todos, cada día. A veces lo esencial es invisible a los ojos.

**Nuestro compromiso es seguir contribuyendo a la construcción de un mundo y una sociedad aún mejores de la manera que sabemos: con integridad y responsabilidad, y de forma segura y sostenible.**

LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA ERA DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

# Nuevos retos en los planes estratégicos de las compañías

La aparición de riesgos emergentes puede poner en peligro la consecución de los objetivos estratégicos de las compañías. Si echamos la vista 10 años atrás, vemos que las tendencias macroeconómicas (ralentización del crecimiento global, incremento de deuda pública e intereses en mínimos históricos), demográficas (longevidad, movimientos migratorios) y geopolíticas (cambio climático, movimientos populistas) son completamente distintas a décadas anteriores. A todo ello hay que sumarle la Revolución Digital, donde los cambios sociales y económicos suceden a una velocidad sin precedentes si comparamos con las anteriores revoluciones agrícola e industrial.

Este nuevo entorno genera riesgos a gestionar de forma diferente y con una capacidad de adaptación cada vez más necesaria por parte de empresas y gobiernos, que se enfrentan a entornos distintos a los de generaciones anteriores. Parafraseando a Einstein, “lo que nos ha traído hasta aquí, no nos llevará hasta allí”.

## ¿Qué deben hacer las empresas?

Aquí la palabra clave es “resiliencia”; lo que implica trabajar con humildad en identificar, cuantificar y gestionar estos riesgos. Decimos humildad

porque la historia nos demuestra que grandes imperios empresariales han desaparecido por infravalorar tendencias y riesgos emergentes.

En los estándares últimos de gerencia de riesgos (ISO31000/COSO 2017) se hace mucho hincapié en vincular los riesgos con la estrategia empresarial. La gestión del día a día de las empresas basada en el modelo de gestión de riesgos de tres líneas de defensa, implica que desde los responsables de negocio, pasando por las funciones de control interno, cumplimiento normativo, gerencia de riesgos, finanzas, auditoría interna y, como último responsable, el Consejo de Administración, trabajen de forma continua en analizar la estrategia y los retos y oportunidades relacionados que se presentan. Esto hay que hacerlo desde una perspectiva de equipo, permitiendo que la cultura de gestión de riesgos y cumplimiento cale en toda la organización.

## Fomentar la resiliencia

Muy a menudo vemos en las empresas que la gestión de riesgos se trabaja de forma aislada y con una cultura de la gestión pobre, de ahí la importancia del ‘tone at the top’, o lo que es lo mismo, la responsabilidad y el “cumplir lo que se dice” de la Alta Dirección. Según el Aon Risk Maturity Index (estudio conjunto con la Universidad de Wharton donde se analiza la madurez de la gestión de riesgos y su relación con el comportamiento bursátil), las compañías tienen un “aprobado raspado”, conclusión que está en relación con el estudio de la consultora McKinsey sobre ‘Enterprise Risk Management’ donde los Consejos de Administración reconocen que solo emplean un 8% de su tiempo en analizar los riesgos que afectan a su estrategia empresarial.



**Fernando Caballero**  
Managing Director Global Risk  
Consulting de Aon España

Trabajar el concepto “resiliencia” significa una actitud y cultura de identificar las tendencias geopolíticas, económicas y sociales del mundo que nos rodea, ver los riesgos y oportunidades asociados e implantar las medidas para mitigar, transferir o evitar estos riesgos emergentes coordinando con los especialistas

adecuados (por ejemplo, cyber, político, reputacional, operacional, etc.). Tener definidas las políticas de riesgo, el apetito al riesgo de la entidad, explicitar claramente las funciones bajo el modelo de gobierno de 3 líneas de defensa, así como tener actualizados los mapas de riesgos y planes de continuidad de las empresas, son algunas de las herramientas clave para fomentar la resiliencia en un mundo donde el riesgo mayor es la supervivencia de la compañía (“in order to succeed, you must first survive”, Warren Buffet).

La gestión adecuada del riesgo está fuertemente vinculada a una demanda cada vez mayor por parte de los grupos de interés de negocios más sostenibles en el largo plazo y con contribución al desarrollo de un mundo mejor (Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas con metas específicas en los próximos 15 años). Al final, podremos hablar de “ganadores” y “perdedores”, ya que existe una correlación clara entre la gerencia de riesgos, la reputación corporativa y la resiliencia en los mercados bursátiles.

## ALGUNOS RIESGOS EMERGENTES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS

**Riesgo reputacional:** “Riesgo de riesgos” según la Aon Global Risk Management Survey, agravado por la “viralidad” y las “fake news” –término de moda– que puede hacer a cualquier compañía globa tambalearse en bolsa.

**Ciberriesgo:** Ya ha pasado de ser un concepto a ser una realidad. Hemos visto durante los dos últimos años ciberataques globales, y la posibilidad de un “ciberhurricane” no es un tópico de películas de ciencia ficción.

**Riesgos asociados al cambio climático:** El presente, con compromisos y estrategias claras después de la cumbre de París de 2015. Según el Informe Anual de Catástrofes de Aon, se han batido récords de coste debido a la temporada de huracanes con más de 344.000 M\$.

**Disrupción digital:** La “uberización” de la economía y de la forma de relacionarse debido a la revolución digital obliga a cambios de modelos de negocio financieros y comerciales ante la aparición de nuevos actores (Airbnb, Amazon, Uber...).

**Riesgos relacionados con la longevidad:** Gestión de varias generaciones en las empresas, sostenibilidad de las pensiones, del sistema sanitario, etc.

**Compliance y cambios regulatorios:** La decadencia de los valores, escándalos empresariales y crisis reputacionales en los últimos 20 años (Facebook, Goldman Sach, Enron, y un largo etc.) han obligado a crear una regulación cada vez más estricta para separar claramente la línea roja entre lo correcto y lo incorrecto, la esfera pública y la privada.



## Marcos Suárez

Director General  
de Grupo Lacera

“Nuestros valores nos definen”. Así reza el *claim* de Lacera. ¿Cuál dirías que es la esencia de la compañía?

Nuestro principal trabajo es la gestión de personas. El reto que asumimos en un sector en el que contamos con la figura de la subrogación obligatoria del personal, es lograr que nuestra plantilla disponga del sentido de pertenencia: si conseguimos que nuestro personal esté satisfecho con su trabajo, se convertirá en el mejor prescriptor de cara a nuestros clientes, podremos fidelizarlos y continuar trabajando con ellos, y garantizaremos la sostenibilidad de nuestra compañía en el tiempo.

Siempre decimos que queremos dejar huella, que las personas que pasen por Lacera nos recuerden no solo por recibir una nómina cada mes, sino porque como clientes internos de esta empresa, se les ha tratado de forma excelente, han disfrutado de la posibilidad de conci-

**“SI CONSEGUIMOS QUE NUESTRO PERSONAL ESTÉ SATISFECHO, SE CONVERTIRÁ EN EL MEJOR PRESCRIPTOR”**

liar su vida laboral... En definitiva, han dispuesto de un salario emocional que sumar a esa nómina. Y para conseguir hacer realidad todo esto, nos centramos en el desarrollo de esos valores que nos definen: “Servicio, Personas, Seguridad y Compromiso”.

**Son ya cerca de 20 años al frente del Grupo. Lacera es una empresa familiar, ¿por qué crees que desde sus inicios se ha optado por una gestión externa?**



Existe un ejemplo clarificador: El propietario de un club de fútbol profesional que se disponga a ganar la liga, contrata al mejor entrenador y a los mejores jugadores existentes, todos forman un equipo y su misión es ganar cada jornada. Una empresa no puede ser reduccionista, también debe contar con los mejores profesionales del mercado laboral que la lleven hacia el éxito, sin tener en cuenta su apellido. Nuestra fórmula se basa en hacer crecer Lacera trabajando en equipo, y para ello contamos con el compromiso de los líderes que son los que deben integrar y desarrollar a sus respectivos equipos para la consecución del objetivo común.

**Lacera siempre se ha caracterizado por estar a la vanguardia en el ámbito de las Buenas Prácticas de Gestión. De hecho, ha sido premiado en diversas ocasiones precisamente por esta cuestión. ¿A qué se deben estos éxitos?**

Estamos convencidos y forma parte de nuestro ADN vivir en base a nuestros valores. Tenemos claro cómo queremos trabajar y queremos que nuestra forma de hacerlo sea un elemento diferenciador con nuestra competencia. Es una gran satisfacción ver reconocido por terceros alguno de los proyectos que llevamos a cabo, y especialmente tras la modificación de la Ley de Contratos del Sector Público que obliga a adjudicar teniendo en cuenta no solo el precio, sino también criterios de sostenibilidad social y medioambiental, lo que nos viene a ratificar el gran valor de todas esas buenas prácticas de gestión que llevamos a cabo. La aportación de esos activos intangibles al resultado en nuestro caso es evidente.

**¿Podemos decir entonces que los Objetivos de Desarrollo Sostenible están realmente presentes en la empresa? ¿Cuál destacarías como más acuciante?**

Vamos asistiendo a la progresiva implantación de los ODS en las empresas, pero no podemos negar que falta mucho reco-

rrido. A nuestro juicio, es fundamental el ODS 10: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, para consolidar el pleno empleo y conseguir calidad de vida para las personas y sostenibilidad para las empresas en nuestro país.

**¿Qué desafíos se le presentan a la compañía en el corto-medio plazo?**

El mayor desafío de nuestro sector es la inseguridad que generan los continuos cambios normativos laborales, fiscales y para contratar con las Administraciones Públicas. En un sector con márgenes tan reducidos, cualquier modificación legal repercute de forma contundente en el resultado.



**TENEMOS CLARO CÓMO QUEREMOS TRABAJAR Y QUEREMOS QUE NUESTRA FORMA DE HACERLO SEA UN ELEMENTO DIFERENCIADOR CON LA COMPETENCIA**

**¿Cómo te imaginas Lacera en la próxima década?**

Nuestro sueño pasa por completar la digitalización de los procesos en los que venimos trabajando con el objetivo de disponer de la mayor información posible que, una vez analizada, nos permita una toma de decisiones más ágil para continuar creciendo de forma sostenible, garantizando el empleo de nuestro personal y el resultado para los accionistas.

# ESPECIAL ANDALUCÍA

10 ANIVERSARIO APD SUR

## LÍDERES Y CLAVES QUE MARCAN SU IMPULSO INTERNACIONAL

Patrocinado por

**extenda**

AGENCIA ANDALUZA DE  
PROMOCIÓN EXTERIOR



JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y UNIVERSIDAD

Colabora

**CESCE**   
El valor del crédito





**B**ienvenidos a esta Edición Especial por el 10 Aniversario de APD Sur, delegación que con el respaldo de más de 200 compañías andaluzas reunió a lo largo de 2017 a 4.500 directivos para intercambiar experiencias y profundizar en los temas de mayor actualidad relacionados con la gestión empresarial. Durante la última década hemos vivido la mayor crisis económica global de los últimos 80 años en paralelo a un aumento de la población mundial en más de 1.000 millones de personas. Al mismo tiempo, el planeta se ha interconectado digitalmente, enfrentándose a nuevos desafíos como los cambios geopolíticos o la inmigración.

En este contexto, la economía andaluza ha protagonizado una notable evolución, duplicando el valor de sus exportaciones y convirtiéndose desde 2017 en la segunda Comunidad Autónoma española por este concepto. El primer semestre de 2018 muestra un crecimiento de las exportaciones del 7,6%, más del doble que el total español, generando un superávit que contribuye a paliar el déficit nacional.

Dicho crecimiento viene además acompañado de una diversificación sectorial, que al agroalimentario y extractivo suma el transporte marítimo y el aeronáutico, todos ellos líderes nacionales. Igualmente se ampliaron los destinos, con una notable penetración en el mercado asiático, que triplicando su valor supone ya casi el 11% del total exportado.

A lo largo de las próximas páginas podremos descubrir las claves de esta progresión de la mano de algunos de sus protagonistas.



**Mauricio González-Gordon**  
Presidente de APD  
en la Zona Sur

**“La economía andaluza ha protagonizado una notable evolución, duplicando el valor de sus exportaciones y convirtiéndose desde 2017 en la segunda Comunidad Autónoma española por este concepto”**



## PROYECCIÓN EXPORTADORA

# Andalucía, a la vanguardia de la internacionalización

En menos de 10 años, Andalucía ha pasado de ser la quinta a la segunda Comunidad Autónoma exportadora de España, y de un déficit estructural a tener dos años seguidos de superávit comercial. Además, ha logrado que sus exportaciones crecieran en 2017 el doble que en España y que en la práctica totalidad de las economías avanzadas, y que en 2018 se convierta en la Comunidad que más está aportando al crecimiento exportador de España. Estos datos tan contundentes sitúan a Andalucía a la vanguardia de la internacionalización.

