

# apd

Número 349 ENERO/FEBRERO 2020 [www.apd.es](http://www.apd.es)

La Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección  
APD, la Comunidad Global de Directivos

'HOY HAY TANTA  
'INNOVATITIS'  
QUE PARECE QUE SI NO INNOVAS  
NO FUNCIONAS, Y NO ES VERDAD'

ENTREVISTA A

**FERRÁN ADRIÀ**

Chef y Fundador  
de elBullifoundation

+

MONOGRÁFICO

~

El liderazgo  
de las filiales .es

Partes del  
cuerpo  
imprimibles.  
¿En serio?

En serio.

**Mejorar la calidad de vida no es caro.** Gracias al proceso de impresión en 3D es posible obtener una prótesis por menos de cien euros. Fidelity analiza e invierte en estas megatendencias a través del **Fidelity Funds Global Technology Fund**.

[www.fondosfidelity.es/megatendencias](http://www.fondosfidelity.es/megatendencias)



El valor de las inversiones que generan pueden bajar tanto como subir, por lo que usted/el cliente podría no recuperar la cantidad invertida. 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. CS1043

## DE AQUELLOS PROFESIONALES, ESTOS ÉXITOS

Cuando una campaña (normalmente publicitaria) viene a señalar los espacios de liderazgo que ocupa España, siempre surgen los mismos lugares comunes. A saber: somos líderes en deporte, en donaciones de órganos, en kilómetros de Alta Velocidad, en turistas que visitan nuestro país, en estrellas Michelin... La lista no es menor, pero desde APD siempre hemos echado en falta una variable: ¿y el liderazgo de los profesionales que son parte del éxito de multinacionales con sede en España?

Rara vez los medios de comunicación se hacen eco de este fenómeno. Pero que no sea visible no quiere decir que no se esté produciendo. Formar parte de la Comunidad Global de Directivos permite, entre otras muchas cosas, mapear el talento y los casos de éxito que se están produciendo desde las delegaciones y sedes de grandes marcas con presencia en España.

Dice el tópico que trabajar en una multinacional es participar en un entorno encorsetado, donde llueven directrices, generalmente en inglés, francés o alemán. Y donde destacar es un ejercicio de riesgo que conlleva imponerse a la planificación de la matriz. Algo que, por complejo, acaba por desincentivar el esfuerzo de los candidatos.

Sin embargo, la realidad es tozuda y los profesionales españoles que se han integrado en grandes estructuras han contribuido con su talento y su valentía a la evolución de sus compañías. En este número hacemos especial referencia a casos de éxito como los de Steelcase Iberia, Roche España o Genesys Iberia. Se trata de ejemplos de cómo se pueden liderar los grandes desafíos desde el sur de Europa. Pero también nos hacemos eco de la llegada de cada vez más centros o *hubs* internacionales de innovación, investigación o desarrollo tecnológico a nuestro país de la mano de compañías como HP, Siemens, Lilly...

Este fenómeno es parte de nuestra rutina diaria en APD. Mapeamos diariamente estos casos y ponemos en contacto a los expertos que los lideran con los directivos que tienen sed de conocimiento. Sin duda, una gran palanca de progreso. Pero entendemos que la dimensión de este fenómeno es mucho mayor; en cuanto que la verdadera "Marca España" se construye a base de profesionales como los que España tiene desplegados en multinacionales extranjeras. Un orgullo al que queremos darle la visibilidad que merece. ■



**Enrique Sánchez de León**

Consejero Director General de APD

#SomosAPD

**005**

**05 Nuevos Socios**

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

**08 Retos en Comunidad**

¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

APD Internacional

**006**

**06 APD Colombia**

Confianza e inversión palancas clave para el empresario colombiano

#Experiencias APD

**012**

**12 El nuevo ecosistema del Marketing y la reinención del rol del CMO, a debate**

Crónica del 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas de APD

**Ojo al dato**

Carles Ransanz, Vicepresidente de Ventas de SAGE IBERIA

**16 Experiencias, conocimiento e innovación. Los ingredientes del XI Afterwork APD Barcelona**

**20 ¿Cómo aplicar la Metodología Agile? BBVA y Telefónica, auténticos casos de éxito**

**22 Estrategias de Employer Branding. Empleadores a la caza y captura del “sí quiero”**

Save the Date

**026**

Avance de actividades que APD celebrará durante los meses de febrero y marzo

Empresa

**028**

**28 Business Class**

“Hoy hay tanta ‘innovatitís’ que parece que si no innovas no funcionas, y no es verdad”

Entrevista a Ferrán Adrià, Chef y Fundador de elBullifoundation

**34 Estrategia y Sostenibilidad**

Green (Marketing) is the new black. El arte de ser y parecer 0,0

**38 Lo + Tech**

“Un Gemelo Digital nos permite crear escenarios con infinitas situaciones para evaluar las implantaciones de diferentes modelos de negocios”

Entrevista a Daniel Prieto Renda, CEO Cofundador de Norlean

**40 Comunidad y Propósito**

El momento del ‘porqué’ corporativo. La empresa y su mayor stakeholder: la sociedad

**78 StartUperos**

“En Zapiens transformamos la cultura de las empresas a través del conocimiento compartido”

Entrevista a Daniel Suárez, Presidente y Chief Evolution Officer de Zapiens

**80 El Trabajo que Viene**

Las profesiones del futuro se escribirán con T de tecnología

**86 Guía fácil de IA**

La necesaria pero temida Inteligencia Artificial. Una tecnología a medio camino entre la implantación y el impacto real en la empresa

**90 Business Intelligence**

Los últimos estudios e informes más relevantes en torno al mundo empresarial

El liderazgo de las filiales .es

Monográfico

**044**

**45 Fuera complejos**

**48 Inversión extranjera y filiales .es. En el centro de todas las miradas**

**52 Steelcase Iberia: la “startup” española. No es cuestión de tamaño, sino de actitud**

Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase Iberia

**54 Roche España, la apuesta de futuro del líder en biotecnología**

Jorge Ramírez, Director Financiero de Roche Farma España

**56 “Nos estamos convirtiendo en una de las subregiones que más aporta a Genesys en el mercado de EMEA”**

Entrevista a Luis Miguel Domínguez, Country Manager de Genesys para España y Portugal

**58 ¿Sabías que las filiales .es de multinacionales extranjeras...**

**60 Talento y valor añadido, de España al mundo. La llegada de hubs internacionales, imparables en nuestro país**

**62 En la órbita internacional de la innovación y el conocimiento**

**64 The Spanish (Company) Men. Un modelo de liderazgo que es tendencia**

**61 El directivo español está de moda**

Manuel Miguélez, Director en Barcelona de Bros Group

Especial Turismo

**068**

**TOURISM TRENDS**

**68 La industria turística, en constante evolución**

**72 Las tribus viajeras que vienen**

Juan Duce, Director de Estrategia Digital de APD

**75 ¿Son la tecnología y la personalización la llave maestra?**

Jorge Marichal, Presidente de Ashotel y CEHAT

**76 El mayor reto, ‘seguir’ al usuario**

Grupo Iberostar

**77 En pocas palabras...**

Scott Marshall, Concejal Delegado de Turismo, Extranjería, Comunicación y Desarrollo Local en el Ayuntamiento de Benahavís

Tomeu Bennasar, CEO de Logitravel



Cultura & Empresa

**092**

**92 Butaca CEO ‘Black Mirror’. ¿Tan futurista como pensamos?**

**96 Lecturas Recomendadas**

Héroes de la Diversidad. Por qué las organizaciones necesitan apostar por la inclusión

Marta G<sup>3</sup>-Valenzuela y Alicia Jiménez

Strat to Action. El método Kaizen™ de llevar la estrategia a la práctica

Instituto Kaizen

## Presidente

Laura González-Molero

## Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker

Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Presidente de Acerinox

## Vicepresidentes

Fernando Querejeta San

Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Pedro Fontana**, Vicesidente Ejecutivo de EMESA Corporación y Presidente de APD en zona Cataluña • **José María Arias Mosquera**, Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • **Carmen García Pascual**, Consejera Delegada de Grupo Montesano y Presidenta de APD en zona Canarias • **Mauricio González-Gordon**, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Sebastián Escarrer**, Consejero de Meliá Hotels International y Presidente de APD en zona Baleares

## Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

## Secretario

Fernando Vives Ruiz, Presidente Ejecutivo de Garrigues

## Consejeros

José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Francisco Javier Campo García**, Presidente de AECOC • **Daniel Carreño**, CEO de Grupo Lantero • **Fuencisla Clemares**, Directora General en España y Portugal de Google • **Rosa García García** • **Jaime Guardiola**, Consejero de Telefónica • **Pilar López**, Presidenta de Microsoft España • **Manuel Martín Espada**, Consejero Delegado de PwC • **Jaime Montalvo**, Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Concha Osácar Garaicoechea**, Socia Fundadora del Grupo Azora

• **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Matías Rodríguez Inciarte**, Presidente del Santander Universidades • **Francisco Román**, Presidente de March RS • **José Sevilla Álvarez**, Consejero Delegado de Bankia • **Santiago Solanas**, Vicepresidente Sur de Europa y Francia de Cisco • **Carlos Torres Vila**, Presidente de BBVA • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4 • **Javier Vega de Seoane**, Presidente de DKV Seguros

## Vocales

**Zona Norte:** Emilio Títos, Director General de Mercedes Benz España

**Zona Cataluña:** Jordi Morral, Consejero Delegado de Europastry

**Zona Noroeste:** José Silveira Cañizares, Presidente de Grupo Nosa Terra 21

**Zona Canarias:** José Carlos Francisco Díaz, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

**Zona Levante:** Rafael Aznar Garrigues, Senior Advisor de Boluda Corporación Marítima

## Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

## BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

### SOCIOS PROTECTORES

- Altran Innovación
- Auxadi Contables & Consultores
- British American Tobacco España
- CA Indosuez Wealth (Europe)
- EAE Institución Superior de Formación Universitaria
- Entrepreneur Capital
- Fermax Holding Investment
- Holding Zambudio Tres
- Jumbo Tours España
- MAPFRE
- March Risk Solutions Correduría de Seguros y Reaseguros
- McKinsey & Company
- Mercer Consulting
- Newgarden Spain
- Transcoma Shipping
- UBE Corporation Europe