**E**l proceso de internacionalización de Andalucía avanza imparable. La región se ha posicionado por primera vez como la segunda Comunidad Autónoma española en materia de exportaciones. Al cerrar 2017, los datos económicos arrojaban una cifra de 30.913 M€ solo durante esa anualidad y un superávit comercial de 1.717 M€. Estos valores implican un crecimiento del 15,3% respecto a 2016, y reflejan una tendencia palpable durante lo que llevamos de 2018.

### El papel de la alta dirección

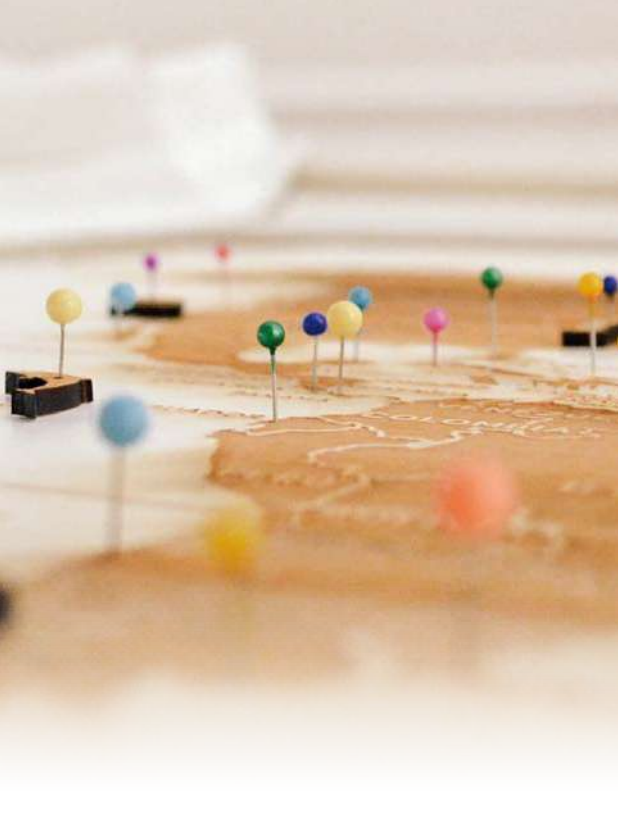
No cabe duda de que el liderazgo del empresariado andaluz ha sido clave para dar con la tecla del éxito en materia de exportaciones. Hoy en día, la persona emprendedora tipo dentro de la Comunidad es un hombre de entre 35 y 44 años, con estudios superiores y con experiencia en el sector en el que trabaja. De hecho, tal y como sucede en el sector agroalimentario, asistimos a un momento en el que los jóvenes hijos

e hijas de agricultores han crecido y adquirido la formación y experiencia que requerían para comprender el sector. Además, gracias a la visión global aportada por internet y el marketing, han sabido aprovechar la oportunidad de crecimiento que el mercado exterior les brindaba. Este liderazgo queda patente en la toma de decisiones, en la dirección del rumbo de la empresa y en la especialización en sectores concretos. También en la apuesta por alcanzar altas cotas de calidad que permitan la obtención de sellos, certificados y reconocimientos que, posteriormente, sean de ayuda para comercializar el producto en mercados extranjeros. Hay que tener en cuenta que esto no es fácil de hacer partiendo de la base de un artículo desconocido para el gran público de otro país.

### 3 claves: especialización, investigación y digitalización

Cabe destacar que, tradicionalmente, los productos andaluces siempre han sido una auténtica garantía para





todo tipo de públicos. Esto ha logrado que, con el paso del tiempo, se hayan consolidado y sean un recurso por el que la clientela extranjera está dispuesta a pagar.

Sin embargo, a esta circunstancia ahora también se suman las empresas pertenecientes a sectores tan técnicos como el mineral o el aeronáutico. Lejos han quedado ya aquellos tiempos en los que las exportaciones andaluzas se centraban, de forma casi única y exclusiva, en los artículos de alimentación agroalimentaria y en el aceite de oliva. A ello ha colaborado especialmente el perfeccionamiento de los procesos artesanales e industriales, así como la aplicación de mejoras técnicas que han repercutido en productos con sello propio y de mayor valor.

Gran parte del éxito internacional de la región se ha debido a la investigación y a la digitalización de los procesos. De hecho, el empresariado andaluz ha aprendido a trazar estrategias de mercado que le

han llevado a actuar de manera global y a no establecer fronteras para sus productos. Por su parte, internet ha sido de gran ayuda al tratar de ampliar la visibilidad de cada proyecto. De este modo, se ha logrado llegar a todos los rincones del mundo y reforzar la difusión de unos bienes que, por sí mismos, ya gozaban de una buena tasa de popularidad y fama. Tampoco hay que olvidar que los diversos sectores implicados de lleno en el marco de la exportación han experimentado un proceso de especialización. Tanto es así que, en la actualidad, es común encontrar infinidad de productos con sellos ecológicos, 'gourmet' o de Denominación de Origen.

### Más allá del aceite de oliva

Por complicado que para algunos resulte de entender, la principal exportación andaluza ya no es el aceite de oliva. En concreto, el sector aeronáutico se ha situado por primera vez como el más destacado en este sentido. Solo en el año 2017 se produjeron ventas de aviones completos y componentes para estos por valor de 3.293 M€. Esto significa que dicho sector supone el 10,7% del total de las exportaciones de la Comunidad y que ha registrado un crecimiento del 12%. A su vez, esas cifras son especialmente significa-

**Gran parte del éxito internacional de la región se ha debido a la investigación y a la digitalización de los procesos**

### Tres de los cuatro mercados en los que más crecen las cifras de exportación de Andalucía están fuera del territorio comunitario: China, EEUU y Marruecos

tivas si se tiene en cuenta que, en estos momentos, representan el 57% del total de las ventas realizadas en el conjunto de España.

Por su parte, el aceite de oliva se ha visto desbancado del primer puesto a pesar de haber cosechado su mejor registro histórico. En concreto, las cifras de exportación de este producto llegaron a los 2.961 M€, una cantidad que supone un 9,6% del total e implica un crecimiento del 16,8% respecto a 2016.

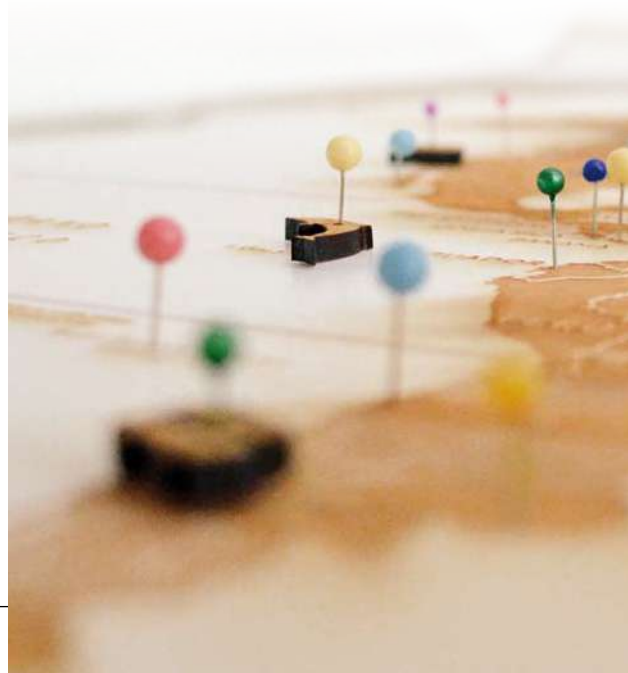
Muy de cerca siguen a este producto los aceites minerales y los combustibles, y tras ellos el sector agroalimentario representado, principalmente, por las legumbres, las hortalizas y las frutas. Concretamente, las exportaciones de minerales han crecido un 113% para llegar al 7,1% del total, y mención especial merece ese 5% que ocupan los materiales y aparatos eléctricos de media y alta tecnología fabricados en Andalucía.

#### En la diversificación de destinos está la clave

Durante las últimas décadas, los países miembros de la UE se habían convertido en los principales destinos de los productos andaluces. Sin embargo, esto está cambiando poco a poco. De hecho, tres de los cuatro mercados en los que más crecen las cifras de exportación están fuera del territorio

comunitario. Se trata de China, EEUU y Marruecos. En estos países las cifras han crecido durante el último año un 67%, un 24,2% y un 21,9%, respectivamente. Especialmente interesante es el caso de Bulgaria. Y es que allí las exportaciones se han incrementado en un 217%, llegando a alcanzar los 1.044 M€. No obstante, el principal mercado de exportación de los productos andaluces es Alemania. Allí se han producido ventas por un valor de 3.726 M€, es decir, más de un 12% del total registrado. Le sigue de cerca Francia, con 3.434 M€, y más lejos aparece ya el Reino Unido, con 2.555 M€, e Italia, con 2.430 M€. Resulta curioso que Portugal, siendo un país vecino, solo registre una cuota del 6,8% y unas cifras de 2.115 M€.

Todos estos resultados reflejan un sector exterior potente que se ha reforzado en los años de crisis y que ha duplicado el empleo ligado a la internacionalización desde 2009. Podemos, pues, hablar de vocación internacional en el territorio andaluz.



# TOPS ON TOP

Cindy Crawford on Silestone Eternal Calacatta Gold



A product designed by Cosentino®



**SILESTONE**  
by COSENTINO

On Top



Descubre más en [cosentino.com](https://www.cosentino.com) | Síguenos  

**Vanessa Bernad**  
Consejera Delegada  
de Extenda



## Innovación y diversificación, las claves para crecer

**A**ndalucía vive el mejor momento de su historia moderna en cuanto a comercio exterior. No hablamos de un mes, un año, o de tal o cual coyuntura favorable; crecemos en exportaciones más que España y que las principales economías avanzadas del mundo de forma sostenida y, muy especialmente, en la última década. El principal factor para ello es la diversificación competitiva de la economía andaluza hacia el exterior, que permite exportar más productos a cada vez más países, lo que nos hace fuertes en épocas de crisis en diferentes mercados; incluso ante fortalezas de unas u otras divisas o incidencias en los precios del petróleo y otras materias primas. Andalucía ha sabido diversificar su factura exportadora reforzando el liderazgo de su sector tradicional

agroalimentario, que supone uno de cada tres euros de las ventas al exterior, e incorporando competitividad en sectores industriales y tecnológicos de mayor valor añadido, como el aeronáutico, que ya es nuestro primer capítulo exportador. También ahí somos líderes nacionales, con más de la mitad de las ventas de España, y es determinante para que, a día de hoy, uno de cada cuatro euros de nuestras exportaciones sea de productos de alta y media tecnología. Este binomio de virtud entre liderazgo tradicional y liderazgo tecnológico es el que nos hace crecer muy por encima de la media nacional y del resto de las economías avanzadas, y nos permite transitar por el tercer año consecutivo de superávit comercial, algo que nunca había sucedido en este siglo. Si en 2009 sufríamos un déficit con el exterior de 3.600 M€, 2017 lo hemos cerrado con un superávit de 1.700 M€, mientras el conjunto de España incrementa su déficit comercial. Y en 2018, la dinámica continúa igual. Las verdaderas protagonistas de este salto en la internacionalización son las más de 21.000 empresas exportadoras





This is INNN

andaluzas y las más de 5.000 exportadoras regulares que, con estas cifras, demuestran la competitividad de sus productos en el mundo, y que en 10 años han duplicado el empleo vinculado a esta actividad. Una competitividad que cuenta con la innovación como principal factor diferencial: la que ha posibilitado multiplicar por siete la factura aeronáutica en la última década, y la que hace crecer en más de 600 M€ más cada año a las exportaciones agroalimentarias, gracias a nuevos productos cada vez con mayor valor añadido, e innovación en los procesos de comercialización, que nos permite llegar cada vez más lejos, para hacer de Asia nuestro segundo mercado continental.

Desde Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior ejecutamos, a través de nuestra programación y servicios, la política de internacionalización que en el seno del Gobierno andaluz diseña la Consejería de Conocimiento, Investigación y Universidad. Una política que se articula con el Plan Estratégico de Internacionaliza-

**Andalucía ha sabido diversificar su factura exportadora reforzando el liderazgo de su sector tradicional agroalimentario e incorporando competitividad en sectores industriales y tecnológicos de mayor valor añadido**

ción de la Economía Andaluza Horizonte 2020, en el que colaboran todos los agentes públicos y privados que intervienen en esta actividad. Por ello, también apoyamos una iniciativa como la que en estas páginas desarrolla APD, porque contribuye al debate y conocimiento sobre la actividad internacional de nuestras empresas, una actividad que estimula nuestra economía, como bien viene haciendo la Asociación a lo largo de los 10 años que cumple ya en Andalucía.