### SOCIOS GLOBALES

- Abante Asesores
- Ádivin Beach Flag
- ADP Iberia
- Agile Talent
- Altamar Capital Partners
- Arias Infraestructuras
- Asoc. Emp. y Profesionales de Internet C. Valenciana
- Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra
- Asturiana de Aleaciones
- Axencia Galega de Desenvolvemento Rural
- Binary Box Studios
- Binary Soul
- Board MI Ibérica
- Boldrocchi Ibérica
- Branddocs
- Bruno Negri
- CAF Signalling
- Cafés Templo Food Service
- Caja Rural de Asturias
- Calma Hotels Gestión
- Carlo Gavazzi
- Cartronic Memory
- Cauchos Karey
- Cefine Neurología
- Centros Comerciales Carrefour
- Check Point Software Technologies
- CIE Tecnologías
- Cinesa Compañía de Iniciativas y Espectáculos
- Claire Joster Group
- Clariant SE Sucursal en España
- Colegio San Viator Ikastetxea
- CommVault Systems
- Connectors Plus
- Cooperatium Gestión de Cooperativas
- Critería Recursos Humanos
- Deka Software Labs
- Designcamp
- Despacho Legal Capellà Costa
- Dinahosting
- Dracma Balear
- Engage & Grow
- Equipos Nucleares
- Evolución Informática Hotelera
- Exposición y Conservación de Alimentos
- Faed Grupo Empresarial
- Fomento Valencia Medio Ambiente
- Font Mora Sainz de Baranda
- Fundación José Matia Calvo
- Generalitat Valenciana
- Gentalia 2006
- Gilead Sciences
- Grupo Empresarial Avisa
- Grupo Galilea Puig Corred. de Seguros Asociadas
- Grupo Geiser Pharma
- Grupo Massimo Dutti
- Hidro Balear
- Hotels & Resorts Blue Sea
- Hub Digital
- IDCQ Hospitales y Sanidad
- Iman Temporing Empresa de Trabajo Temporal
- Inginium Consultores
- Institut Català de Finances
- Instituto Bernabeu
- Intelequia Software Solutions
- Intersystems Iberia
- Inversiones Pascual
- José María Lázaro
- Jotun Ibérica
- Keeper Data Tech

- Klein
- Kurago Software
- La Calle es Tuya
- Laboratorios Munuera
- Leading Metal Mechanic Solutions
- Luckia Gaming
- LV Recicla Mas 2005
- Maersk Spain
- Marksman Training
- MBA Incorporado
- Móstoles Industrial
- Nexus Energía
- Optimiza Protective & Consulting
- Pagero Ibérica
- Profand
- Real Club Deportivo Mallorca
- Recuperaciones Guadalajara
- Robot
- RVCE Consultores de Comunicación
- Sayme Monitrición Estructural
- Semicrol
- SEPI Desarrollo Empresarial
- Sihot Iberia
- Simbiosystems
- Sociedad de Procedimientos de Pago
- Talend Spain
- Tattoo Contract
- Taxes Gabinete Internacional
- Teka Industrial
- Think On Marketing S. Coop. Pequeña
- Trapiser
- Transcendent Firm
- Trileuco Solutions
- Urbs Iudex et Causidicus
- Valuexperience
- Viso Farmacéutica
- Zubi Labs

### SOCIOS INDIVIDUALES

- Alfredo Valero Menor
- Aurelio Carrillo Moreno
- David Gandia Sánchez
- Felipe Sánchez Romera
- María del Carme Banus Villarroya
- Mariano Paradell Ortiz
- Mercedes Olmedo Martínez
- Nora Pilarte Galdona
- Vicente Durán Beteta

apd

N.º 349

SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

Presidente: Laura González-Molero

Consejero Director General: Enrique Sánchez de León

Director de Estrategia: Juan Duce

Directora de la Revista: María Arrien

Editor: Daniel Cavadas

Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos

Han colaborado: Irene Andreu, Aurora Laporta y Sergi Monroy

Foto de Portada: Cortesía de elBulliarchive / © elBulliarchivo - Juanjo Everman

Diseño y Maquetación: Antonio Navas

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87

Imprime: Meraki / Depósito Legal:

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

Si quieres llegar rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, hazlo en comunidad.

#SOMOSapd



APD COLOMBIA

# CONFIANZA E INVERSIÓN

PALANCAS CLAVE PARA EL EMPRESARIO COLOMBIANO

**E**n un multitudinario encuentro celebrado en Bogotá, destacados empresarios colombianos debatieron con los socios de APD Colombia sobre la importancia de la confianza en el país para invertir en nuevos proyectos y en progreso social.

Bajo el lema "La confianza nos impulsa", empresarios del sector de la construcción, el turismo y la inversión mostraron diversos casos de éxito de grandes iniciativas en Colombia con impacto económico positivo que, sin esa confianza, no hubieran podido ver la luz.

Uno de ellos es 'Ciudad Verde', un macroproyecto urbanístico ejecutado por la constructora Amarillo en Soacha, un barrio popular del sur de Bogotá. Las diversas fases del proyecto incluyen 110.000 viviendas, seis colegios, tres centros comerciales, una biblioteca y el jardín infantil más grande del país, con capacidad para 748 niños, que se administra con el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

"Se trata de cambiar la mentalidad cambiando el entorno", comentó Roberto Moreno, Presidente de Amarillo, quien destacó que los propios vecinos de Ciudad Verde son los que más trabajan por mantener su infraestructura y sus 57 hectáreas de zonas verdes en perfectas condiciones, logrando una convivencia tan positiva que es el ejemplo de la zona. El proyecto se completa con el acompañamiento de gestores sociales para trabajar el sentido de pertenencia, con la capacitación para los administradores en propiedad horizontal y con actividades para los más mayores, entre otras muchas actividades de comunidad y convivencia. "Armamos un gran equipo entre empresas públicas y privadas, unidos por la confianza para lograr que Ciudad Verde sea un ejemplo para toda Colombia" añadió Moreno.

## Impacto positivo y ejemplo de confianza

Por su parte, el empresario de origen francés y Presidente de Grupo Aviatur, Jean Claude Bessudo, presentó el proyecto eco-sostenible 'Hotel Las Islas', uno de los más lujosos y exclusivos de Colombia,

ubicado a orillas del mar Caribe en Barú, isla cercana a Cartagena. Uno de los requisitos más importantes para Aviatur era lograr respetar el medioambiente y contar con la aprobación y apoyo de las comunidades vecinas.

Si bien se trata de un hotel enfocado en el turismo extranjero, desde su inauguración ha mantenido una ocupación promedio del 90%, demostrando el gran potencial que ofrece Colombia y el hecho de que aún está por descubrir por parte del gran público. "Teníamos que garantizar que íbamos a merecer la confianza que le dieron al proyecto", comentó Bessudo, "y este proyecto ha sido un gran ejemplo de confianza entre la comunidad y la empresa privada".

## Por y para Colombia

El encuentro culminó con un diálogo entre Juan Carlos Pinzón, exMinistro de Defensa de Colombia, y Carlos Enrique Moreno Mejía, empresario de larga y exitosa trayectoria y que actualmente ostenta el cargo de Alto Consejero del Presidente Iván Duque. Ambos expertos dejaron claro que lo importante de la confianza en un país es que permite generar empleo, inversión e iniciativas sociales, y generar ingresos sin olvidar, claro está, los problemas estructurales de Colombia.

Durante la conversación mantenida se puso de manifiesto también que el crecimiento empresarial conlleva una gran responsabilidad como la inversión social, la generación de empleo, la innovación, el pago de impuestos, el cuidado del medioambiente, y permitir que las familias accedan a la educación y la salud. "No conozco un empresario que no lleve en su corazón a la gente que trabaja con él, a su familia, sus necesidades, el futuro del país", concluyó Carlos Enrique Moreno, añadiendo que "la confianza es el elemento que permite hacer realidad el sueño de todos". ■



Jean Claude Bessudo - Presidente Grupo Aviatur <



Momento de la conversación entre Carlos Enrique Moreno Mejía - Alto Consejero de Presidencia y Coordinador de la Unidad de Entrega del Gobierno Colombiano, y Juan Carlos Pinzón - Presidente de Probogotá Región <



DE IZDA. A DCHA.: Andres Pacheco - Gerente General de Amarillo, Mónica Alzate - Directora Ejecutiva de APD Colombia, Sandra Forero Ramirez - Presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción, Juan Carlos Moreno - Ceo y Co-Fundador de Yellowstone, Roberto Moreno - Presidente de Amarillo, y Gabriel Escallón - Gerente General de Cimento <

**RETOS EN COMUNIDAD**  
Pensando en el futuro

**¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?**



Cumplimos 20 años al servicio de los Recursos Humanos, aportando valor a las empresas en la gestión de personas gracias a nuestro comprometido equipo de profesionales. Con una clara apuesta inicial por la formación para potenciar el capital humano de las empresas, los constantes cambios sociales nos han demandado especializarnos en las áreas de Consultoría de Igualdad, RSC y Empresa Saludable. Nuestro reto es seguir trabajando por y para la Igualdad, no como imperativo legal, sino para conseguir un cambio real en la sociedad desde la empresa. Además, ofrecemos proyectos de valor añadido como el de Empresa Saludable para promover la salud, seguridad y bienestar de nuestro recurso más valioso, las personas.



En pocos años hemos duplicado nuestro tamaño de forma orgánica, con los desajustes que esto supone desde un punto de vista operativo. En este sentido, queremos seguir creciendo, pero de una forma más ordenada y rentable. Asimismo, tenemos por delante otro reto más estratégico. Nuestra vocación como compañía es cubrir los últimos medios diagnósticos, los tratamientos y técnicas más innovadoras, ensayos clínicos... en Clínica Universidad de Navarra, algo que nadie hace. El desafío, así, es seguir incorporando a nuestro catálogo de coberturas todas esas innovaciones que están por llegar, cambios muy relevantes de coste muy elevado, manteniendo la rentabilidad y los precios que los clientes se puedan permitir. Ese es nuestro reto para seguir marcando la diferencia en el mercado.



Desde nuestros orígenes, nuestra vocación ha sido la de servir de traductores entre las necesidades de nuestros clientes y nuestro conocimiento tecnológico para, a través de esa comprensión y una colaboración cercana, desarrollar y fabricar productos que les permitan seguir siendo competitivos. En los últimos años, la complejidad tecnológica se ha disparado al albor de las nuevas tecnologías surgidas alrededor de la electrónica y del software, amenazando con transformar muchos de los sectores industriales. IED Electronics ha experimentado un importante crecimiento en la última década, consolidándose como una empresa de confianza que apuesta por la I+D+i y por un continuo aprendizaje tecnológico para así hacer frente a nuestro principal desafío: seguir sirviendo de traductores de tecnología a nuestros clientes a través del desarrollo y fabricación de soluciones óptimas y diferenciadoras.



Tras más de 60 años en un sector muy tradicional, redefinimos el modelo de negocio orientado al desarrollo de productos y servicios de mayor valor añadido, por lo que nuestro reto se centra en apostar por una integración vertical que nos permita controlar la calidad desde el origen, potenciar la exportación y desarrollar un departamento técnico y de I+D. Por otro lado, se encuentra el desafío de cambiar la cultura de empresa apostando por la profesionalización tanto de la propia organización como de los procesos de trabajo y la toma de decisiones. Así, cambiamos los procesos de selección, elaboramos un plan de formación, alineamos la política retributiva con los objetivos de la compañía y creamos órganos de gestión y de gobierno con consejeros externos.



Nuestra misión es simple: continuar siendo la clínica dental elegida por los habitantes de nuestra Comunidad. Nos preocupamos por lograr la mejor sonrisa de nuestros pacientes y entendemos que la calidad humana y rigor científico son fundamentales en nuestro trabajo clínico diario. Miramos hacia el camino de la excelencia en todo lo que hacemos. Así, nuestro mayor reto es continuar siendo un centro de referencia en salud oral, incorporando los últimos avances tecnológicos en materia de revolución digital para mejorar la experiencia de nuestros pacientes, lo que supone un cambio de paradigma en el concepto de odontología.



Lograr que la Experiencia de Cliente sea la clave que diferencie a nuestros clientes de su competencia es nuestro desafío más relevante. En mercados maduros, basarse en precio o producto para poder evolucionar los resultados empresariales, tiene un recorrido breve. Siempre hay alguien más barato, un producto o servicio se copia, logrando mejoras en lapsos de tiempo muy breves. En cambio, la Experiencia de Cliente es difícil de copiar, es escalable y sostenible en el tiempo como estrategia de futuro. Nuestra fórmula para conseguirla es el foco en la Experiencia del Empleado. Los empleados de nuestras compañías quieren realizar el mejor trabajo que saben, y son la clave para que el cliente perciba que está en el centro de nuestras organizaciones y que realmente le importa. Para ello, no se trata de poner futbolines, galletas de chocolate o pagar un salario mayor; es una forma de hacer negocios, donde los empleados y las personas son el centro de la organización. Si lo hacemos honestamente tendremos los tan ansiados resultados y, lo que es mejor, de una manera sostenible.

## RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro



La creación de empleo y riqueza, el desarrollo sostenible, la fijación de la población al entorno rural y la aportación de valor añadido mediante la transformación y comercialización de la producción agrícola y ganadera del campo andaluz, son los grandes retos que Dcoop persigue en su labor integradora.



El principal reto de ADP es el de la mayoría de nuestros clientes: conseguir que los Recursos Humanos pasen a ser una parte estratégica de la organización. Esto se hace todavía más complicado en un escenario laboral como el actual, en constante cambio, con generaciones muy distintas trabajando juntas, una globalización creciente... ¿Cómo le vamos a hacer frente? Dotando a los directivos de RRHH del apoyo y herramientas idóneas y personalizadas para que no se tengan que preocupar de las tareas administrativas y se puedan centrar en desarrollar estrategias basadas en datos que proporcionen un ambiente de trabajo atractivo y productivo.



En Dekalabs somos expertos en tecnología. Nuestra misión es ayudar con la adaptación tecnológica de las empresas, convirtiéndonos en su departamento externo de innovación. Ayudamos a las empresas a poder reducir el papel de sus procesos, mejorar la comunicación interna e incluso integrar tecnologías como *Blockchain*, *Machine Learning* e *IoT*, bien sea a través de desarrollos propios o a través de colaboraciones con startups tecnológicas de la zona. En este sentido, el reto más importante para nosotros siempre es la captación, retención y formación de los mejores profesionales en cada uno de los campos, y la mejor manera de conseguirlo es ofreciendo un ambiente que prioriza la innovación tanto en procesos como proyectos.



El futuro de ISS Iberia pasa por seguir proporcionando excelencia en el servicio a nuestros clientes, poniendo el foco en ayudarles a cumplir sus objetivos convirtiéndonos en *partners*. Ahora es el momento en el que el entorno empieza a adaptarse a las personas, ya no ofrecemos servicios, ofrecemos experiencias. Nuestra apuesta es la integración de servicios y la creación de entornos de trabajo más eficientes bajo el concepto *workplace*, teniendo en cuenta la sostenibilidad, la seguridad y el compliance. Esto nos permitirá adecuarnos cada vez más a las necesidades de cada cliente, a la vez que nos transformamos digital y tecnológicamente.

# OBSERVATORIO APD

## TENDENCIAS DEL FUTURO PRESENTE

www.apd.es

### Bienvenidos al Observatorio APD

### Abre la puerta al conocimiento

APD pone a tu disposición **una herramienta imprescindible para tu empresa. Un análisis de las tendencias más disruptivas** que están cambiando el orden natural de las cosas. Todo, **de la mano de la red de expertos y de las empresas que las están liderando.**

Comparte con tus equipos esta información de gran valor, sobre la que **poder desplegar tu estrategia de crecimiento.**

**Incluye:**

- Informes exclusivos por verticales temáticos: Marketing, Legal, Financiero, RRHH...
- Una sección de análisis especializado de las tendencias más disruptivas

Descubre ya el Observatorio #1 **LA EMPRESA ANTE EL ENVEJECIMIENTO GLOBAL**

**DESCÁRGATELO AQUÍ**



# / El nuevo ecosistema del Marketing y la reinventación del rol del CMO, a debate

Crónica del 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas de APD



## El reto de crear relaciones relevantes

Las relaciones humanas sobre las que se han asentado tradicionalmente los grandes acuerdos empresariales nunca desaparecerán. La gestión de la confianza seguirá siendo el principal *driver* para hacer negocio. Y las relaciones interpersonales, el canal más efectivo para crear vínculos verdaderamente significativos. ¿Hacia dónde está evolucionando la fuerza comercial?

**“Los directivos se centran en el concepto de digital, cuando debemos poner el foco en transformación. La tecnología influye mucho pero tanto como las personas que tienen que utilizar esa tecnología”**

PABLO FONCILLAS  
Profesor IE University

Además, los expertos analizaron el paso del Propósito al Employer Branding o cómo crear valor desde el posicionamiento de marca. Porque hoy no solo importa ganar o perder clientes, sino cumplir.



**Aforo completo en BEC! Bilbao superando los 1.000 inscritos. Más de 20 ponentes de primer nivel. 4 bloques de análisis de los principales retos del nuevo ecosistema del marketing. Conferencias. Diálogos. Debate. Networking.**

**Nuevos modelos. Nuevas relaciones. Nuevos profesionales. Nuevas herramientas. Nuevas necesidades. Retos para un futuro que es hoy.**

**Así fue el 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas de APD.**



## El CMO en la era digital

En este nuevo ecosistema complejo y cambiante, ¿cuál es el mayor reto al que se ha de enfrentar el CMO actual? ¿Crear experiencias de marca? ¿Construir nuevos interfaces que permitan relaciones más relevantes con el usuario? ¿Desarrollar una sólida estrategia del dato? ¿Apostar por el marketing B2B o B2C?

**“Estamos en el negocio de las personas. No interesa el producto, interesa una solución a un problema. No interesa la marca, sino la confianza que tu empresa y tus empleados despiertan”.**

OSCAR TORRES  
Director del Programa B2B Management  
ESADE EXECUTIVE EDUCATION

Los expertos del 4 #congresoAPDmkt insisten: más allá de la estrategia, el nuevo CMO es el encargado de crear experiencias de marca cada vez más poderosas y significativas. ¿Estamos preparados para el cambio? >





>

### Nuevos modelos GO TO MARKET

Hay 4.021 millones de personas conectadas. En los dos últimos años se ha creado el 90% de los datos que manejamos en el mundo. Pero además de los algoritmos y el tratamiento de datos, hay que pensar en el tiempo real. Los usuarios quieren cosas, y las quieren al momento.

**“Vivimos una redefinición de los marcos de la ética. Los especialistas en gestionar datos [nuestros datos] son empresas que han nacido para concernos. En una era de cambio, hay que redefinir muchas cuestiones y cómo las evaluamos”**

ALEX RAYÓN  
Profesor DEUSTO BUSINESS SCHOOL

La analítica ha sustituido a la intuición y la experiencia previa como guía en la toma de decisiones. Hoy, las herramientas en Big Data, Neuromarketing e Inteligencia Artificial son elementos diferenciadores de la marca, y saber comercializarlos a través de los nuevos canales y plataformas es imprescindible.



### Marketing y deporte: sentimientos, valores y pertenencia . El caso de éxito del Athletic Club

**“Apostar por el talento local, la lealtad, la reputación, el buen hacer, la tradición... También tienen un valor en este nuevo ecosistema del marketing. Se puede seguir siendo una marca fuerte en un mundo digital”**

AITOR ELIZEGI  
Presidente ATHLETIC CLUB

Del sentimiento de pertenencia, a visualizar al cliente como algo más que un *follower* o construir experiencias de usuario altamente relevantes. El 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas de APD tuvo un impresionante broche de cierre: a través del caso de éxito del club bilbaíno pudimos entender qué aspectos son más necesarios a la hora de crear comunidad con los usuarios.

**“Somos un club muy vivo y con mucho potencial, pero no podemos estar pensando solo en si el balón entra o no. Tenemos que pensar día a día en reinventarnos y en llenar el estadio. Un San Mamés lleno lleva al Athletic muy lejos”**

NIKA CUENCA  
Directora de Comunicación ATHLETIC CLUB

Revive una experiencia única. Revive el 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas de APD.

Ponemos a tu disposición los vídeos de todas las ponencias y múltiples contenidos relacionados.



CARLES RANSANZ

Vicepresidente de Ventas de SAGE IBERIA

## / Ojo al dato

El pasado mes de noviembre en Bilbao tuve la oportunidad de participar en el 4 Congreso Nacional de Marketing y Ventas que organizó de forma espléndida APD.

El panel de expertos que tuve el placer de moderar se centraba en los nuevos modelos 'Go To Market' y, concretamente, en cómo el Big Data y el Neuromarketing están determinando la forma de posicionarse de las marcas con respecto a sus públicos objetivos gracias al poder del dato que nos permite estudiar y predecir los comportamientos de los usuarios para anticiparse a los mismos y construir con ello experiencias memorables.

Este conocimiento y la cantidad de datos que aportan las diferentes interacciones del usuario con la marca ayudan a definir y perfeccionar la relación/contacto que la compañía persigue buscando una fidelización, en la mayor parte de las ocasiones, basada en las emociones. Por ello, este nuevo horizonte que ya atisbamos cercano, supone un cambio de comportamiento que todos deberemos asumir.

Íntimamente unido a este cambio surgen múltiples reflexiones acerca del concepto de privacidad. Está claro que la aparición y adopción de estas nuevas tecnologías están desdibujando las fronteras

entre lo que es público y lo que es privado, lo que manifiesta que nos encontramos en un estado de definición de conceptos en el que tenemos pendiente descubrir cómo debemos comportarnos. Algo similar a la invención del automóvil, que cuando se inventó no había reglas específicas sobre conducción y se tuvieron que construir con el uso. Ahora tenemos que hacer lo mismo.

Por tanto, las marcas que quieran competir en los nuevos ecosistemas digitales deben disponer de una estrategia del dato que se pregunte constantemente por la calidad y la funcionalidad del mismo. Este es seguramente uno de los pasos clave de todas las empresas, con independencia de su tamaño y su sector, en su viaje hacia la transformación digital. ■

**“Las marcas que quieran competir en los nuevos ecosistemas digitales deben disponer de una estrategia del dato que se pregunte constantemente por la calidad y la funcionalidad del mismo”**



# EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

LOS INGREDIENTES DEL  
XI AFTERWORK APD BARCELONA

Conocimiento e innovación son, a día de hoy, para un gran número de compañías y directivos, los ingredientes básicos para hacer evolucionar con éxito el modelo de negocio de cualquier organización. De hecho, tal y como aseguran los expertos, sin conocimiento no puede haber desarrollo y sin innovación no podrían generarse ventajas competitivas.

Conocimiento e innovación, además de interesantes experiencias para reflexionar de la mano de personalidades referentes en ámbitos como la cocina, el deporte o la publicidad, fueron también los ingredientes estrella del XI Afterwork APD Barcelona. Un encuentro que congregó el pasado 12 de diciembre en el Palau de Congressos de Catalunya a más de 1.500 directivos expectantes por vivir esta experiencia única. Porque si por algo se caracteriza el mayor encuentro de networking directivo del año en la Ciudad Condal es, además de por la diversión, por el aprendizaje de primer nivel.