**El salto.**

Nada se compara a esta sensación. Y cuando alguien está ahí para darte impulso, sabes que puedes llegar más alto, más lejos, más seguro. **Si estás pensando en saltar a otros mercados, asegúrate de que te acompañan los mejores.**

Estrategia. Marca. Publi.  
Web. SEO. Más.

INNN.es

# Una historia de éxito

La evolución del comercio exterior de Andalucía en los últimos años es, sin duda, la crónica de una historia de éxito. En línea con la evolución general de España, la economía andaluza ha registrado durante los últimos años un crecimiento de sus intercambios comerciales con el exterior superior al de su PIB, lo que se traduce en una progresiva apertura e internacionalización de la economía regional.

**L**as ventas de Andalucía al exterior representan hoy el 21,1% del PIB regional, tasa que se sitúa en línea con la del conjunto de España, donde el peso de las exportaciones en el PIB creció hasta el 21,6%, el máximo histórico. Y aunque los productos agroalimentarios, especialmente el aceite de oliva y las frutas y hortalizas, aportan más de una tercera parte de las ventas andaluzas en el exterior, en el ranking exportador empiezan a destacar otros sectores como el aeronáutico –donde Andalucía es líder nacional– y el de alta y media tecnología, que aportan ya el 25% de la oferta exportadora andaluza, además del de la minería y el textil.

## Manternerlo en el tiempo

El reto que se abre ahora es mantener este impulso exterior en un escenario en el que los análisis de las instituciones multilaterales empiezan a atisbar una desaceleración del comercio internacional. Y para afrontar este desafío, una estrategia esencial es la diversificación de los mercados. Los principales destinos de las exportaciones andaluzas son, también como para el conjunto de España, los países de la UE. Francia, Alemania, Italia, Portugal, Holanda y el Reino Unido son mercados prioritarios y tradicionales. Pero junto a ellos empieza a ser relevante el mercado de EEUU, que



**Fernando Salazar**  
Presidente de CESCE

a pesar de las políticas proteccionistas sigue siendo muy atractivo por su potencial y su tamaño. Y como grandes objetivos a corto plazo existen importantes oportunidades en los países de Oriente Medio, China, Japón y América Latina, región esta última que empieza a ser un mercado atractivo para los productos agroalimentarios andaluces. Es en este contexto de elementos distorsionantes para la actividad comercial en el que se hace aún más relevante el papel de los instrumentos financieros con apoyo oficial, de los que forma parte el seguro de crédito de CESCE como cabecera de un grupo de empresas que ofrece soluciones integrales para la gestión del crédito comercial, además de ser la Agencia de Crédito a la Exportación (ECA) española que gestiona el seguro de crédito a la exportación por cuenta del Estado. Somos el aliado natural de las empresas en su proceso de internacionalización ya que ofrecemos una protección contra el impago, especialmente hoy en día en que la internacionalización ha pasado a ser una obligación más que una aventura, como antes se podía considerar.



# Sevilla,

una provincia  
con sabor



 **SABORES**  
DE LA PROVINCIA DE SEVILLA



[www.turismosevilla.org](http://www.turismosevilla.org)



*Si eliges el de mi tierra,  
no te equivocas*

TurismoProvinciaSevilla



SevillaTurismo

# Un buen destino para entrar en Europa



**Pedro Nueno**  
Profesor del IESE Business School

**S**iempre he pensado que en España nos infravaloramos. Si analizamos un poco nuestra sociedad descubrimos que tenemos escuelas de dirección de empresas que están entre las primeras del mundo, que somos uno de los países importantes en fabricación de automóviles, y que somos competitivos y eficaces en toda una cadena de valor que va desde el diseño hasta la logística de distribución internacional. Tenemos hospitales avanzados, empresas farmacéuticas y de servicios médicos punteras en el mundo, empresas de alimentación y de moda con marcas y ventas importantes a nivel internacional. Lo mismo podríamos decir en banca, seguros, servicios turísticos y mucho más. Todo esto es el resultado de contar con personas preparadas, eficientes y con costes moderados, así como con empresas con buen nivel tecnológico y un buen despliegue internacional.

Si miramos nuestra región de Andalucía podemos comprobar su diversificada y relevante contribución a la economía y a la cultura española. Andalucía es un importante destino turístico mundial porque ha sabido conservar aspectos clave de la historia y la cultura españolas en muchas de sus ciudades. Pero además, ha trabajado sus infraestructuras contando con buenas conexiones a nivel internacional, sobre todo desde los aeropuertos de Málaga y Sevilla, y a nivel nacional, con uno de los primeros trenes de alta velocidad en Europa, la conexión Sevilla-Madrid, proyecto en el que tuve el honor de participar facilitando alianzas internacionales, y puertos excelentes como son Cádiz y Málaga.

## Hacia su óptima calidad

Pero Andalucía ha sabido mantener también su agricultura, que es un motor económico de todo el país por sus relevantes y crecientes exportaciones. El destino China es importantísimo, habiéndose multiplicado por cinco en la última década y con un crecimiento del 67% en el último año. Si alguien va a un supermercado en China encontrará aceite de oliva, vinos y otros productos procedentes de Andalucía. Sin duda, esta potencia agrícola evoluciona hacia su óptima calidad, su incremento de valor y su mejora logística, lo que permite considerarla como un sector con gran futuro. Pero la Comunidad no ha descuidado su industria, generando también líderes tecnológicos como Carbures, que produce componentes para el sector del automóvil y es líder en la tecnología del carbono.

**Andalucía sigue siendo un buen destino para entrar en Europa y desde allí acceder a África e incluso a Latinoamérica. China lo ha explicado así en su proyecto “La Nueva Ruta de la Seda”**



# FYCMA

## CALENDARIO

Septiembre 2018 /  
Agosto 2019

Palacio de Ferias  
y Congresos de Málaga

## Ferias

Organizadas por FYCMA

## Eventos destacados

**INTERNATIONAL MÁLAGA TATTOO CONVENTION**  
14-16 septiembre 2018

**INSTALÁNDALUS**  
4-6 octubre 2018

**S-MOVING**  
Smart, Autonomous and Unmanned Vehicles Forum  
17-18 octubre 2018

**CELEBRA MÁLAGA**  
12ª Feria de Bodas y Celebraciones  
19-21 octubre 2018

**SALÓN MOTOR OCASIÓN**  
2-4 noviembre 2018

**XIV FERIA DEL OUTLET**  
9-11 noviembre 2018

**FIFSUR**  
16-17 noviembre 2018

**SIMED**  
14º Salón Inmobiliario del Mediterráneo  
16-18 noviembre 2018

**MI MASCOTA**  
7º Salón del Animal de Compañía  
24-25 noviembre 2018

**TALENT WOMAN**  
30 noviembre -  
1 diciembre 2018

**RASTRILLO NUEVO FUTURO**  
6-9 diciembre 2018

**MIMA**  
26 diciembre 2018 -  
4 enero 2019

**RETRO AUTO & MOTO**  
VI Salón del Vehículo Clásico,  
de Época y Colección  
25-27 enero 2019

**H&T**  
21º Salón de Innovación  
en Hostelería  
4-6 febrero 2019

**TRANSIFIERE**  
8º Foro Europeo para  
la Ciencia, Tecnología e  
Innovación  
13-14 febrero 2019

**CREATIVA**  
Salón de las Manualidades  
y la Creatividad  
15-17 febrero 2019

**FREAKCON**  
III Festival del Manga, Cómic,  
Series de TV y Videojuegos  
de Málaga  
9-10 marzo 2019

**GREENCITIES**  
10º Foro de Inteligencia y  
Sostenibilidad Urbana  
27-28 marzo 2019

**NATURA MÁLAGA**  
11ª Feria de Vida Saludable  
y Sostenible  
5-7 abril 2019

**MAYFEST**  
II Festival Joven de Málaga  
3-4 mayo 2019

**MOTO&BIKE**  
IV Salón de la Moto  
y la Bicicleta  
17-19 mayo 2019

**GAMEPOLIS**  
VI Festival de Videojuegos  
19-21 julio 2019

**CONGRESO LO QUE DE VERDAD IMPORTA**  
5 octubre 2018

**TURITEC 2018 CONGRESO INTERNACIONAL DE TURISMO Y TECNOLOGÍAS**  
10 -11 octubre 2018

**14º CONGRESO JURÍDICO DE LA ABOGACÍA MALAGUEÑA**  
18-19 octubre 2018

**II CONGRESO DEL CONSEJO DE RESUCITACIÓN CARDIOPULMONAR**  
19-20 octubre 2018

**32º CONGRESO NACIONAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PEDIATRÍA EXTRAHOSPITALARIA Y ATENCIÓN PRIMARIA**  
25-27 octubre 2018

**39º CONGRESO NACIONAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE ENDODONCIA**  
1-3 noviembre 2018

**3er CONGRESO DE VIVIENDAS TURÍSTICAS DE ANDALUCÍA**  
8-9 noviembre 2018

**CONCIERTO FILM SYMPHONY ORCHESTRA**  
10 noviembre 2018

**CONCIERTO MANU TENORIO**  
16 noviembre 2018

**ANDALUCÍA MANAGEMENT**  
22 noviembre 2018

**CONFERENCIAS MENTES EXPERTAS**  
11 diciembre 2018

**CONCIERTO TRIBUTO A MICHAEL JACKSON**  
4 enero 2019

**INTERNATIONAL BIOGEOGRAPHY CONGRESS**  
7-11 enero 2019

**34º CONGRESO NACIONAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE MEDICINA ESTÉTICA**  
21-23 febrero 2019

**XVIII JORNADA DEL TRANSPORTE DISCRECIONAL DE VIAJEROS DE ANDALUCÍA**  
27-28 febrero 2019

**ACUTE CARDIOVASCULAR CARE (ACCA 2019)**  
2-4 marzo 2019

**39º CONGRESO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE MEDICINA DE FAMILIA Y COMUNITARIA**  
9-11 mayo 2019

**VII E-CONGRESS MÁLAGA**  
18 mayo 2019

**IV CONGRESO AAM - XVIII CONGRESO FEDERACIÓN ASOCIACIONES DE MATRONAS DE ESPAÑA, FAME 2019**  
6-8 junio 2019

**CONGRESO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA, SEGO 2019**  
26-30 junio 2019

f y t i G+ in p

www.fycma.com

Calendario actualizado a 20/09/2018



Ayuntamiento  
de Málaga

Certificaciones  
Certifications



Miembro de  
Member of



El comercio internacional sigue creciendo, pero su gobernanza está patas arriba. Efectivamente, el proteccionismo del presidente estadounidense Donald Trump, que ha impuesto aranceles de forma unilateral tanto a China como a sus aliados tradicionales y pretende renegociar todos los acuerdos comerciales en los que participa EEUU, ha puesto al mundo en la antesala de la guerra comercial. Pero incluso si se logra evitar que el conflicto arancelario siga aumentando, la comunidad internacional tiene el reto de renovar las reglas del juego de la globalización de forma que se pueda integrar a China en el entramado de la gobernanza comercial multilateral con unas nuevas normas que sean consideradas legítimas por todos los países, lo que pasa por asegurar que las empresas chinas no juegan con ventaja gracias al apoyo de su gobierno.

## En la antesala de una guerra comercial global

**E**s cierto que, si se deja de lado la retórica belicista de los *tweets* de Trump, el comercio internacional, al igual que la economía global, goza de buena salud. Según los datos más recientes del *World Trade Report* de la Organización Mundial del Comercio (OMC), los intercambios crecerán en 2018 al 4%, un ritmo considerable y que deja atrás los crecimientos raquíticos que se experimentaron tras los años de la gran recesión (2008-2010) y la crisis del euro (2010-2013), y que llevaron a los más pesimistas a temer que la globalización se estaba revirtiendo. Si bien es cierto que la OMC ha revisado algo a la baja estas previsiones de crecimiento por la escalada proteccionista, el dinamismo de los intercambios, sobre todo en el sector servicios, no parece que vaya a detenerse. Como explica Richard Baldwin en *La Gran Convergencia*, la revolución tecnológica está permitiendo un desarrollo de las cadenas de suministro globales sin

precedentes, y permitirá en el futuro la exportación de cada vez más servicios de alto valor añadido, que los aranceles no frenarán. Esto, sin duda, transformará el empleo y sumado a la robótica y la IA, planteará un enorme reto en términos de adaptación, pero sugiere que la globalización está aquí para quedarse. Y si la experiencia pasada sirve de algo, podemos aventurar que esta expansión del comercio y las inversiones internacionales será generadora neta de riqueza, aunque también habrá perdedores.