## Conocimiento e innovación, por ojos de Ferrán Adrià

Conducido por la actriz y humorista Ana Morgade y previamente amenizado por la música de los estudiantes del Conservatorio del Liceu, el XI Afterwork APD Barcelona comenzó precisamente con todo un referente en el mundo de la cocina, un chef que revolucionó el mundo de la gastronomía dando paso a una nueva era, que por encima de todo busca compartir conocimiento y para el que la innovación, por desgracia, ha entrado en fase de 'innovatitís': Ferrán Adrià.

Y es que, tal y como explicó Adrià, "la gente confunde introducir cambios con innovar". De hecho, incidió, "el 90% de las pymes que hay en Barcelona no tiene que innovar. La gente confunde innovar con transformar. Lo que funciona es adaptar modelos de éxito y eso no es innovar".



**ANA MORGADE**  
HUMORISTA



**FERRÁN ADRIÀ**  
CHEF

**"La gente confunde el hecho de introducir cambios con innovar"**

En la misma línea, el chef de L'Hospitalet explicó a los allí presentes que "la pasión para innovar solo la tienen los consejeros delegados o los dueños de las empresas". Así, Adrià apuesta más por el trabajo en equipo, pero aclara que "pasión no tienen por qué tenerla todas las personas que conforman una compañía o negocio, y que aun así se puede seguir siendo profesional". En la misma línea, incidió en que "estamos perdiendo la palabra profesional que es preciosa. Se puede ser profesional y salir a tu hora o librar los sábados".

Finalmente, Adrià destacó que "antes las empresas se dedicaban a vender productos y servicios, posteriormente experiencias, y el próximo paso será ofrecer conocimiento", la razón de ser de elBullifoundation y por lo que trabaja diariamente todo el equipo del chef.

## Sin pausa para la publicidad...

A diferencia de lo que ocurre habitualmente mientras las pausas publicitarias en televisión, los directivos presentes en el XI Afterwork APD Barcelona decidieron no levantarse de sus asientos. La razón era de peso: escuchar el amplio conocimiento del publicista Toni Segarra, quien comenzó con una rotunda afirmación: "tenemos una audiencia cada vez más fragmentada, lo que nos obliga a pensar si no convendría dejar de comprar/alquilar la audiencia que generan otros para pasar a fabricarla y gestionarla nosotros".



**TONI SEGARRA**  
PUBLICISTA

En la misma línea, Segarra aseguró que "la tele es un medio que ya no existe de alguna manera, o existe de manera debilitada. Es más, antes anunciarse en televisión hacía que los productos casi se vendieran solos, y ahora en absoluto es así".

Coincidiendo con Ferrán Adrià, Segarra también lanzó al público la idea de que "una compañía en el futuro tendrá que compartir conocimiento, experiencias... para que la audiencia, el cliente, se acerque".

## Experiencias con "likes"...

Con muchos "likes". Es fácil cuando sobre el escenario te encuentras con el ex-jugador de Baloncesto Fernando Romay y sus grandes vivencias focalizadas en el valor de la diversidad, o con los novedosos puntos de vista de la influencer Patry Jordán en el terreno digital.

"La sociedad nos pide que seamos "lo más". Pero, ¿cómo podemos ser geniales si somos igual al resto? En la diferencia está gran parte de la genialidad". Con esta afirmación comenzaba Romay su intervención en el XI Afterwork APD Barcelona, añadiendo que "siempre tenemos que hacer que alguien crea en nosotros y nosotros debemos creer en los demás".



**FERNANDO ROMAY**  
EX JUGADOR DE BALONCESTO



**PATRY JORDÁN**  
INFLUENCER

>

Por su parte, Patry Jordán no dudó en constatar que “lo que más me gusta de mi trabajo es que estamos conectados a todo el mundo. Pero estar conectados a todo y siempre nos hace vivir con expectativas altas y parece que si no conseguimos equis cosa ‘no somos nadie’. No. No somos los likes que acumulamos”.

De la misma manera, y entrevistada por Morgade, Jordán alerta de que “hay que pensar qué valor añadido vamos a dar al contenido antes de saturar, porque cada contenido tiene que cubrir una necesidad”.

### Dos serios “ingredientes” que preocupan, y mucho

El turno de ponentes terminó con las intervenciones de Víctor Vidal, Médico e Inspector de la Seguridad Social, y de Belén Barreiro, Socióloga y Empresaria, para hablar de dos “ingredientes” que preocupan y mucho en el mundo actual: el estrés y la fragmentación que ha causado la digitalización en la sociedad.

Así, Vidal conmocionó el auditorio del Palau destacando que “hay 4.000 suicidios al año, 10 al día. Y detrás de un suicidio siempre hay un estrés prolongado en el tiempo”. Sin embargo, insistió, “aunque genera un gran impacto en la sociedad y tiene unos efectos devastadores, la medicina nunca lo ha estudiado”.

Al menos, aconsejó Vidal, “podemos combatir el estrés con ‘terapias’ como alimentos sanos, reírnos o apostar por departamentos de bienestar en las empresas, que suponen un aumento de la productividad de hasta el 30%”.

Por su parte, la socióloga Barreiro, y de la mano de un magnífico storytelling, expuso las cuatro personalidades que componen la sociedad actual a causa de la influencia directa de la digitalización: sociedad digital acomodada, sociedad digital empobrecida, sociedad analógica acomodada y sociedad analógica empobrecida.

Eso sí, insistió que a pesar de sus grandes diferencias, estos cuatro perfiles “poseen valores compartidos como la solidaridad, nuevas preocupaciones como el cambio climático o los canales con los que llegamos a ellos”.



**VÍCTOR VIDAL**  
MÉDICO



**BELÉN BARREIRO**  
SOCIÓLOGA



### Además de conocimiento e innovación, ¡felicidad!

Durante la celebración del XI Afterwork APD Barcelona la felicidad también tuvo su lugar sobre el escenario, y así lo consiguieron los representantes directivos de las empresas patrocinadores del encuentro: Igor Garzesi (Banco Mediolanum), Ignasi Puigdollers (Mercer), Manuel Orihuela (Nacex), Gorka Zelaia (Lyreco España) y Carles Ransanz (SAGE), bajo la moderación de Joaquim Montsant (CESCE).

Sobre la idea de que “la felicidad es un reto claro al que hay que hacer frente, tanto de cara a las organizaciones como a las personas”, los participantes de la mesa redonda destacaron que “es primordial generar en las personas un entorno que les resulte cómodo y diferenciador para que digan ‘me gusta estar aquí’ y crear así un perfecto sentimiento de pertenencia”.

Asimismo, los más de 1.500 asistentes pudieron conocer los 3 pasos ineludibles para mejorar la experiencia de empleado: saber qué es lo que valoran y cuáles son sus expectativas; interactuar con ellos; e identificar el ciclo de vida de cada empleado y sus etapas.

Al fin y al cabo, tal y como coincidieron en afirmar todos los ponentes, “nuestros empleados forman parte de la toma de decisiones, de grupos de trabajo interdisciplinares... Y es que si nosotros cuidamos de nuestra gente, nuestra gente cuidará de nuestros clientes”.

¿No pudiste asistir al XI #AfterworkBcn?  
¡Regístrate en nuestra web y accede a todos los contenidos de esta experiencia única!



## # ExperienciasAPD y momentos de networking

Tras el turno de ponencias, los asistentes al encuentro pudieron disfrutar de numerosos Córners de Networking y Zonas de degustación donde intercambiar opiniones y disfrutar en una de las más destacadas #ExperienciasAPD que te ofrece la Comunidad Global de Directivos. ¿Nos vemos en el XII Afterwork APD Barcelona?





# ¿CÓMO APLICAR LA METODOLOGÍA AGILE?

## BBVA Y TELEFÓNICA, AUTÉNTICOS CASOS DE ÉXITO

Con el objetivo de analizar la filosofía agile y conocer las mejores experiencias y casos de éxito, el pasado 7 de noviembre APD celebró en Barcelona, en colaboración con EY, la jornada 'Organizaciones ágiles. Palancas para el cambio y claves para el éxito'.

"La Metodología Agile no es una moda, es algo que ha venido para quedarse, pero convertirse en una organización ágil debe ser un reto transversal a toda la organización". Con esta afirmación Jorge Aguirre, Socio de Workforce Advisory de People Advisory Services de EY, abrió el turno de ponencias durante el encuentro y ponía de relieve la importancia que

está adquiriendo esta tendencia en un entorno dominado por el cambio constante y la disrupción tecnológica. Pero, ¿sabemos cómo aplicar la Metodología Agile?

### El caso de éxito de BBVA

En opinión de Ángel Izquierdo, Responsable Agile de EY y quien ha formado parte del proceso de Transformación Agile de BBVA durante los tres últimos años, "las empresas que sobrevivirán en el complejo entorno actual serán aquellas que tengan un modelo productivo excelente y las que tengan una capacidad de transformación muy alta y de adaptarse al cambio".

Pese a eso, destacó durante su intervención que no hay un solo modelo de transformación agile: "lo que ha funcionado en unas no necesariamente funcionará en otras y cada empresa se puede inspirar en otras pero deben encontrar su modelo". Asimismo, Izquierdo detalló su experiencia en el proceso de transformación agile de BBVA, un proceso desarrollado en tres fases y que se inició en 2014 con el lanzamiento de los primeros equipos ágiles en España.

### New Telefónica Way

Telefónica es otra de las grandes empresas que está en pleno proceso de transformación. Ya en 2015 empezó a desarrollar una metodología agile para reducir jerarquías y burocracias, y para que los distintos equipos trabajen de una forma más rápida.

La encargada de mostrar a los allí presentes la experiencia de la compañía fue Ruth Ortiz, Líder de Disciplinas de Personas y ex Líder de la Tribu Experiencia Empleado de Telefónica, quien afirmó que "trabajar de nuevas maneras totalmente diferentes a las tradicionales permite añadir valor de manera más rápida al cliente y adaptarse de forma más rápida a un entorno que es muy cambiante".

Al igual que en el caso del BBVA, Ortiz aseguró que los resultados muestran reducciones en el *time to market*, una reducción de costes, incremento en la satisfacción del cliente, incremento de ingresos, un aumento de la satisfacción del empleado... "Y es la primera vez que se da al mismo tiempo un aumento de los ingresos, una mayor satisfacción del cliente y una mayor satisfacción del empleado", aseguró. ■

## 9 APRENDIZAJES DE LA TRANSFORMACIÓN AGILE DE TELEFÓNICA

1. Cambio de *Mindset*: hacer agile para ser agile.
2. No hay una fórmula mágica, hay que construir un agile para cada compañía.
3. Escuchar y aprender de los que van avanzando.
4. Co-crear los primeros pasos con pioneros y con agentes de cambio.
5. Comunicar experiencia y presentar casos de éxito.
6. Combinar estrategias: *bottom-up / top-down*.
7. Medición constante
8. Asegurar los mejores roles ágiles y detectar las mejores personas en este tipo de roles.
9. Es clave el acompañamiento al antiguo *management*.

## 10 LOGROS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN AGILE DE BBVA

1. *Time to Market*: predictibilidad del 85% y trabajo por objetivos trimestrales.
2. Aumento de la productividad, que se multiplicó x4 de 2016 a 2017.
3. De un modelo organizado por funciones a un modelo por prioridades.
4. De proyectos y procesos fragmentados a procesos *end-to-end*.
5. De una estructura muy jerarquizada a una estructura mucho más plana.
6. De un modelo de personas con *multitasking* a personas que hacen foco en un tipo de actividad.
7. Es básica la formación para una correcta implementación de la metodología agile.
8. Un escalado agile implica no solo definir la dimensión organizativa, sino acompañarla de una nueva definición de los procesos de RRHH.
9. Un proceso de transformación Agile tiene mucho de transformación cultural.
10. Es imprescindible tener un *feedback* constante del empleado y hacia el empleado para mejorar el desarrollo.

Empresas como Schneider Electric, Port de Barcelona, Zurich, Carglass o Endesa también han sabido aplicar con éxito la Metodología Agile y de hecho, fueron igualmente protagonistas del encuentro del pasado 7 de noviembre con el fin de dar a conocer sus diferentes puntos de vista y *business case*.  
¿Quieres conocerlos?

¡ACCEDER AL CONTENIDO COMPLETO EN [APD.ES/ACTUALIDAD](http://APD.ES/ACTUALIDAD)!

## ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING

# EMPLEADORES A LA CAZA Y CAPTURA DEL "SÍ QUIERO"



**H**oy en día es muy frecuente escuchar hablar de employer branding en el mundo empresarial y en concreto en el área de RRHH. Pero, ¿sabemos realmente lo que significa y cómo influye a la hora de atraer y retener talento? ¿Es realmente imprescindible desarrollar una estrategia enfocada a la selección de personal? Y, lo más importante: ¿sabemos cómo poner en marcha estrategias de employer branding?

El problema de la escasez de talento y las inmensas dificultades para reclutarlo y retenerlo en las empresas ya se ha convertido en el mayor desafío para los responsables de RRHH en esta recién estrenada década de los 20s. Sin embargo, una cuestión aún más importante sigue siendo cómo hacerle frente, cómo afrontar el nuevo paradigma de la contratación de personal y potenciar una imagen de marca como empleador ganadora.

### La decisión del candidato, clave

Allá por 2018 los datos ya dejaban claro que el 45% de las organizaciones declaraba tener dificultades para cubrir determinadas vacantes. Un porcentaje que se elevaba al 67% en el caso de las grandes empresas.

La falta creciente de personas preparadas, unos tiempos de permanencia en el trabajo cada vez más cortos y el surgimiento de multitud de canales digitales han acabado poniendo las riendas en manos de los candidatos. El employer branding no es otra cosa que la imagen de marca que proyecta una organización no solo hacia sus clientes, sino hacia sus propios empleados, o lo que es aún más importante, hacia sus potenciales candidatos.

En base a una encuesta realizada por Indeed a un centenar de profesionales vinculados a los RRHH de compañías con más de 100 empleados, parece que la falta de preparación y formación, el crecimiento de canales digitales y la continua rotación de personas han hecho que el peso recaiga fundamentalmente en la decisión del candidato. Cambian las tornas. Ahora el empleador cuenta con poco margen de elección porque es a él a quién deben dar el 'sí, quiero'.

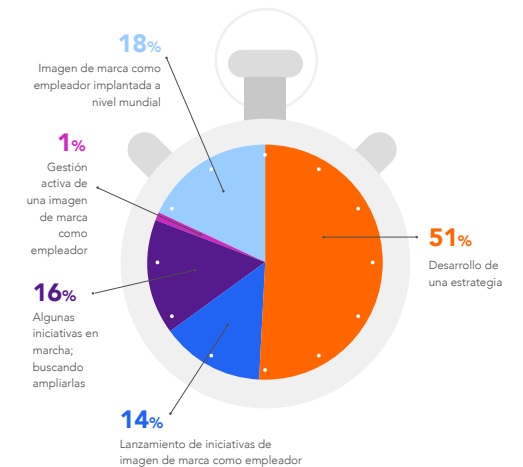
### Las empresas españolas, a la cola en EB

"Hoy, las empresas se ven obligadas a poner en marcha planes de desarrollo en materia de imagen de marca para resultar lo más atractivas posibles y que empleados y candidatos perciban distinción en lo que ofrecen", explican desde la empresa especializada en posicionar e impulsar organizaciones para el desarrollo de su imagen de marca. La cuestión es, ¿se están poniendo en marcha?

Vamos con retraso. "Las empresas españolas acaban de comenzar la construcción de su imagen de marca como empleador", advierten los expertos de la delegación en nuestro país de la plataforma de búsqueda de empleo online. Y es que, tal y como se refleja en el estudio, apenas el 51% de las empresas encuestadas han puesto en marcha una estrategia de employer branding. No solo eso: un ínfimo 1% declaraba mantener una gestión activa de su imagen de marca como empleador y un escaso 14% haber lanzado alguna iniciativa en este sentido. >

## LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS ACABAN DE COMENZAR LA CONSTRUCCIÓN DE SU IMAGEN DE MARCA COMO EMPLEADOR

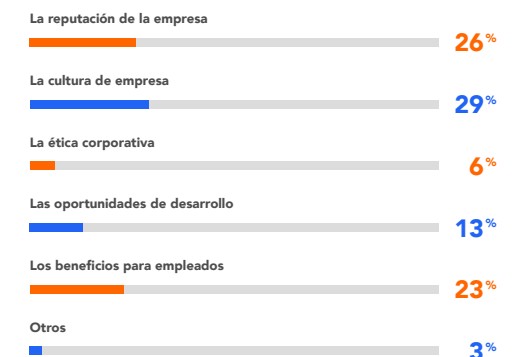
¿Cuál es su etapa en la construcción de su imagen de marca como empleador?



## HOY, LAS EMPRESAS SE VEN OBLIGADAS A PONER EN MARCHA PLANES DE DESARROLLO EN MATERIA DE IMAGEN DE MARCA PARA RESULTAR LO MÁS ATRACTIVAS POSIBLES

### CONSIDERAN SU CULTURA DE EMPRESA COMO EL PRINCIPAL ARGUMENTO DE VENTA

¿Qué aspectos de su imagen de marca como empleador atraen más a los candidatos?



Fuente: Estudio "El estado de la imagen de marca como empleador - España", Indeed

>

## 4 CLAVES PARA RECLUTAR AL MEJOR TALENTO, SEGÚN INDEED

**1 La cultura de empresa como principal argumento de atracción.** Los aspectos más atractivos para los candidatos en cuanto a imagen de marca tienen que ver con la cultura de la empresa. Aun así, no solo debemos de enfocar el mensaje a promover la cultura y la imagen de marca, los candidatos quieren saber todo acerca del salario, los procesos de la entrevista y la conciliación del trabajo con la vida personal.

**2 Mejor imagen de marca, mejores empleados.** Las empresas esperan que su esfuerzo por construir una sólida y atractiva imagen de marca se vea recompensado por una mejora en la calidad de los candidatos.

**3 Redes Sociales para la selección de personal.** Debemos procurar sacar el máximo provecho a todos nuestros canales para abarcar un mayor número de candidatos. Claro que confiar todo a las redes sociales tiene serias desventajas: distinguir a los candidatos adecuados entre todo el público al que dirigimos la oferta es complicado y podemos llegar a derrochar recursos en campañas que llegan a candidatos que no están realmente interesados.

**4 El refuerzo de la reputación online.** Más allá de la propia página corporativa de empresa, apoyarnos en canales de búsqueda de empleo refuerza y posiciona la imagen de marca como empleador, llegando a las personas que buscan empleo en los lugares donde los profesionales de RRHH están buscando. ■

### TE LO CONTAMOS...

Bajo el título "Talento transformador y empleados excepcionales. Así son y así se les atrae", APD en colaboración con Indeed celebró el pasado 29 de enero en Madrid un encuentro en el que se trataron temas de principal interés acerca de cómo alcanzar el éxito en los profesionales del futuro, calibrando las habilidades técnicas de las personas y sus capacidades humanas. Los expertos que participaron en el mismo concluyeron con las estrategias definitivas que marcarán el futuro de la selección de personal y reclutamiento, y se vislumbraron las claves para seducir a los mejores profesionales abriendo paso a los desafíos de los empleadores para potenciar su imagen de marca.

¡No te pierdas el reportaje completo en [www.apd.es/actualidad!](http://www.apd.es/actualidad!)

apd

## EL CANAL PARA CONECTAR CON TU AUDIENCIA

APD es una **red global de empresas, directivos y expertos de primer nivel**. Una comunidad diseñada para crear valor. Un universo de experiencias de aprendizaje, networking, inspiración y negocio.

**+60**  
Años identificando tendencias

**+700**  
Actividades anuales

**+3.700**  
Empresas asociadas

**+60.000**  
Usuarios registrados

**+100.000**  
Directivos en nuestra red

**+1.500.000**  
Visitas únicas a apd.es

**+35.000**  
Lectores de la Revista



### Portal APD.es Canal TENDENCIAS

- Una experiencia (digital) exclusiva para tu audiencia.
- Multiplica tu alcance.
- Crea contenidos de calidad. Aprovecha todas las posibilidades de nuestra plataforma digital:

- + Formatos Multimedia
- + Campañas digitales
- + SEO
- + Acompañamiento actividades Offline

### Contenidos INTERACTIVOS

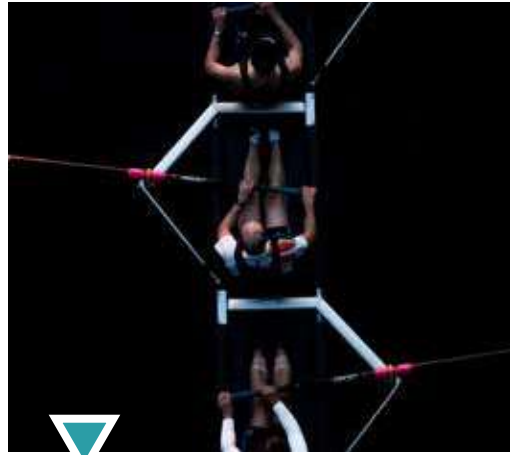
- Convierte el conocimiento y los mensajes de tu compañía en una experiencia única para los usuarios.
- Aprovecha las posibilidades que este formato aporta para mejorar tu base de datos.
- Distribución altamente segmentada: Impacta a la audiencia más interesada.
- Leads altamente cualificados.

### Revista APD ON&OFFLINE

- Refuerza el posicionamiento de tu marca.
- Mejora la visibilidad de tus expertos.
- Elige el formato que mejor encaje con tu estrategia:

- + Tribunas de opinión
- + Post / artículos
- + Entrevistas
- + Reportajes
- + Especiales
- + Monográficos

Contacta con [digital@apd.es](mailto:digital@apd.es)



Donostia / San Sebastián, 26 de febrero

Seminario

## PERSUASIÓN E INFLUENCIA PARA EQUIPOS DIRECTIVOS

En un entorno en el que los equipos humanos cada vez son más competitivos y exigentes, el ejercicio del liderazgo se convierte en un reto difícil, donde solo es posible desarrollar a las personas desde la confianza y la influencia positiva. Así, y de la mano de la experta Paloma García-Navas, los asistentes a este seminario podrán adquirir las pautas y herramientas de comunicación persuasiva necesarias para desarrollar su potencial relacional con el fin de liderar con éxito sus respectivas organizaciones.