### Crecimiento del proteccionismo

Sin embargo, esta visión optimista, que suele escucharse entre las empresas innovadoras que más están aprovechando las ventajas de la globalización y la revolución tecnológica, se contrapone con el crecimiento del proteccionismo. Como lleva años señalando el economista Dani Rodrik, la sensación que tienen muchos ciudadanos de que las ganancias del comercio y la globaliza-



**Emilio Lamo de Espinosa**

Presidente del Real Instituto Elcano

ción están injustamente repartidas, ha alimentado los discursos nacionalistas y populistas. Y es indiscutible un fuerte aumento de la desigualdad (aunque no tanto de la pobreza) en los países desarrollados. La llegada de Trump a la presidencia de EEUU ha implicado que el país que tradicionalmente lideraba la liberalización comercial y sustentaba su sistema de reglas, ahora le da la espalda e incluso boicotea el funcionamiento de la OMC.

El objetivo del proteccionismo estadounidense parece ser frenar el auge de China y reescribir los intercambios económicos del país para extraer mayores beneficios. Además, hay una profunda desconfianza por lo multilateral porque el presidente prefiere los pactos bilaterales, en los que puede aprovechar que EEUU sigue siendo el mercado más jugoso y deseado del mundo. Ya ha sacado al país del acuerdo transpacífico y ha renegociado tanto el acuerdo con Corea del Sur como el NAFTA con Canadá y México (que ya no se llamará así). La escalada arancelaria con la UE, que se inició por los aranceles que impuso a nuestro aluminio y acero, y a los que la UE respondió con 2.800 millones de barreras sobre productos estadounidenses, parece que no irá a más porque el presidente de la Comisión

Juncker y Trump llegaron a un acuerdo el pasado julio. Sin embargo, el problema es que la escalada con China va en aumento (ya se han aplicado aranceles por más de 200.000 M\$ en ambos sentidos) y no tiene visos de frenarse. Tanto EEUU como China perderían muchísimo con una guerra comercial, y el resto del mundo también se vería afectado; según un informe del *think tank* bruselense *Bruegel*, una guerra comercial abierta podría reducir la renta per cápita de cada europeo en 1.250 euros anuales. Mientras en el Pacífico aumenta la tensión, la UE, que es un gigante comercial aunque todavía sea un enano político, ha acelerado la firma de acuerdos comerciales bilaterales (con Japón, Singapur, México, tal vez Mercosur, etc.) y está liderando una iniciativa para reformar a fondo la OMC.

### ¿Tiempos difíciles?

Habrà que desearle suerte a la UE y, mientras tanto, esperemos ansiosos a ver qué ocurre tras las elecciones de *midterm* en los EEUU. Pues si Trump sale reforzado, y encara con viento de cola un segundo mandato, podemos augurar con certeza tiempos difíciles. Una UE débil, una OTAN en entredicho (“obsoleta” dijo Trump) y una OMC discutida, no son pilares sobre los que asentar un orden internacional estable.

**El objetivo del proteccionismo estadounidense parece ser frenar el auge de China y reescribir los intercambios económicos del país para extraer mayores beneficios**

# 5 claves

## que han logrado situar a Andalucía a la cabeza de la competitividad internacional



**Javier González de Lara y Sarria**  
Presidente de CEA y Vicepresidente de APD en la Zona Sur

### 1 Conciencia

La acepción positiva del viejo principio “hacer de la necesidad una virtud” se ha cumplido a lo largo de estos años por parte de muchas empresas andaluzas que entendieron que la internacionalización era una condición consustancial a su actividad y no una salida en busca de negocio debido a la crisis. Ese cambio de ‘cultura’ económica y empresarial ha sido clave.

### 4 Participación territorial

Se ha producido también un fenómeno de ‘equilibrio’ entre las ocho provincias andaluzas en el sentido de que entre la primera y la última se ha estrechado la brecha en volumen y mercados atendiendo a la proporcionalidad.

### 2 Profesionalización

Consecuencia de la anterior, naturalmente, las empresas han formado más y mejor a sus profesionales, y han incorporado a nuevos especialistas con una visión estratégica de lo que significa la internacionalización.

### 5 Apoyo institucional

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Andaluza Horizonte 2020, en el que participa la Confederación de Empresarios de Andalucía, fija una Estrategia para la Competitividad en el marco del Diálogo Social de cara a impulsar la internacionalización de las pymes andaluzas.

### 3 Nuevos mercados

En mi opinión, otra clave cuantitativa de relevancia. Andalucía ha dado un salto muy importante hacia nuevos continentes (Asia es un ejemplo), y nuevos destinos, una larga serie de países emergentes. Esto ha supuesto un mejor equilibrio del conjunto de las exportaciones andaluzas gracias a la diversificación geográfica.

A través de estas y otras posibles claves, y gracias al ejemplo de las grandes empresas tractoras andaluzas que han ‘tirado’ del conjunto, así como a los sectores más dinámicos, la industria en general, y a la situación territorial de la Comunidad, tenemos una visión genérica y estratégica de la competitividad internacional de las empresas y la economía de Andalucía. Una lectura que, además, pese a la coyuntura actual, nos ofrece un enorme y prometedor recorrido.



# Garantías y seguridades financieras

Sea cual sea la estrategia de internacionalización que aborde una empresa –compras y ventas de bienes comerciales o de servicios en el exterior, inversión en empresas extranjeras, apertura de filiales o realización de proyectos en otros países–, se hace preciso que incorpore a cada iniciativa un análisis certero de los instrumentos financieros con los que puede contar. Una planificación inadecuada de los vehículos de financiación o de cobertura de los diversos riesgos puede suponer que el plan de internacionalización no se cumpla, se retrase o tenga que soportar costes imprevistos.

**P**ara cada una de las distintas formas o fases de un proceso de expansión internacional existen instrumentos financieros ajustados a las necesidades de una compañía. Las más habituales, sobre todo en las empresas medianas y especialmente al inicio de los proyectos de internacionalización, tienen que ver con la financiación a corto plazo: el exportador puede requerir financiación para montar o producir los bienes que posteriormente va a vender, o puede necesitar anticipar el cobro de la factura de su venta con pago aplazado. Igualmente, el importador puede mejorar su capacidad de negociación con su proveedor si cuenta con capacidad de pago anticipado obtenida gracias a la financiación. Por otra parte, a la hora de negociar con la empresa extranjera es importante no descuidar el modo en el que se va a articular la transacción. En el ámbito del negocio internacional, no todos los medios de pago ofrecen las mismas



**José Francisco Posé**  
Responsable de la Unidad de  
Internacional de Unicaja Banco

garantías y seguridades, ni todos tienen el mismo valor si se van a utilizar como respaldo de una posible financiación.

## Mitigar los posibles riesgos

La intervención de determinados elementos diferentes añade más complejidad a las transacciones internacionales; complejidad que, en ocasiones, puede causar la impresión de que debilita la posición de las empresas intervinientes en las mismas. No obstante, existen diversos instrumentos financieros que permiten mitigar en buena medida los posibles riesgos que podrían darse. Por ejemplo, si una empresa va a operar con una divisa distinta del euro puede hacer uso de un *forward*, instrumento de cobertura con el que puede conocer de antemano el contravalor en euros de lo que va a pagar o a cobrar. Finalmente, contar con una línea de comercio exterior facilita los trámites y permite realizar las compraventas internacionales de forma fácil y con la máxima agilidad, adaptándose a las necesidades de la empresa. A través de la misma se pueden financiar tanto las operaciones de importación como las de exportación, o emitir créditos documentarios y garantías internacionales, tanto en euros como en cualquier otra divisa admitida a cotización.

# Antonio Hidalgo

Secretario General del Instituto I. San Telmo

## “LA GLOBALIZACIÓN ES UNA REALIDAD QUE AFECTA A TODA EMPRESA QUE QUIERA PERDURAR EN EL TIEMPO”

**E**stáis inmersos en un proceso de internacionalización sin precedentes. ¿Cuándo lo iniciasteis y cómo lo estáis llevando a cabo?

La internacionalización está presente en San Telmo desde su constitución. Siempre hemos sido conscientes —y ahora más que nunca— de que es un proceso necesario para toda empresa que desee sobrevivir en un mundo globalizado y que tenga la intención de perdurar en el tiempo. En este sentido, en los últimos años nos hemos concentrado en la parte comercial de la internacionalización, planteando actividades fuera de nuestra área geográfica de origen, que han supuesto un nuevo paso adelante en la trayectoria del Instituto.

**Para conseguirlo, imaginamos que habrán sido necesarias alianzas académicas y profesionales, ¿no es así?**

Efectivamente, contamos con acuerdos con otras escuelas de negocio, pero no siempre que llevamos a cabo actividades fuera de España lo hacemos a través de dichos acuerdos. Algunas las realizamos con *partners*, es decir, actividades que realizamos solos, pero en las que contamos con un socio local que se ocupa de la parte estrictamente comercial. Este es el caso de nuestra presencia en Suiza, donde contamos con ayuda de Nestlé; en Miami, con CEO Advisors; o en Ruanda, donde nos ha ayudado OCP Policy Center.



**Y el alumno, ¿cómo se beneficia de todo este ecosistema de acuerdos?**

Con estos acuerdos internacionales, la institución adquiere una experiencia internacional que, lógicamente, transmitimos posteriormente en nuestras aulas. Aunque el objetivo de nuestra internacionalización es múltiple, nuestra mayor recompensa la encontramos cuando algunos de nuestros antiguos alumnos nos manifiestan que se han internacionalizado gracias a las actividades que hemos realizado en otros países.

### **En referencia a la temática de vuestros programas y seminarios, ¿os adaptáis a cada región?**

Así es, aunque es una cuestión que, efectivamente, supone un esfuerzo añadido. Producimos material propio de cada zona geográfica. De hecho, hemos tenido a varios profesores viajando a diferentes lugares para hacer investigación de las empresas de cada país y escribir casos al respecto. No obstante, en San Telmo procuramos hacer siempre un mix: tratamos que en esos programas haya un componente de empresa local, pero desde una visión global, enriqueciéndolos con experiencias de otras partes del mundo.

### **¿Cómo estáis percibiendo la acogida de estas iniciativas?**

Un dato importante es que todas las actividades, tanto las que hemos realizado como las que están en vías de realización, no solamente se han llevado a cabo, sino que han cubierto las plazas ofertadas, que suelen ser de 30 a 60 participantes, dependiendo de la zona geográfica y del nivel.

### **Además de todas las acciones que impulsáis en el exterior, la escuela incluye el tema de la internacionalización en sus programas generalistas, que imparte en sus sedes de Málaga y Sevilla, así como en otras partes de la geografía española. ¿Cuál es el objetivo de estos programas y de qué manera introducís este aspecto?**

En estos programas nos interesa mucho concienciar a los empresarios y directivos –incluso a aquellos cuyos negocios, debido a su propia naturaleza, son loca-

les– de la realidad de la globalización. Puede que no necesiten salir al mercado exterior para trabajar, pero tienen que considerar que puede haber competidores de fuera que vengán a jugar a su terreno, y eso afecta inevitablemente al negocio. Esa mentalidad global que comprende que no estamos aislados es la que precisamente fomentamos en los programas generalistas dirigidos a un mercado más local.

### **Otra de vuestras líneas de desarrollo es el Gobierno Corporativo. En este sentido, habéis constituido un Consejo Asesor Internacional de Política de Empresa, que viene a consolidar la apuesta exterior de esta institución. ¿En qué consiste y qué persigue?**

El Consejo Asesor es un proyecto que tiene como meta principal dar a conocer los proyectos de San Telmo a nivel global. Está presidido por el presidente emérito de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, y está compuesto por empresarios y directivos andaluces y extremeños, líderes empresariales de otras Comunidades españolas, así como por empresarios o altos directivos de Europa, América, África, Asia y Oceanía.

Saber a qué se enfrentan las empresas de mayor nivel en la actualidad es otro de los objetivos de este Consejo. Por ello, durante su primera reunión, que tuvo lugar el pasado mes de abril, la mayoría de los asistentes coincidieron en afirmar que los principales retos de las empresas radican en cinco aspectos fundamentales: digitalización, personas, innovación, un modelo de negocio que pueda salvar las crisis económicas y financieras, y el rol de la empresa en la sociedad, así como los valores de la propiedad y de todos los *stakeholders*.



¡No te pierdas la entrevista ampliada!  
[www.apd.es/actualidad](http://www.apd.es/actualidad)

# Transformación digital, competitividad internacional

Esta revolución digital en la que estamos inmersos hay que verla como una gran oportunidad para Andalucía, pues convierte las actividades de sus empresas en globales para ayudar a proyectarse mejor internacionalmente. Por ello debemos de ser capaces de aprovecharla, porque nunca hemos tenido un momento tan único.



**A**ndalucía es líder en Europa en tecnología FTTH (Fiber To The Home) desde hace cuatro años, y desde Telefónica estamos realizando una importante apuesta inversora en fibra que, entre otras muchas bondades, permite “democratizar” el uso de las tecnologías; es decir, proporcionar servicios innovadores y de calidad a todos los segmentos, desde el usuario en su domicilio, a pymes, grandes empresas y Administraciones Públicas. Además, otorga una mayor competitividad, productividad y eficiencia a nuestro tejido empresarial. Es por esta razón por la que hemos invertido en infraestructuras más de 1.000 M€ en los últimos cinco años en esta Comunidad. Nuestra región ha evolucionado de manera muy positiva y está llevando a cabo una importante transfor-

mación digital a todos los niveles. De hecho, la Administración cuenta con su Agenda Digital 2020, que sirve como paraguas para tratar de agilizar los procesos. Esto implica avances tecnológicos en ámbitos como la sanidad o la educación. En este sentido, en educación, Telefónica está llevando a cabo el proyecto Escuelas Conectadas, que cuenta con el apoyo de la Junta de Andalucía y de Red.es, por el cual todos los centros públicos andaluces contarán con 1 Gbps de acceso de datos y conectividad WiFi en cada una de las aulas. Esta solución va a estar disponible en breve en el 100% de los colegios (3.336 centros públicos de Educación Primaria y Secundaria andaluces), independientemente de su ubicación o del número de alumnos. Andalucía pasa a conver-



tirse así, de nuevo, en un referente europeo al contar con la mejor red educativa en cuanto a conectividad.

### **Emprendimiento, innovación y tecnología**

En este cambio de modelo hay que trabajar las competencias, no tanto los conocimientos. Así, estamos apostando también por el emprendimiento andaluz. Desde 2014 contamos con la iniciativa Andalucía Open Future, una iniciativa de Telefónica de apoyo al emprendimiento a nivel global presente en múltiples países. En el caso de Andalucía vamos de la mano con la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta, y ya contamos con el apoyo de las diez universidades públicas andaluzas y de ayuntamientos, como el de Málaga, Almería, Córdoba o Cádiz.

A nivel empresarial también se está haciendo un importante esfuerzo por llevar a cabo una transformación digital. Los empresarios son conscientes de que su competitividad depende de subirse al carro de la innovación y la tecnología como palanca hacia la internacionalización. Esto adquiere una importancia mucho mayor entre las pequeñas y medianas empresas. Mucho más en Andalucía, donde el 80% del tejido empresarial está formado por pymes. Y en ese camino cuentan con la experiencia, la garantía y el liderazgo de Telefónica.

**Se están poniendo los mimbres para que Andalucía salga reforzada de este proceso de transformación digital que ayuda a las empresas a situarse a la vanguardia de la competitividad internacional**



**Jerónimo Vílchez**  
Director General Territorio Sur de Telefónica España

Para ello, nos apoyamos en propuestas como Digital 1st, un servicio pionero en el mercado de las pymes que proporciona una oferta completa, donde la nube y la conectividad son la base para construir el cambio, siempre adaptado a las necesidades de cada empresa, y acompañada por un equipo de profesionales que asesoran de manera personalizada.

### **Salir reforzados**

Prueba de todo este cambio es que sectores económicos tradicionales como la agricultura o el turismo están renovándose y ampliando sus expectativas de sobrevivir en el mercado actual gracias a la incorporación de la tecnología en sus procesos. En definitiva, Andalucía cuenta con un gran potencial y un inmenso talento. Se están poniendo los mimbres, desde la Administración y el sector empresarial, para que salga reforzada de este proceso de transformación digital que ayuda a las empresas a situarse a la vanguardia de la competitividad internacional. Y desde Telefónica, en nuestro compromiso con la Comunidad, estamos aportando nuestro granito de arena para que así sea. En este reto no nos vamos a quedar atrás.

Hemos aprendido que la internacionalización nos hace más sostenibles como empresa porque eleva el nivel de exigencia y, especialmente, porque mejora nuestra competitividad. A su vez, sabemos que no es posible un proceso de internacionalización sin introducir criterios de sostenibilidad. No es posible sin una vocación y voluntad firme de accionistas, directivos y empleados. No es posible sin personas capaces de abrazar el mundo, sin un posicionamiento claro y diferenciado, y sin los recursos necesarios.

## Sin sostenibilidad, no hay internacionalización

**E**chamos la vista atrás y no podemos más que estar agradecidos a todas las personas de MP que han participado y contribuido a su proceso de internacionalización. Hoy somos una compañía con 135 M€ de cifra de negocio y el 90% de sus ventas en los mercados exteriores, pero no siempre fue así. Nacimos como empresa componentista, con 2 M€ de cifra de negocio y 28 empleados, y desde el inicio la estrategia de internacionalización estuvo encuadrada en la de la compañía: componentista que se integra verticalmente en la cadena de valor hasta convertirse en una organización de soluciones inteligentes de elevación.

### Aprendizaje y perseverancia

Las razones que nos impulsaron a la conquista de nuevos mercados fueron una mezcla de necesidad y vocación; se trataba de países muchas veces más competitivos que España, que pusieron a prueba no solo la calidad de productos y servicios, sino también a nuestros profesionales. Sin embargo, la falta de un conocimiento profundo de

**Exportar a más de 100 países**, estar implantados en 8, trabajar diariamente en 15 idiomas y contar en nuestras filas con personas de 19 países, exige una gestión de la diversidad cultural con mucha apertura de mente. No es fácil alinear a todos en la estrategia, y a veces cuesta la aceptación de las políticas generales y los procesos comunes.



**Eugenio Barroso**  
CEO de MP Ascensores

los mercados, la falta de dimensión, la complejidad en la gestión del talento o las diferentes regulaciones nacionales y aranceles, dificultaron el proceso en un entorno sin globalización tecnológica, y sin un gran desarrollo de las TIC, de las comunicaciones, con transportes caros, y con áreas de producción y logística con pocos desarrollos tecnológicos. Seguimos el clásico proceso de internacionalización por fases. A los años de los comienzos tímidos le siguieron los de internacionalización agresiva, y tecnificación y aprendizaje por afloración de resultados negativos. Posteriormente, la consolidación del modelo permitió un nuevo impulso y dio paso a un proceso de *build and buy* iniciado en el momento en el que culminamos la integración vertical del negocio.

# El compromiso con el medioambiente no tiene fronteras

Por todos es conocida la magnitud de los recursos hídricos, eólicos y solares en toda la geografía española, habiéndose aprovechado de manera tradicional desde tiempos inmemoriales. A lo largo de las últimas décadas se ha sumado un nuevo uso, quizá el más relevante: la producción de electricidad procedente de fuentes renovables.



**Ismael Martín Cilla**  
Director de Desarrollo de Negocio para Asia-Pacífico de Prodiel

**A**un existiendo importantes centrales hidroeléctricas o eólicas, la gran destacada a lo largo del territorio andaluz es la energía solar. 1. Sus casi 3.000 horas anuales de sol distinguen a España como uno de los países más propicios para el desarrollo de la energía fotovoltaica en toda Europa. Esta abundancia de recursos, unido a la convicción de sus agentes sociales, corporativos e institucionales, ha permitido crear un tejido empresarial vanguardista y competitivo asociado a la promoción e implantación de plantas solares, con área de actuación no solo en Andalucía sino en toda España. Con estos antecedentes, un gran número de empresas andaluzas ha conseguido exportar su negocio *allende* nuestras fronteras. Es el caso de Prodiel, compañía sevillana que actúa en el desarrollo, ejecución y operación de grandes centrales de energías renovables, principalmente eólica y solar fotovoltaica. Al albor de

las políticas de incentivo a las energías verdes en España, especialmente a principios de este milenio, Prodiel inició su andadura con la construcción de infraestructuras solares por toda Andalucía para clientes nacionales y extranjeros. Este *know-how*, unido al parón del sector en España, incentivó a la firma a explorar mercados en Latinoamérica.

## Evolución y competitividad

En mi opinión, esta experiencia americana nos ha servido para posicionarnos como la mayor empresa de ingeniería y construcción fotovoltaica (EPC) de origen europeo y sentar las bases para la implantación comercial en otras regiones más alejadas de la órbita tradicional de las empresas andaluzas de infraestructuras energéticas, como Oriente Medio, África, Australia o el Sudeste Asiático. El mercado de la generación renovable a día de hoy es global, con grandes operadores que actúan en todas las geografías, y principalmente muy competitivo, por lo que también ha atraído a influyentes inversores financieros internacionales con los que Prodiel trabaja recurrentemente. A diferencia de hace unos años, cuando la eólica o solar dependían de incentivos, ya compite a través de diferentes mecanismos de mercado con las fuentes tradicionales consiguiendo ser más barata, segura y no contaminante.

**La andaluza Prodiel**, que comenzó hace 25 años como una pequeña empresa de instalación eléctrica de estilo tradicional, está considerada en la actualidad como **uno de los tres actores principales a nivel mundial**, y es ejemplo de la representación del talento andaluz y la Marca España a lo largo de todo el globo.

EN POCAS PALABRAS...



IGNACIO OSBORNE

Presidente de Osborne y del Foro de Marcas Renombradas Españolas

**Si echamos la vista atrás**, podemos congratularnos del avance de la economía andaluza en los últimos años, y más concretamente, del éxito de sus empresas en su imparable camino hacia la internacionalización. Aunque son muchos los retos que se plantean de cara al futuro y las cifras han de seguir mejorando, debemos incrementar nuestra competitividad y el valor añadido de las exportaciones.

Andalucía cuenta con un núcleo de ‘marcas embajadoras’, entre las que nos encontramos, que están ejerciendo un efecto tractor en los mercados internacionales sobre el resto de las marcas españolas. Son la cabeza de puente de nuestras empresas, y están facilitando la internacionalización de otras marcas nacionales en el mundo. Han logrado alcanzar un protagonismo internacional, y a veces global, que además también añade valor a la Marca España, e indirectamente a Andalucía.

**Para Cosentino la internacionalización es** un proceso

inacabado de estrategia competitiva, y para nada un punto final o de llegada. Desde que iniciamos, hacia mediados de los 90, la creación de filiales, teníamos claro que estábamos dando pasos firmes para superar y mejorar la experiencia de venta internacional, propia de la etapa exportadora. La primera filial que creamos fue la de Norteamérica, con base en EEUU, y hoy día ha resultado ser de una importancia imprescindible por generar más del 50% de la facturación consolidada del grupo. En 2017 el negocio internacional representó el 92% de nuestras ventas consolidadas, dato que permite hacerse una idea de cuán importante es para nosotros el negocio internacional.

Como en tantas otras parcelas de la empresa, el papel de las personas es esencial para alcanzar el éxito de los procesos de internacionalización. Personas ilusionadas y comprometidas con la estrategia del negocio, que impulsen el modelo con atención a los valores de la organización y aportando su conocimiento del mercado en cuestión. Toda la organización debe estar perfectamente alineada para asumir la exigencia que implica actuar en un nuevo mercado internacional. Al final, cuanto más crezcamos comercialmente fuera de España, mayor será la consolidación para nuestras plantas industriales ubicadas en Andalucía.



PILAR MARTÍNEZ-COSENTINO

Vicepresidenta Ejecutiva de Grupo Cosentino



RAMÓN SOLER

Presidente de PROLONGO-FACCSA

**Con cerca de dos siglos de historia**, es en los años 80 cuando PROLONGO-FACCSA da el salto a nivel nacional y en los 90 inicia su venta a otros países abriendo varias rutas diarias a Portugal. Sin embargo, 2008 es el momento en el que decide apostar definitivamente por la exportación, año en el que obtienen la homologación para la venta de sus productos en la República Popular de China, lo que supone la consolidación definitiva de su actividad en el exterior.

La actividad exportadora obliga a un cambio de productos y procesos para ofrecer a cada mercado lo que demanda. Pero también obliga a la empresa a un cambio de mentalidad en su gestión interna, y en su forma de ver y analizar el negocio; especialmente a una compañía que se ha mantenido como empresa familiar desde su fundación, como la nuestra. Este cambio “cultural” que se ha producido en la última década ha supuesto un gran impacto en la organización a todos los niveles, desde Administración a Producción, desde Ventas a I+D.



# Tierra de oportunidades para invertir

Andalucía es tierra de presente, pero sobre todo de futuro. Apostamos por el desarrollo sostenible apoyado en el conocimiento, por un crecimiento económico que vaya siempre a favor del ciudadano, por la calidad de vida.

**A**ndalucía engloba una serie de ventajas que aúnan las que nos vienen dadas por nuestra ubicación geográfica, y las que son fruto del esfuerzo de las Administraciones en particular y de la sociedad en general, para que las empresas nos elijan como emplazamiento de sus futuras inversiones.