4 y 5 de febrero. Sevilla y Málaga  
11 y 12 de marzo. S.C. de Tenerife y Las Palmas

Seminario Executive

## LIDERAZGO 3.0

Bajo el enfoque "Vitaminas + vacunas para la salud competitiva de las empresas" y a través de un seminario de alto impacto en 4 módulos, Luis Huete analizará las claves para modelar directivos "terapeutas", capaces de prevenir, diagnosticar y curar las patologías empresariales en un momento en el que se postula, más necesario que nunca, contar con organizaciones jóvenes, atractivas y, sobre todo, con energía positiva. El objetivo último no es otro que reforzar el liderazgo transformacional y mejorar el impacto en la salud competitiva de la empresa.



Barcelona, 17 de febrero. Auditorio Endesa

Jornada

## SUEÑA COMO LUTHER KING, HABLA COMO OBAMA

Luis Bassat, uno de los comunicadores más importantes del mundo, nos invita en esta jornada que APD celebrará el próximo 17 de febrero a mejorar nuestros objetivos, a comunicarnos mejor, a mandar de una forma más inteligente y a hacerlo siendo nosotros mismos. Un encuentro que trata de discursos, pero sobre todo de sueños, de nuestros sueños, grandes y pequeños, de cómo convertirlos en realidad, de cómo hacernos mejores seres humanos y mejores profesionales, de cómo sacar más partido a nuestra inteligencia y a nuestra vida.

Oviedo, 12 de marzo  
Santiago de Compostela, 13 de marzo

Curso Tech for Business

## GOBERNAR EL CAMBIO EN ENTORNOS DE ALTA DIGITALIZACIÓN

Con el objetivo de gestionar con solvencia la incorporación de las nuevas tecnologías en la empresa, no solo es preciso conocer sus características, sino entender sus rangos de aplicación práctica y disponer de la capacidad de liderazgo suficiente. Frente a estos vientos de cambio, aquellas empresas que logran adaptarse con más rapidez y, sobre todo, con más criterio, asimilarán ventajas competitivas diferenciales y de gran valor añadido. Es el momento de conocer las tecnologías que marcarán el futuro. Es el momento de entrar con tu empresa en la nueva era digital.



Valencia, 20 de febrero

APD Talks

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL FUTURO DEL EMPLEO

Organizado en colaboración con Banco Sabadell y con Sonia Rodríguez, Directora de RRHH de Lactalis Puleva, como invitada de excepción, el encuentro tratará de analizar cómo la Inteligencia Artificial va a afectar en el futuro del empleo. En plena 4ª Revolución Industrial, y tal y como asegura un reciente estudio del Grupo Adecco, el 98% de los directivos consultados opina que esta innovación puede favorecer la productividad, el mejor conocimiento de sus clientes y el de sus productos.



Madrid, 27 de febrero

APD Talks

## INDUSTRIA 4.0 en el SIEMENS DEC

La Industria 4.0 supone un paso más allá en la fabricación y producción de bienes a gran escala. Gracias a la digitalización, se está transformando la producción "analógica" en producción digital, mucho más rápida, fiable, segura y de mayor calidad. En este contexto, APD y Siemens analizan bajo el formato APD Talks el impacto de la Industria 4.0 en los modelos de negocio, y lo harán en el innovador espacio 'Digital Experience Center (DEC)' de la compañía.



Palma, 21 de febrero  
Sheraton Arabella Golf Mallorca

Curso

## MARKETING CLUB APD

Bajo el enfoque "De la marca a la experiencia", la 3ª sesión del Marketing Club que APD celebrará en Palma el próximo 21 de febrero focalizará su análisis en encontrar la forma en que debemos acercarnos cada vez más a la experiencia, apelando a las emociones de nuestro público objetivo. Para ello contaremos con el expertise de Rocío Abella (Deloitte), José Serrano (IZO España) y Carmen López-Suevos (Vodafone).

+ Descubre más actividades y eventos en Agenda APD en [www.apd.es](http://www.apd.es)

'HOY HAY TANTA  
'INNOVATITIS'  
QUE PARECE QUE SI NO INNOVAS  
NO FUNCIONAS, Y NO ES VERDAD'

ENTREVISTA A

**FERRÁN ADRIÀ**

*Chef y Fundador de elBullifoundation*

POR

**ALBA RAMOS**

*Responsable de Contenidos Digitales de APD*

“El Bulli no vuelve, el Bulli no se marchó nunca”, aclaraba Ferran Adrià en la presentación del ahora Centro de Investigación y Experimentación Gastronómica. Tras ocho años de trabajo, su internacionalmente conocido restaurante pasa a convertirse en elBulli1846. Y viene muy bien acompañado.

elBullifoundation y su faraónico proyecto de la Bullipedia, nacida para convertirse en la enciclopedia de la restauración gastronómica, no para de crecer y ofrecer a pymes y empresarios hosteleros las auténticas herramientas de una escuela de negocios. Porque, para el chef al que gusta más crear e innovar que cocinar, el conocimiento es la clave del éxito.

APD conversa con el chef de L'Hospitalet sobre el genoma de la innovación para comprender qué secuencia de ADN comparten o no los diferentes modelos de negocio y por qué muchos se dejan llevar por la corriente de la 'INNOVATITIS' para funcionar. Su experiencia como asesor de más de 40 grandes multinacionales y como gestor del emblemático restaurante, le ha ayudado a comprender algo que aún es complejo de explicar: un negocio es siempre un negocio pero no todos conllevan el mismo grado de innovación.

Quien revolucionó el mundo de la gastronomía y lo introdujo en una nueva era, recuerda que no hace falta ser disruptivos pero sí tener una actitud innovadora e introducir cambios basados en el aprendizaje y el estudio. La cuestión ahora es: ¿cómo y cuánto estamos dispuestos a aprender?

**¿Qué ha sido y qué es la innovación para Ferrán Adrià?**

La innovación ha sido el motor de mi carrera profesional. Al final lo que a mí me gusta es crear e innovar más que cocinar. Siempre he utilizado la cocina como innovación.

En los últimos 7 u 8 años la verdad es que la innovación se ha transformado en una cierta herramienta para una nueva etapa: elBullifoundation, donde he estado intentando comprender qué es la innovación.

Ahora sé que la única manera de hacerlo es desde la diversidad y la complejidad. No es tan sencillo como parece. De hecho se trata de una realidad complejísima por una razón tan sencilla como intentar aplicar un decálogo de ideas a la inmensa cantidad de profesiones que hay en todas las actividades económicas que existen. Es innumerable. Es entonces cuando te das cuenta de que pretender unificar para todas el concepto de innovación es una gran equivocación.

El concepto holístico y sistémico es vital para comprenderlo. Hemos intentado comprender a Steve Jobs y Picasso, y creo que ahí se comprende esa diversidad. Dentro de lo que fueron sus legados, hay partes de las que podemos hablar todos o casi todos, pero hay otras demasiado especializadas.

En relación a la innovación y la cultura innovadora, por ejemplo en mi sector, hay partes en las que podría entenderme con mucha gente, pero otras tantas mucho más específicas en las que no.

Bajo esta idea arranca elBulli1846 como faro, como punto de partida. Llevamos desde 2014 hasta hoy estudiando la innovación disruptiva, el 'open innovation' y las grandes mentes del sector con el objetivo de comprender la complejidad que hay. >



"La diferencia entre copiar y adaptar un nuevo modelo de negocio es que la copia no se pregunta el qué"

>

**Precisamente atendiendo a la estrategia de elBulli de cerrar temporalmente para centrarse en la creatividad e innovación y pasar de ser un restaurante a un centro de investigación y experimentación donde poder divulgar todo lo estudiado durante estos 8 años, en tu opinión, ¿cuándo tiene que pararse un modelo de negocio a pensar en su estrategia y objetivo, y por qué?**

Hay que fomentar el placer del estudio. El placer del conocimiento. Hoy poca gente quiere estudiar. La gente no quiere entender la innovación, sino ir directamente a la parte práctica. Pero los científicos más importantes del mundo no paran de estudiar. En mi opinión, esto es algo fundamental que tenemos que entender: si quieres el éxito, si quieres ganar la 'Champion League'. Hay que entrar en esta dinámica y no hay que parar nunca de estudiar y de ampliar conocimientos.

Puede que durante un periodo con tu propio talento creativo sea suficiente, pero llegará el momento en el que ese talento tenga que estar íntimamente ligado con ir aumentando el conocimiento.

**¿En la creatividad está la clave?**

Es muy diferente crear que innovar. Comprender por ejemplo toda la innovación que hay dentro de una gran compañía como Telefónica, en cada país, en cada proyecto, visualizarlo, es complejísimo. La creación, al final, es más fácil, no tienes que tener en cuenta cómo afecta al resto de departamentos, clientes o estrategias.

**¿Es entonces la suma de la innovación y la creatividad la ecuación perfecta para triunfar?**

La verdad es que hoy en día hay una cierta obsesión por esto de innovar. Lo que yo llamo INNOVATITIS. Que parece que si no innovas no funcionas, y no es verdad.

No pasa nada. Si no hay una obligación por cambiar como la que existe en la banca o en las tecnologías de la información, no hace falta ser disruptivos, sino tener esa actitud innovadora e introducir cambios.

Hay cantidad de negocios, como por ejemplo las pymes, que lo que tienen que hacer es ofrecer calidad y tener una actitud innovadora. La mayoría de personas o empresas que decimos que hacen innovación en realidad lo que hacen es adaptar modelos de éxito, y no pasa nada.

La diferencia entre copiar y adaptar un nuevo modelo de negocio es que la copia no se pregunta el qué. Si un restaurante se une a la nueva moda que hay ahora de ofrecer cartas de cervezas además de la de vinos y la copian tal cual, no aprenderán nada. Sin embargo, si tú te cuestionas cómo darle forma a algo ya inventado, como amoldarlo a tu estrategia, entonces sí estarás aprendiendo.

Si la innovación es introducir cambios nuevos que tengan éxito en el mercado, este 'nuevo' lo puedes copiar, adaptar o crear. No es tanto cuestión de ser imaginativos como de entender y conocer qué y cómo está cambiando tu sector. La cultura de una persona que tenga que adaptar modelos de éxito es una: tiene que saber sobre todo 'googlear' y no dejar de aprender y adquirir conocimientos.

**¿Qué significa liderar hoy? ¿Se ha transformado la figura del líder?**

No es lo mismo un líder que ha cambiado un paradigma al que los profesionales de su sector le tienen un respeto brutal, a un líder que llega donde llega por su formación. No hay una verdad. Lo que sí es cierto es que un líder de verdad no tiene que tener miedo a tener buenos colíderes. Y esto es vital, porque si tú tienes miedo nunca tendrás buenos colíderes y eso se nota en los resultados y en la forma de trabajar de los equipos. En mi caso, Albert Adrià y Oriol Castro eran tan buenos como yo, pero nunca tuve la menor preocupación o el miedo a que me quitaran el sitio.