Instalarse en esta región supone tener acceso al mercado español y europeo, con más de 500 millones de consumidores. Disponemos de una excelente infraestructura de logística y de comunicaciones, y un completo sistema de apoyo al tejido empresarial andaluz con una moderna red de parques tecnológicos y científicos, y centros tecnológicos y de excelencia asociados a los clústers para apoyar las actividades innovadoras de las empresas en la Comunidad. Sabemos que lo último que necesita un inversor para tomar una decisión sobre el futuro de sus proyectos es enfrentarse a dificultades administrativas. Por ello, el Gobierno andaluz decidió asignar a la Agencia IDEA los principales servicios que puede necesitar un inversor. Así, en materia de apoyo económico, la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, a través de IDEA, se ha dotado de dos Órdenes de Incentivos a las empresas. Dos potentes instrumentos de financiación que cuentan hasta la fecha con un presupuesto de 275 M€. A estos programas de incentivos se une el nuevo Fondo de Financiación Empresarial y Desarrollo Económico de Andalucía, dotado con 958,4 M€.



**Julio Coca**  
Director General de IDEA

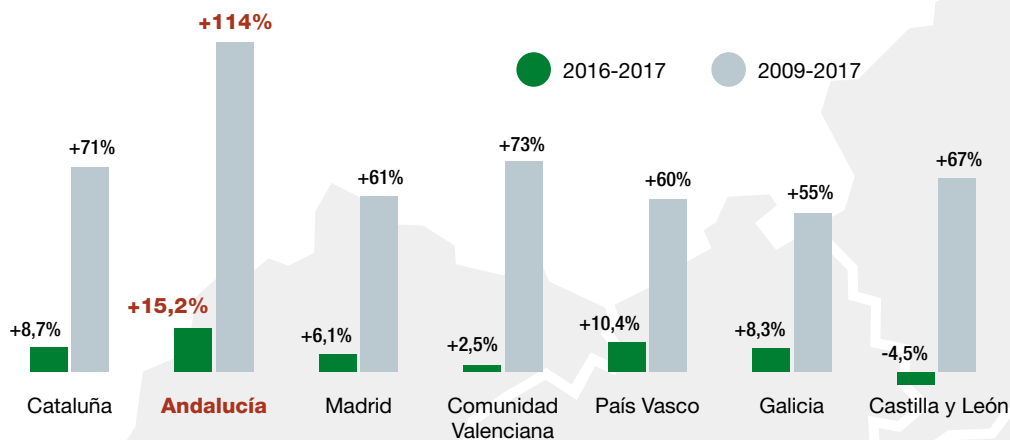
## Generar sinergias

Además, las empresas extranjeras son el público objetivo de nuestro servicio de captación de inversiones, que no solo se ocupa de asesorar en el proceso de toma de decisión, sino que les acompaña durante su instalación en Andalucía y realiza un seguimiento de sus proyectos para seguir asesorándoles con el objetivo de que crezcan y se consoliden.

Los beneficios de la instalación en Andalucía de empresas de fuera van más allá de los obvios (inversión empresarial y creación de empleo). Hablamos de generar sinergias entre nuestras empresas y las del exterior, de aprender otras formas de hacer empresa, de mejorar la competitividad de unos y otros, de acercar a Andalucía al mercado exterior... Nuestro objetivo es atraer a más y mejores empresas, para lo que vamos a seguir ofreciendo un servicio integral al inversor de manera que si el proyecto lo requiere tenga acceso simultáneo a incentivos directos, financiación complementaria, búsqueda de socios, servicios tecnológicos y espacios para su ubicación.

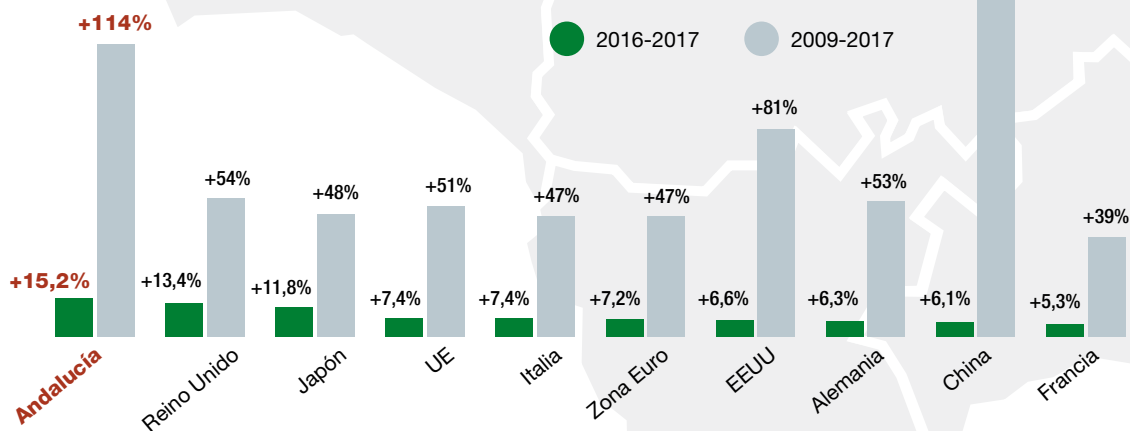
# En cifras...

## ■ El mejor comportamiento de España



- Estas 7 CCAA concentran el 80% de las exportaciones españolas.
- Andalucía gana 2 puntos en las exportaciones españolas desde 2009.

## ■ Mejor comportamiento que las economías avanzadas



- Andalucía crece más del doble que las principales economías avanzadas.

■ Andalucía duplica exportaciones en menos de 10 años (2009-2017)

**+114%**  
crecen las exportaciones

De 14.478 M€ en 2009 a 30.913 M€ en 2017, pasando de déficit a superávit

**+32%**  
empresas exportadoras

+27% de firmas exportadoras regulares

**+197.498**  
empleos

Se duplica el empleo ligado a la internacionalización: +21.944 empleos/año

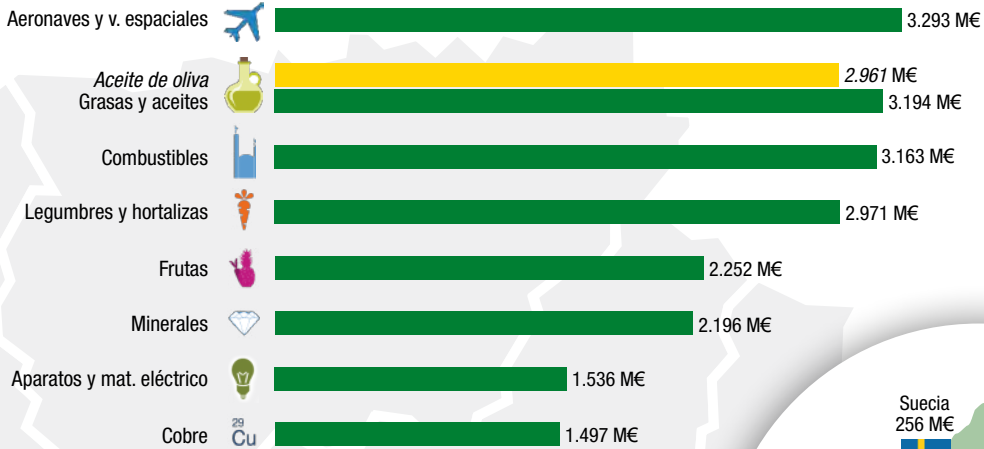
**De 4 a 11**  
países donde vende  
**+1.000 M€**

Asia: triplica  
África: duplica  
UE: duplica  
América: +66%

- Andalucía crece 41 puntos más que la media de España.

## ¿Qué exporta Andalucía?

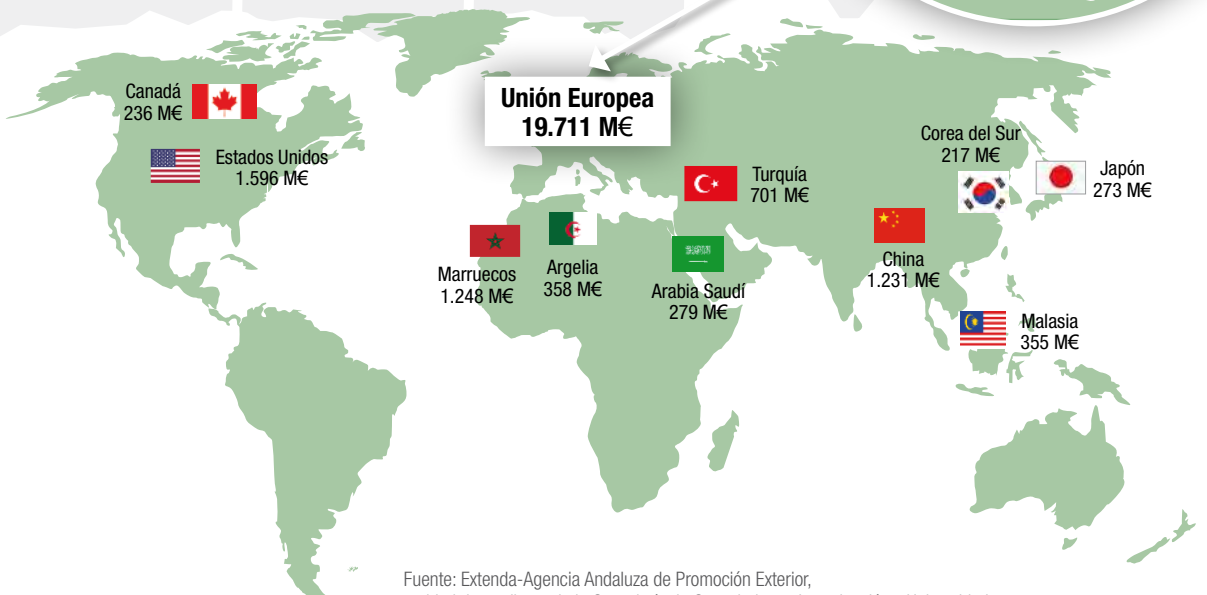
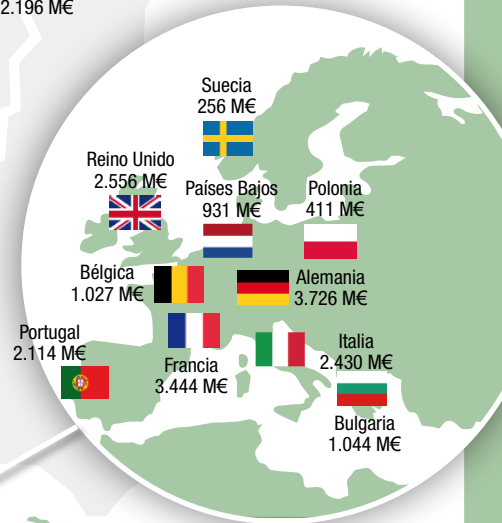
(Productos 2017)



## ¿Hacia dónde exporta Andalucía?

(Mercados 2017)

- 208 países: con 140 mantiene balanza comercial positiva.
- 7 países con más de 2.000 M€ (ninguno en 2009)
- 11 países con más de 1.000 M€ (7 más que en 2009)
- 10 mercados extracomunitarios entre los 20 primeros.



## AGROALIMENTACIÓN

# Ejemplo de liderazgo en los mercados

**S**egún los últimos datos publicados por Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior, entidad dependiente de la Consejería de Conocimiento, Investigación y Universidad, en 2017 Andalucía lideró las ventas nacionales de productos agroalimentarios y bebidas en el exterior al registrar el mejor dato de la historia en un año, superando por primera vez los 10.900 M€ en este periodo y alcanzar exactamente los 10.937 M€. Esta cifra supone un incremento de las exportaciones del 9,2% respecto al año anterior, y representa uno de cada cuatro euros exportados por el conjunto de España.

Tradicional “tractor” de la región, durante el primer semestre de 2018 la Comunidad parece haber mantenido el buen ritmo al seguir liderando las ventas en el exterior por valor de 6.816 M€. Una cifra resultado del esfuerzo exportador de

2.812 empresas –el 80% de todas las que lo hicieron en 2017– que llevaron a los mercados internacionales, fundamentalmente, hortalizas y frutas frescas y congeladas, aceite de oliva, conservas hortofrutícolas, y pescados y mariscos. En definitiva, más de un tercio (35%) de todas las exportaciones de la región en lo que va de año, que aportan a la balanza comercial andaluza un saldo positivo de 4.198 M€, equivalente al 59% del superávit nacional.

### Valores e imagen de marca

Tal y como opinan los expertos, la apuesta por la calidad y la innovación, así como el impulso de estrategias de promoción en destino, se postulan entre las principales directrices implementadas por el tejido empresarial andaluz que están permitiendo mantener el liderazgo internacional y seguir creciendo a través de nuevos mercados.

En cualquier caso, los valores inherentes a los productos andaluces –parte fundamental de la dieta mediterránea– junto con una imagen de marca emblemática y el respaldo de sus reconocidas Denominaciones de Origen, conforman por sí solos la carta de presentación agroalimentaria de cara al exterior no solo de Andalucía, sino también de España.

**El aceite de oliva, la aceituna de mesa, el jamón ibérico, las frutas, el atún o el vino, conforman la carta de presentación agroalimentaria de Andalucía en el exterior**





**Álvaro Guillén**  
Presidente de Landaluz

## Un sabor que traspasa fronteras

**S**e dice mucho que Andalucía está de moda, pero no es algo nuevo. La Marca Andalucía, siempre vinculada a la Marca España, lleva mucho tiempo siendo un concepto reconocido a nivel internacional por muchísimas características que nos definen. Pero, sin duda, hay dos elementos que han servido para posicionar a Andalucía como marca en el imaginario colectivo: las mejores condiciones para configurar un destino turístico envidiable y la gastronomía. Nuestra región es una de las mejores productoras de alimentos, lo que la ha convertido en una de las principales despensas no solo de España, sino también de Europa y del mundo.

### Además de Alemania, Francia y Reino Unido, EEUU, China, Australia o Japón suponen nuevas oportunidades para nuestras empresas agroalimentarias

Podemos decir sin miedo a equivocarnos que Andalucía sabe, y sabe mucho. Las cualidades de productos tan reconocidos en los mercados internacionales como es el caso del aceite de oliva, de los ibéricos de nuestras sierras o de los pescados de nuestras costas, han hecho que la Marca Andalucía se haya posicionado como un referente de la industria agroalimentaria a nivel global, siendo un reconocido sello de garantía de cara a comercializar nuestros alimentos en mercados ya consolidados, así como a la hora de abrir nuevas vías comerciales.

### Más allá de los tradicionales

Dentro del mapa de importadores de nuestros productos es cierto que tenemos algunos más avanzados que otros, situándose en lo más alto de la lista de nuestros compradores mercados como el alemán, el francés o el británico, y con países que suponen nuevas oportunidades para nuestras empresas como EEUU, China, Australia o Japón. Para ello, desde Landaluz trabajamos en un modelo que promueve la internacionalización de las empresas mediante la configuración de un calendario de misiones inversas, ferias, servicios de consolidación, etc. Sin duda, esta actividad ayuda a incrementar las marcas Andalucía y España por el mundo ya que, no olvidemos, hoy en día un país es en gran medida lo que sus marcas representan fuera de sus fronteras.

Hace ya años que Acesur dio el paso de la exportación a la internacionalización, pasando de vender productos en mercados exteriores a trabajar de forma específica entendiendo la idiosincrasia, características y circunstancias de cada país. Hoy en día no solo es un referente para nuestro sector, sino que también es un ejemplo en el proceso de internacionalización de las empresas españolas. De hecho, se estudia como caso de éxito en numerosas universidades y escuelas de negocio, recibiendo innumerables premios por su actividad internacional.

## De Acesur al Mundo

**A**ctualmente nuestros productos, y en particular nuestra marca La Española, están presentes en más de 105 países liderando muchos de ellos. Este paseo por el mundo empezó hace más de 40 años, cuando el aceite de oliva todavía era un gran desconocido fuera de los países de la cuenca mediterránea. Algo muy distinto a lo que sucede hoy, aunque todavía queda un largo camino por recorrer, pues el aceite de oliva supone únicamente el 2% del consumo de grasas vegetales en todo el mundo. No obstante, hay que poner en valor los grandes logros que se han conseguido en este tiempo, llegando a alcanzar la cifra de 61 países productores en todo el mundo y consiguiendo un conocimiento del producto impensable décadas atrás, con cotas de calidad en la producción cada vez más notables. Es precisamente en esta coyuntura, y teniendo en cuenta que España produce más de la mitad del total mundial, donde pensamos que existe una enorme oportunidad



**Gonzalo Guillén**  
Director General de Acesur

si somos capaces como sector de generar demanda y reconducir esta hacia nuestro origen español.

### Valores diferenciales para el éxito

Son muchos los elementos que marcan la diferencia para que Acesur haya logrado consolidarse como una de las referencias cuando se habla

**Nuestra marca La Española se ha posicionado como uno de los principales referentes, si no el principal, del aceite de oliva español a nivel mundial, y decir La Española en muchos países es decir aceite de oliva español y viceversa**

de aceite de oliva en todo el mundo. Entre ellos destaca la eficiencia en los procesos de producción, el cumplimiento de los más estrictos procedimientos de calidad, la transparencia de cara al cliente, la innovación a la hora de desarrollar nuevos productos y formatos, o la flexibilidad para adaptarnos a los requerimientos de cada mercado y a las exigencias de nuestros clientes. Para poder atenderles en mercados exteriores de la forma más eficiente posible, Acesur cuenta con una estructura compuesta por 8 plantas de producción en España; oficinas y almacenes en EEUU, Reino Unido y China; una fábrica en Siria; almacenes en República Checa y Países Bálticos; y una oficina en Brasil, lo que nos ha permitido mejorar

**Las claves sobre las que ha pilotado nuestra estrategia internacional han sido fundamentalmente seis: adaptación, flexibilidad, calidad, innovación, conocimiento de los mercados y captación de talento humano**

el servicio, entender los mercados y a los consumidores en toda su diversidad, y ser capaces de ofrecer el mejor producto en las mejores condiciones y lo más adaptado posible a las particularidades de cada cultura y de cada país.

**Cuestión de garantía y calidad**

Acesur se encuentra entre los principales distribuidores a nivel mundial, y para lograrlo es necesario cumplir con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, contando con el certificado A+ de BRC y High level de IFS. La autoexigencia, con tiempos de respuesta inmediatos, y la capacidad de solucionar cualquier contratiempo, nos han consolidado como un socio que genera confianza y con el que entablar alianzas a largo plazo. Líderes en el mercado nacional de aceite de oliva virgen extra con Coosur, Acesur ha conseguido una cuota de mercado del 15% del aceite de oliva español en todo el mundo, diferenciándose con un discurso de origen y de calidad bajo la garantía de una España que está creyéndose que tiene que liderar el sector; y ya no solo hablamos de cantidad, también de calidad. Somos los mayores productores, pero también los que somos capaces de colocar en el lineal los vírgenes extra con más matices y más apreciados por el consumidor.

**EL ACEITE DE OLIVA, UN GRAN VALORIZADOR DE PRODUCTOS**

El aceite de oliva es la grasa más saludable que existe, base de la dieta mediterránea. Entre todo el sector hemos conseguido que este mensaje llegue cada vez más lejos, hasta el punto de que es un fuerte argumento de entrada en mercados con poca tradición de consumo, pero que se preocupan por su salud y cuidado personal; es el caso de Canadá, donde consumen un aceite de oliva virgen extra con el objetivo de beneficiarse de sus múltiples cualidades.

En un contexto de creciente globalización de los mercados, la internacionalización es, sin duda, una de las herramientas más importantes de las que dispone una empresa, no solo para crecer, sino también para asegurar su sostenibilidad financiera y consolidar su liderazgo. En Ebro Foods, líder mundial del mercado de arroz y segundo en pastas, estos pilares, junto con una clara vocación de liderazgo mundial, han sido en los que hemos basado nuestra estrategia.

## Un paso al frente



**Antonio Hernández Callejas**  
Presidente de Ebro Foods

**P**artiendo de un negocio arrocero que ya tenía un importante posicionamiento internacional, nuestro principal eje de desarrollo ha sido la diversificación, tanto en áreas geográficas como en segmentos de actividad. De esta manera, hemos hecho un largo periplo de adquisiciones que han tenido siempre en común el hecho de ser compañías líderes, con marcas muy potentes, en sus respectivos países, como por ejemplo Panzani en Francia, Riviana y Catelli en EEUU y Canadá, y Garofalo y

Bertagni en Italia. El liderazgo de estas marcas nos ha permitido crecer también mediante extensiones de productos entre países, adaptando siempre sabores, texturas y formatos a los gustos locales. Es decir, otra palanca importante en nuestro proceso de internacionalización ha sido nuestro modelo de I+D+i, que ha hecho posible compartir el *expertise* y el conocimiento de un negocio a otro. Como refuerzo a esta estrategia hemos desarrollado también proyectos *greenfield*, creando un nuevo negocio desde cero. Ejemplo de ello han sido las implantaciones que hemos hecho en Portugal y Marruecos, para las que hemos utilizado la marca Cigala, o la de Rumanía con la marca Panzani. Aunque es cierto que finalmente hemos conseguido posicionarnos como líderes en dichos países, la realidad es que es un proceso bastante costoso que requiere un importante apoyo de Marketing, y el éxito no siempre está asegurado. Actualmente estamos trabajando en la introducción de Garofalo en países en los que ya tenemos una importante estructura, pero en los que la marca no es conocida. Un apasionante reto que precisa de un gran esfuerzo inversor, pero que entendemos que debemos hacer porque la internacionalización y la apertura de nuevos mercados es, hoy por hoy, un factor clave de competitividad.

### Innumerables ventajas

Hay que perder el miedo a salir al exterior. No es un proceso fácil, pero si cuenta con una correcta planificación y un detallado estudio de los factores que pueden influir en llevar a buen puerto la estrategia (situación económica y política, diferencias culturales, valoración de los negocios, etc.), la internacionalización nos proporciona innumerables ventajas como la diversificación del riesgo, la entrada en mercados con gran potencial de crecimiento, la generación de sinergias entre negocios, el aumento de ventas o el incremento de la rentabilidad.



# Imparable y decidida apuesta por la internacionalización

En Dcoop nos sentimos parte esencial del excepcional momento que Andalucía vive en los mercados internacionales, y como embajadores de sus productos en más de 70 países repartidos por todo el mundo, nuestro grupo está de enhorabuena.

**E**l éxito de las empresas andaluzas es el éxito de Dcoop, primer productor mundial de aceite de oliva y aceituna de mesa con una plantilla que supera los 800 empleados, y en constante crecimiento en el resto de actividades en las que también opera. Desde sus inicios, la internacionalización ha sido una cuestión prioritaria para Dcoop. Tanto es así, que actualmente es la tercera empresa exportadora de España con salidas al extranjero que suponen el 50% de la cifra total de ventas. En términos absolutos, nuestro grupo ha cerrado el ejercicio 2017 con un volumen de exportaciones de 275.695.398 kilos/litros por valor de 541.274.987 euros, un 10,5% más con respecto a 2016.

## Por los cinco continentes

La cooperativa matriz y sus empresas filiales han llevado productos agroalimentarios españoles como aceite de oliva, vino, aceitunas y leche de cabra a 72 países repartidos por los cinco continentes, encabezando los principales mercados Italia, Francia, EEUU y Rusia, seguidos de Alemania, Portugal, Japón, Bélgica, Reino Unido, Austria, México y Arabia Saudí. Además, los productos de Dcoop llegan a otros rincones del mundo como Uzbequistán, Acerbayán o la Polinesia Francesa. El aceite sigue siendo nuestra actividad exportadora estrella, con unos 108



**Antonio Luque**  
Presidente de Dcoop

millones de kilos vendidos principalmente en Europa, seguido de Japón y EEUU. En cuanto al vino, exportamos un total de 118,9 millones de litros, fundamentalmente a Rusia, Francia e Italia; mientras que las aceitunas de mesa registraron unas ventas al exterior de 77,3 M€. Asimismo, en la sección de ganadería, la leche de cabra traspasó las fronteras con más de 1,41 millones de litros vendidos. Esta apuesta decidida por la internacionalización nos ha permitido abrir delegaciones en EEUU y en China, generando una destacada red que ayuda a comercializar productos andaluces y españoles en los cinco continentes.

En la actualidad, la facturación de Dcoop supera los **1.080 M€ en 2017** como resultado de la comercialización conjunta de las producciones de **más de 180 cooperativas españolas** que operan en diferentes áreas del sector agropecuario: aceite de oliva, aceituna de mesa, vino, frutos secos y ganadería.

## AERONÁUTICA

# Andalucía, el tercer ‘polo’ de Europa

**A**ndalucía se ha consolidado como una de las principales regiones de Europa en el mercado aeronáutico, situándose solo por detrás de polos como los de Toulouse y Hamburgo. De hecho, y según datos oficiales, las ventas de la industria aeronáutica andaluza al exterior ascendieron el pasado ejercicio a los 3.293 M€ (el 57% de las ventas nacionales), confirmando así la gran trayectoria de un sector que se encuentra respaldado por un clúster formado por 117 empresas y que, en base a las últimas cifras disponibles, genera cerca de 15.000 empleos directos y 12.000 indirectos.