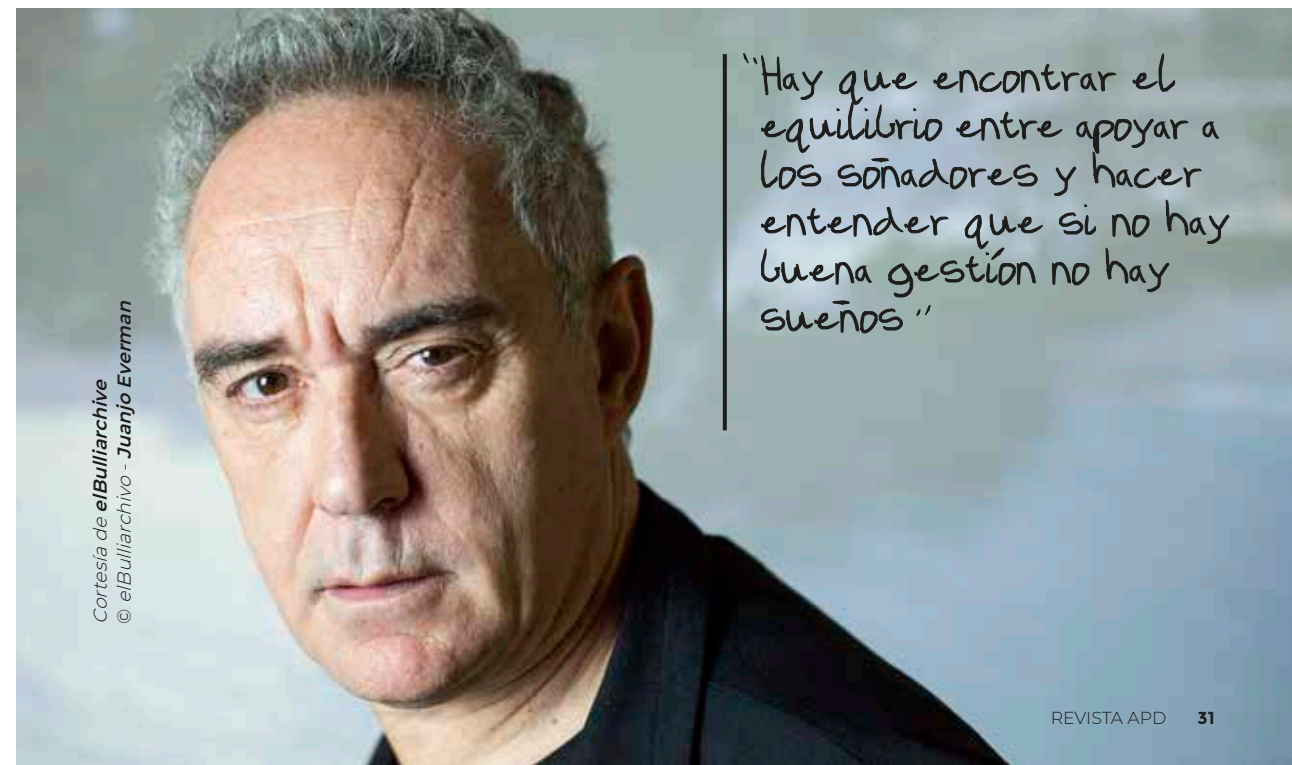
Tuve la suerte de conocer a Steve Jobs, del que se decía que tenía un carácter fuerte. De hecho, probablemente en un manual de liderazgo duraría 10 minutos aun siendo el icono mundial de la innovación. Pero también conozco a Amancio Ortega o José María Álvarez-Pallete. Para mí los tres tienen algo en común: los tres han sido y son amables y a los tres les ha ido bien, ¿no? Existen muchos tipos de líderes. La normalidad debería ser una de las características que definan a un líder, pero no existe una fórmula perfecta ni todos son ni serán iguales. Es así de complejo.

**En el mundo empresarial ha adquirido cada vez más importancia el mantra de 'las personas en el centro'. ¿Cómo hacer partícipes a los equipos de la pasión por el proyecto?**

Me recuerda a la INNOVATITIS... Pasión tendrás si es tu negocio o si eres el consejero delegado, salvo alguna excepción. Al final, el acuerdo entre un empleado y la empresa es un contrato, y tenemos que ser profesionales. A menudo me pongo a trabajar a las 04:00 de la madrugada, pero no le puedo pedir al resto de mi equipo que hagan mi horario porque no deja de ser mi proyecto personal, o como mucho de otros de mis colíderes que lo consideran algo más que un trabajo.

Yo soy del Barça. Si juega mi equipo veo el fútbol pero si no, lo más probable es que no lo vea. En las empresas pasa igual: cuando se trata de tu empresa te implicas siempre, si es de otros, no. A los equipos hay que motivarlos pero con salarios y condiciones dignas. No podemos esperar que tengan la misma carga emocional y profesional que los líderes.

Hoy parece que si no innovas y no tienes 'pasión' no vas a conseguir nada. No nos equivoquemos: si tú eres profesional y sabes adaptar modelos de negocio de éxito, es bastante probable que el negocio te vaya bien. >



Cortesía de elBulliarchive © elBulliarchive - Juanjo Everman

"Hay que encontrar el equilibrio entre apoyar a los soñadores y hacer entender que si no hay buena gestión no hay sueños"

"A los equipos hay que motivarlos pero con salarios y condiciones dignas. No podemos esperar que tengan la misma carga emocional y profesional que los líderes"

>

**¿Asiste también la cocina a una cada vez mayor exigencia del consumidor, en este caso, del comensal? ¿Conocemos y sabemos adaptarnos a sus nuevas demandas?**

Las cosas como son: ni Dios sabe lo que está pasando. Si hablamos de los cambios en la publicidad, en los mensajes o en los productos, la realidad es que es todo complejísimo. Estamos en un momento de transición ¿El concepto 'premium' funcionará en los medios? Pues no en todos.

Estoy en contacto permanente con Telefónica, Grifols, CaixaBank y Lavazza, que son los ángeles de elBullifoundation, y todo el mundo coincide en lo mismo: no está claro cuál es el futuro, de hecho ni el presente. Qué interesa, a quién le interesa, por qué le interesa... Existe un proyecto que se llama ArchDaily, la web más visitada del mundo en arquitectura, a la que cualquier profesional -ya sea constructor, delineante o aparejador- que tenga un interés en algún ámbito del sector de la arquitectura encuentra la respuesta. Es una herramienta en la que los usuarios suscritos tienen acceso a la mayor información sobre su sector a nivel global ya categorizada y organizada. Yo creo que en proyectos como este está el futuro. Acceso al conocimiento que necesitan los usuarios pero ya depurado.

**¿Qué papel juega elBullifoundation para la pymes y pequeñas empresas de la restauración gastronómica?**

En una pyme un líder tiene que ser el responsable de comunicación, de compras, el financiero... Tienen que saber de todo. El 50% de las pymes cierra a los cinco años y el 22% a los dos años. La preocupación de elBullifoundation es que estas pymes salgan adelante pero teniendo en cuenta que si el proyecto está fallido desde el arranque va a ser casi imposible sacarlo adelante. Nosotros les ofrecemos las herramientas de una auténtica escuela de negocios.

En restauración gastronómica es muy difícil crecer porque es muy artesanal y aquí la innovación juega un papel pequeño porque lo importante es gestionar. Sin embargo, ya sea una microempresa o una pyme, deben siempre tener muy claro cuál es la misión y entender qué genes de ese genoma de la innovación necesita y cuáles no para cada fase. El margen de beneficio es muy pequeño, o gestionas bien o te puedes dar un trastazo.



"En un negocio que mueve la alimentación y que representa el 33% del PIB no podemos consentir que haya esta escasez de conocimiento"

**¿Podrías hablarnos del segundo volumen impulsado junto a Bacardi Innovation Lab "Cócteles, coctelería y bartenders: ¿Cómo funciona una coctelería?"?**

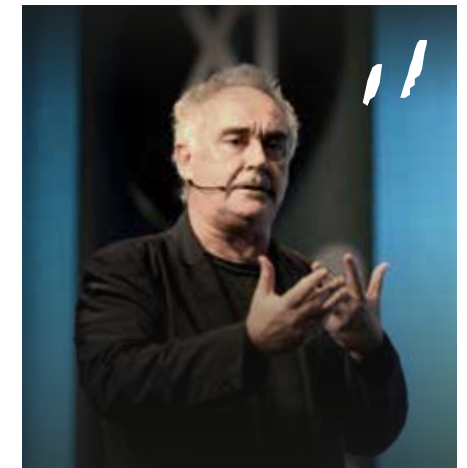
Es un proyecto muy bonito que se traduce en conocimiento para las nuevas generaciones. Acabamos de presentar el segundo, y ya estamos trabajando en el tercero, y cuando acabemos el proyecto será un contenido maravilloso para todos los profesionales que quieran seguir formándose y ampliar sus conocimientos y educación.

Una de las misiones de elBullifoundation es crear contenido de calidad para nuestro sector. La Bullipedia, el faraónico proyecto de crear la Enciclopedia de la restauración gastronómica, son 35 volúmenes de los que ya llevamos 11.

En nuestro sector no hay contenidos ni materiales didácticos de calidad. Sin ir más lejos, de coctelería faltaba, pese a los millones y millones de euros que mueven los martinis, los mojitos o las caipiriñas.

En un negocio que mueve la alimentación y que representa el 33% del PIB, no podemos consentir que haya esta escasez de conocimiento. Hay una razón de ser: nuestro sector hasta hace 15 años no era universitario y es ahora cuando se está generando todo ese conocimiento que hacía falta.

Desde la fundación intentamos poner nuestro grano de arena para ayudar a realizar sueños, pero también a ser pragmáticos. Seguiremos trabajando por encontrar ese equilibrio entre apoyar a los soñadores y hacer entender que si no hay buena gestión no hay sueños. ■



Ferrán Adrià fue uno de los ponentes estrella del XI Afterwork APD Barcelona celebrado el pasado 12 de diciembre en el Palau de Congressos de Catalunya.

**¿Quieres ver su intervención completa en el XI #AfterworkBcn?**



# GREEN (MARKETING) IS THE NEW BLACK

## EL ARTE DE SER Y PARECER 0,0

*“La dicotomía entre desarrollo y sostenibilidad es falsa. Sin planeta, no hay economía que valga”*

### AL GORE

*exVicepresidente de EEUU y Nobel de la Paz por su activismo frente al Cambio Climático*



En los últimos veinte años ha crecido el interés que muestra la sociedad española por aspectos relacionadas con la sostenibilidad, el medioambiente o la ecología. Concretamente, más del 75% de los ciudadanos asegura estar preocupado por cuestiones de este calibre e incluso condicionan sus decisiones de consumo a factores vinculados directamente con estas cuestiones. En este contexto, las estrategias de marketing verde se han convertido en una innovadora tendencia presente en un gran número de empresas. Una opción favorable por la que apuestan muchas marcas a la hora de promover sus productos y, sobre todo, de contribuir a la mejora del medioambiente.

La lucha contra el cambio climático se ha convertido, a día de hoy, en la mayor preocupación, o al menos en la más urgente, pues existe un consenso internacional sobre el aumento de la temperatura del planeta y los impactos que está provocando y provocará en nuestro modo de vida y en el de todos los ecosistemas. Afortunadamente, también existe un amplio consenso sobre la necesidad de actuar para frenar esta tendencia cuanto antes.