### **Cifras que vuelan alto, también en 2018**

En los siete primeros meses de 2018 el sector aeronáutico no bajó su “velocidad de crucero” con respecto a 2017, aportando a la balanza comercial de Andalucía

**El sector aeronáutico aportó a la balanza comercial de Andalucía entre enero y julio de 2018 un saldo positivo de 743 M€, con una tasa de cobertura del 187%**

un saldo positivo de 743 M€, con una tasa de cobertura del 187%. Su principal capítulo exportador fue el de ‘las demás aeronaves’ (helicópteros o aviones), con 1.235 M€, representando el 78% del total; seguido de ‘partes de los aparatos’, con 354 M€, el 22,2%.

Se trata, en definitiva, de una industria de máxima tecnología que al mismo tiempo que otorga capacidad para abrir la puerta a nuevas economías (6 países no europeos entre los 10 primeros destinos), permite al sector exterior andaluz seguir creciendo en mercados ‘maduros’ de la UE como Alemania, Reino Unido y Francia.

### **Referente mundial**

Dado el carácter estratégico de la aeronáutica andaluza para generar riqueza, empleo y diversificación, contribuyendo además –en opinión de los analistas– a una mejora absoluta del modelo productivo de Andalucía, empresas e instituciones de la región focalizan hoy gran parte de sus esfuerzos en respaldar el impulso de múltiples proyectos e inversiones con el objetivo de convertir a esta industria en punto estratégico del circuito mundial del negocio, y atraer inversión de valor a la Comunidad.

**Juan Román Gallego**  
 Director General de  
 Andalucía Aerospace  
 Cluster Empresarial Hélice



## En clave de talento, innovación y globalización

De todos es conocida la tradición y el peso que el sector aeronáutico ha tenido siempre en la precaria industria andaluza. Sin embargo, creo que no me equivoqué al afirmar que estamos ante un momento clave de transformación y adaptación a los nuevos entornos globales que definen a la aeronáutica actual. El diagnóstico, en cualquier caso, es optimista si hacemos los deberes que nos tocan en este momento.

**L**as empresas aeronáuticas andaluzas están entendiendo las nuevas pautas de adaptación a los nuevos entornos, que pasan necesariamente por la búsqueda de alianzas para atraer más carga de trabajo, la inversión en innovación y tecnología en actividades emergentes para ser más eficientes, y la exploración de nuevos lugares para hacer negocios.

La internacionalización hace tiempo que se marcó como objetivo prioritario del sector. Las compañías son conscientes de la tradicional y gran dependencia de la tractora Airbus en lo local, y ya tienen puesto el foco en otros grandes constructores. Para ello, se preparan para un proceso de adquisiciones

internacionales, de incorporación de directivos de diferentes nacionalidades y de presencia física en nuevos mercados. En este sentido, la recién creada Andalucía Aerospace, como cluster empresarial, aspira a canalizar de forma unida en el sector todos esos nuevos retos a los que se han de enfrentar. El cluster responde a un proceso natural de alineamiento de las empresas para defender sus intereses en un marco globalizado (donde Europa ya es doméstico), y un cluster fuerte nos sitúa al mismo nivel que otros polos industriales europeos que ya cuentan con esa herramienta para ser más competitivos.

### Aprovechar las oportunidades

Debemos seguir colocando a Andalucía en ese mercado global, aprovechando nuestro potencial de conocimiento y especialización. Disponer de una región donde se ensambla una aeronave completa y donde están ubicadas las plantas industriales de Airbus, es una clara ventaja competitiva frente a otros polos aeronáuticos que debemos aprovechar. Por su parte, el apoyo institucional seguirá siendo clave, por ejemplo, para seguir reclamando nuevos programas que ahora no tenemos ni en España ni en Europa, como en su día fue el del A350 y el A400M. El recientemente anunciado plan estratégico para el sector aeronáutico andaluz puede ser un buen revulsivo, y todos deberemos contribuir a explorar posibles vías de desarrollo y crecimiento en un sector que sigue generando mucho empleo cualificado, estable y de calidad.

**El aumento del tráfico aéreo mundial nos exige ampliar la fabricación de nuevos aviones, lo que supone que el sector seguirá creciendo en las próximas décadas**



# Conectando con los 5 continentes

**L**os puertos de Andalucía y las empresas que prestan servicios logísticos en ellos o hacia ellos son agentes indispensables en la cadena de exportación del tejido empresarial de la región. Por esta razón, su internacionalización es un elemento imprescindible. Así lo aseguran los expertos en comercio exterior, y así lo constatan las cifras publicadas por Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior, entidad dependiente de la Consejería de Conocimiento, Investigación y Universidad, que viene trabajando desde hace años con los puertos andaluces y el sector logístico con el fin de darles apoyo en su acción comercial internacional. En los siete primeros meses de 2018 las exportaciones andaluzas por vía marítima crecieron un 22,7% respecto al mismo periodo del año anterior, llegando a representar cerca del 50% de todas las exportaciones de la Comunidad. Un crecimiento que ha logrado situarse 18,4 puntos por encima de la media nacional,

**Líder nacional en toneladas exportadas por mar, los combustibles y aceites minerales siguen siendo los productos estrella que salen de Andalucía a otros países por esta vía**

manteniendo así a Andalucía como segunda Comunidad del ranking nacional en valor de esas exportaciones, solo por detrás de Cataluña. Líder nacional en toneladas exportadas por mar, con el 27,1% del total de España, los combustibles y aceites minerales siguen siendo los productos estrella que salen de Andalucía a otros países por esta vía, seguidos de minerales, escorias y cenizas, y de aceite de oliva. Productos que, en su gran mayoría, llegan a EEUU, Marruecos y China.

### Enclave estratégico

Pero más allá de cualquier cifra, no cabe duda de que Andalucía cuenta con una posición geoestratégica excepcional, por muchas razones: se sitúa en una localización privilegiada en relación con los flujos de mercancías entre Europa y el Norte de África que, según las previsiones de la UE, se incrementarán en un 50% en los próximos diez años; es la única región marítima europea en la que confluyen dos corredores ferroviarios de la Red Transeuropea de Transporte, el Atlántico y el Mediterráneo; y el Estrecho de Gibraltar —a día de hoy el segundo enclave marítimo más transitado del mundo, con más de 100.000 buques al año— conecta Andalucía con los 5 continentes.





## PUERTO DE ALGECIRAS

Dársena líder en el Mediterráneo en volumen de mercancías manipuladas, sigue creciendo en actividad, y especialmente en los tráficos de importación y exportación. Así, según datos de septiembre de 2018, aumentan un 10% los contenedores cargados de frutas y hortalizas, vinos y bebidas, o productos siderúrgicos y químicos que exportan las empresas españolas al mundo entero. El tiempo es dinero, y estas mercancías, en el caso del puerto andaluz, llegan antes a los mercados gracias a la conectividad, por frecuencia y escalas directas sin transbordos, que ofertan las navieras que operan desde los muelles algecireños.

De la misma forma, crecen en dicho periodo hasta casi las 223.000 unidades los camiones con mercancía de importación/exportación que cada día utilizan el puente marítimo del Estrecho, es decir, la línea Algeciras-Tánger Med, fundamental en la actualidad, entre otras cosas, para el abastecimiento diario vía ferry de componentes fabricados en España destinados a la industria que se está ubicando en el norte de Marruecos.

## La logística, el transporte y las infraestructuras, buques insignia del salto exportador

**L**os ejemplos anteriormente expuestos constatan la importancia de la logística en el éxito de una empresa exportadora. Y más en este caso, teniendo en cuenta el eslabón portuario, cuyo objetivo debe centrarse en facilitar las exportaciones garantizando la agilidad de la salida de las mercancías y las pertinentes inspecciones y, especialmente, cuando estas necesitan ser tratadas con 'mimo'. Nos referimos a las mercancías que requieren frío. Empresas andaluzas exportan hoy helados con todas las garantías a territorios remotos, a países tan lejanos del Hemisferio Sur como Nueva Caledonia; o la fruta de hueso española, que desde hace no más de un año se vende en el exigente mercado

asiático. También cargas sobredimensionadas o necesitadas de un "pasaporte especial" para llegar a determinados países, Es el caso de los productos que se dirigen al mercado halal, en continuo crecimiento, y a los que se les exige el correspondiente certificado para llegar al consumidor musulmán y con el que el puerto del Estrecho de Gibraltar ya cuenta.

Sin infraestructuras como el Puerto de Algeciras, ubicado estratégicamente en el denominado kilómetro cero de Europa, y sin la oferta actual que ofrecen las empresas logísticas y navieras que en él operan,

**Sin infraestructuras como el Puerto de Algeciras las empresas exportadoras del sur de Europa no tendrían de una herramienta que aporta competitividad a sus productos**

las empresas exportadoras del sur de Europa no tendrían de una herramienta que aporta valor añadido y competitividad a sus productos. Aprovechenla.

## ALTA Y MEDIA TECNOLOGÍA MINERÍA Y PIEDRA NATURAL

# Técnica y precisión, valores en alza

**E**n el primer semestre de 2018, Andalucía exportó 3.489 M€ de productos de alta y media tecnología, lo que supone 1 de cada 5 euros que vendió la región al exterior (20,3% de 17.225 M€) y más del doble de las ventas de aceite de oliva (1.284 M€). Además, supone un 9,8% más que en el mismo periodo de 2017, un crecimiento cuatro veces superior al experimentado por la media de las ventas nacionales (69.884 M€ y 2,1%). Esta es, según diversos informes, la radiografía actual del mercado de la alta y media tecnología de la Comunidad de Andalucía en el exterior, conformado principalmente por la construcción aeronáutica y espacial; la fabricación de material eléctrico y de vehículos de motor y remolques; y por la industria química, electrónica y farmacéutica. El sector presenta una gran diversificación de destinos ya que, a pesar de que los primeros mercados receptores son europeos, entre los 10 principales se encuentran países repartidos

a lo largo de cuatro continentes. Liderando las ventas se encuentra Alemania, con 893 M€; seguido de Francia, con 708 M€; y Reino Unido, con 413 M€. Les siguen Italia, Portugal, Turquía, Arabia Saudí, EEUU, Marruecos y Singapur.

### **Almería, referente**

El de la extracción, transformación y comercialización de mármol y otras piedras naturales es, a día de hoy, otro de los sectores andaluces que en los últimos tiempos ha centrado su estrategia en el mercado exterior. Andalucía vendió en 2017 piedra natural y afines por valor de 454 M€, lo que supone un incremento del 20,9% respecto a 2016. Así, la región se mantiene al frente de las exportaciones a nivel nacional de piedra natural, con el 47% de las ventas. En esto Almería ha tenido mucho que ver, pues el 99% de las exportaciones tienen su origen en esta provincia.

No obstante, otros ámbitos comerciales como el de combustibles y aceites minerales, el energético o el biotecnológico, comienzan a despuntar también en favor del saldo positivo de la balanza comercial de Andalucía. Un EJEMPLO (con mayúsculas) de diversificación que está logrando transformar la imagen del sector exterior de esta Comunidad.

**El profundo conocimiento en los procesos de elaboración y transformación constituye un valor diferencial ante la creciente demanda internacional**





**Barceló** Montecastillo  
Golf & Sports Resort

barcelo.com

# Descubra un entorno privilegiado para sus reuniones



## Paquetes Reuniones 2018/2019

Habitación doble superior uso individual en AD. 1 Sala de reunión\* y espacios exclusivos para servicios de A&B. Copa de bienvenida. Wifi gratuito en todo el resort. Parking gratuito. 1 habitación gratuita en AD + 1 Upgrade por cada 25 habitaciones (máximo 4).

**Barceló Montecastillo Golf 5\*** desde 90 €. | **Barceló Jerez Montecastillo & CC 4\*** desde 70 €.

**Condiciones:** Precio habitación doble uso individual/noche, 10% IVA incluido, Mínimo 25 habitaciones. (\*) 1 Sala Plenaria gratuita sujeta a confirmación de al menos un servicio de F&B diario para el grupo. Oferta válida hasta 28.02.2019, Promoción sujeta a disponibilidad. No válida 31.12.2018.

### Información & Reservas

Tel: (34) 956 151 200 | Fax: (34) 956 151 209  
montecastillo.res@barcelo.com

Live up to **more**



La mejor banca digital en Europa según *Euromoney*

Y según nuestros clientes



Mejor Banco Digital  
en Europa Occidental

## Mejor Banco Digital en Europa Occidental según *Euromoney*

Este premio de *Euromoney* es un nuevo reconocimiento a la digitalización y a la innovación tecnológica que CaixaBank ofrece a todos sus clientes, más de la mitad, ya digitales.

Gracias por valorar nuestro liderazgo en las nuevas tecnologías y nuestro compromiso por acercarlas a cada uno de nuestros clientes.