## AUMENTAN LAS COMPRAS SOSTENIBLES

*según el estudio informe Consumer Insights Survey 2019 (PwC)*

- > El 41% de los 21.000 consumidores encuestados reconoce evitar el uso del plástico en sus compras
- > El 37% prefiere comprar aquellos productos con menos packaging
- > El 37% elige aquellos productos con un envoltorio medioambientalmente más sostenible
- > En el sector Alimentación, el 65% de los consumidores, tanto en España como en el mundo, se declara dispuesto a pagar un precio premium por artículos producidos localmente, y más de un 50% por comida orgánica

Así, son muchas las compañías que en la actualidad se encuentran inmersas en plena fase de implementación de estrategias comerciales dedicadas a la venta de productos sostenibles o que disminuyan el impacto negativo en el medioambiente. Y, es que, cada vez más, se buscan productos y servicios con un impacto “cero” en el ecosistema. En otras palabras: la hora del marketing verde ha llegado.



## PERO, ¿QUÉ VENTAJAS CONLLEVA EL MARKETING VERDE?

Implementar una estrategia de marketing verde es un proceso largo para las marcas. No obstante, y aunque en un primer momento presente dificultades, los beneficios a posteriori son muchos, tanto para la propia empresa como, evidentemente, para el ecosistema. De hecho, según los expertos, ayuda a las empresas a conseguir un mayor control sobre la generación de agentes contaminantes, a atraer a nuevos clientes que prefieren comprar productos más saludables, a mejorar el posicionamiento de marca y permite educar y comprometer a los consumidores, a la vez que innovar y crecer. Se trata, en definitiva, de aumentar la visibilidad y, en paralelo, de hacer de este mundo un lugar mejor. >

## GREEN MARKETING, NO GREENWASHING

Las convicciones de un consumidor cada vez más informado y, sobre todo, concienciado con la sostenibilidad medioambiental, está provocando la huida de comportamientos poco éticos por parte de algunas compañías como la práctica del 'greenwashing'. Hoy más que nunca, influenciada también por movimientos como el generado en torno a la figura de Greta Thunberg, la sociedad espera compromisos reales, espera de las empresas, además de parecerlo, SER sostenibles. Es por ello por lo que, según los expertos, no se ha de confundir una correcta estrategia de Green Marketing con un superficial 'lavado de cara'.



### ALGUNAS PREVISIONES PARA 2020

- 290.000 millones en bonos verdes
- Blackrock quiere duplicar su oferta de ETF
- 20.600 M\$ en inversión sostenible en USA
- 1 B€ movilizados por la UE



## ONE GREEN BILLION

POR  
**SENÉN FERREIRO PÁRAMO**  
Socio Director de VALORA

Perdón que arranque con este titular tan efectista, pero de las últimas conversaciones mantenidas, con consejeros y primeros directivos, creo que no estamos viendo toda la perspectiva de la sostenibilidad y del cambio climático. Todavía muchos piensan que es una cuestión ambiental y de adaptación regulatoria, y realmente va mucho más allá.

El escenario que tenemos delante es el de una revolución, pero no porque los medios titulen "revolución verde", sino porque tenemos los cuatro pilares que han configurado todas las grandes revoluciones socioeconómicas de la humanidad. Disponemos de un sólido pilar científico y del suficiente desarrollo tecnológico a un coste razonable, existe un gran consenso político (aunque no sea total), hay una inquietud y expectativa social sobre la necesidad de cambio, y, finalmente, el cuarto pilar, el capital se está movilizando. Estos cuatro pilares son los que han configurado las revoluciones industrial y tecnológica, y ahora están configurando la revolución sostenible.

El billón de euros con el que titulo esta reflexión es lo que la Comisión Europea espera movilizar para la transición hacia la economía verde, aunque algunos piensan que solo es un mensaje político. Pero tenemos los datos de inversión sostenible en USA en 2018, y esta se multiplicó por cuatro respecto a 2016, con 20.600 M\$ movilizados hacia fondos de inversión ASC, implicando 137.000 M\$ en activos. Un dato real según Morningstar.

Tenemos la oportunidad de ser empresas líderes del nuevo mercado, pero debemos planificar estrategias de transformación sostenible de nuestros negocios, que sean atractivas para esas inversiones verdes. Algunos ya están ello.



## 4 'IMPRESINDIBLES' PARA SER Y PARECER 0,0

Sin duda, el viraje de una organización hacia una estrategia de marketing verde no se produce de forma rápida ni sencilla. De hecho, quienes ya lo han implementado aseguran que es preciso organizarse para que esta transformación tenga un resultado efectivo ante sus *stakeholders* y el entorno. De igual forma, y según los analistas, existen cuatro pilares desde los que trabajar, de forma simultánea, una estrategia de estas características:

**#1 Producto.** Por lo general, los materiales y procesos empleados en la creación de un nuevo producto han de ser cuanto menos contaminantes mejor con el fin de reducir en todo lo posible las emisiones que se vayan a lanzar al ecosistema.

**#2 Precio.** Sin embargo, las soluciones adoptadas en la reformulación del producto o proceso de fabricación generan, usualmente, un cierto efecto en el precio final de venta. Así, será de vital importancia estudiar este coste añadido y, sobre todo, compararlo con el de nuestra competencia en el mercado.

**#3 Promoción.** La empresa ahora es una marca que se involucra con el medioambiente y que lucha por la sostenibilidad. De la misma manera, no solo hay que poner en valor esa nueva actitud, también hay que promocionarla y animar a la gente a que reproduzca ese nuevo estilo de vida. De esta forma, la sostenibilidad del producto no solo será un valor para buena parte de los consumidores habituales, también se estarán creando nuevos consumidores que, aunque en un principio no lo consideraran así, ahora estarán viendo ese esfuerzo extra como un plus por el que apostar por la marca en cuestión.

**#4 Distribución.** Un gran número de marcas comete el error de tratar de crear una imagen verde y de no cuidar debidamente el sistema de distribución que emplean. En este sentido, la logística se convierte en un eslabón clave de la estrategia, ya que de ella dependerá la consecución de un ahorro significativo tanto para el ecosistema como para la propia empresa. ■

ENTREVISTA A

**Daniel Prieto Renda**  
CEO Cofundador de Norlean

“  
**Un Gemelo Digital nos permite crear escenarios con infinitas situaciones para evaluar las implantaciones de diferentes modelos de negocios**”



Técnica cada vez más instaurada en estrategias empresariales, el Gemelo Digital toma un papel protagonista en la mejora y competitividad de los modelos de negocio, los procesos de toma de decisiones y la innovación continua dentro del entorno de la Industria 4.0. Capaz, como aseguran los expertos, de mejorar la productividad hasta en un 20%, el gemelo digital crea una simulación dinámica que puede cambiar actualizándose igual que el modelo real permitiendo implementar mejoras sin asumir riesgos. ¿Cómo? Lo analizamos con Daniel Prieto Renda, CEO Cofundador de Norlean y uno de los artífices de la herramienta NOA (Norlean Operations Analyzer) que a través del gemelo digital, y solo en el último año, ha conseguido para algunos de sus clientes una reducción de hasta el 40% en optimización logística y un 80% en los tiempos de planificación.

**¿En qué consiste la tecnología del gemelo digital y qué papel juega para las empresas?**

La aplicación más común del gemelo digital viene del sector industrial, que lo utiliza para optimizar las operaciones y el mantenimiento de equipos, y para el diseño de nuevos productos. Sin embargo, en Norlean hemos aplicado esta tecnología antes de que fuera tendencia y vamos un paso más allá, ya que combinamos todas las funcionalidades de una herramienta DTO centralizada en la organización con la colaboración de expertos, obteniendo una visión 360° de toda la empresa.

**¿Puede cualquier modelo de negocio aplicar esta réplica virtual de su producto, servicio o sistema para adelantarse a posibles problemas?**

Efectivamente, en cualquier modelo de negocio es factible aplicar su réplica a su producto, servicio, etc., para anticiparse en la toma de decisiones y adelantarse a los problemas. Encaja en cualquier tipo de compañía, ya que tenemos casos de éxito en grandes corporaciones y en pymes con facturaciones modestas.

**Habéis podido crear una herramienta disruptiva digital para la mejora y la competitividad de los modelos de negocio. A grandes rasgos, ¿en qué consiste? ¿Cuál es el origen de su desarrollo y puesta en marcha?**

Efectivamente, hemos desarrollado una herramienta de software, NOA, que utiliza el “Gemelo Digital” junto con la IA y el Big Data para crear una réplica virtual que permite una gestión visual intuitiva de los procesos a través de realidad Virtual y en 3D. A través del lenguaje natural, facilita el trabajo tanto de los técnicos como de los gestores, ya que su uso no requiere conocimientos de programación o simulación. Este software inteligente de simulación de procesos permite automatizar la toma de decisiones en base a modelos lógicos, matemáticos y estadísticos, mediante la construcción de un “Gemelo Digital de Organización” que permite analizar con exactitud todas las operaciones de la compañía en su conjunto.

**¿Qué ventajas tiene para la empresa contar con un gemelo digital?**

Desde un punto de vista estratégico, contar con un gemelo digital permite realizar simulaciones y escenarios de su modelo de negocio para anticiparse en la toma de decisiones. Sin embargo, conlleva muchas más ventajas:

- »»»» Analizar todo el modelo de negocio.
- »»»» Mejorar la competitividad de la empresa en el mercado, en términos de propuesta de valor.
- »»»» Multiplicar por 4 la velocidad y la calidad de la gestión.
- »»»» Gestionar el proceso de digitalización + industria 4.0 para la compañía, simulando en el mundo virtual todas las tecnologías antes de ser aplicadas en el mundo real. ■

**Casos de éxito NOA 2019**

- » Empresa metalmecánica con aumento de su productividad de un 18% en el primer año de actividad, mejorando OEE.
- » Empresa de inyección de plástico Tier1 de Auto. con mejora de la logística interna de un 8%.
- » Empresa OEM de auto con reducción del 40% de AGUs y de optimización de tiempo de stocks en almacén regulador.
- » Empresa de cajas de plástico con un aumento del EBITDA de un 15%.
- » Empresa de pintado Tier2 de Auto. con reducción de un 80% los tiempos de planificación.
- » Empresa de fabricación de ventanas con mejora de su productividad en un 14%.
- » Empresa de fabricación de maquinaria con optimización de su lay out en un 17%.
- » Empresa cárnica con optimización de logística y costes operativos de un 14%.

**¿Quieres conocer más sobre el papel de los Gemelos Digitales en la empresa?**

**¡Accede ya a [apd.es/actualidad](http://apd.es/actualidad)!**

## EL MOMENTO DEL 'PORQUÉ' CORPORATIVO

# LA EMPRESA Y SU MAYOR STAKEHOLDER: LA SOCIEDAD

**P**erseguir un significado empresarial supone también querer dejar una huella positiva en el mundo. Así lo cree la inmensa mayoría de los líderes de hoy que vienen focalizando gran parte de sus esfuerzos en darle mayor sentido y valor a su actividad. De hecho, según los analistas, el líder del futuro será aquel que entienda la estrategia del largo plazo y la importancia de apostar por nuevas formas de servicio y compromiso con la sociedad. En otras palabras, que ejerza su dirección desde el "porqué".

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, analizaba recientemente en *Project Syndicate* los 3 tipos de capitalismo que se disputan el liderazgo del siglo XXI en el momento actual, destacando por encima del clásico modelo basado en el "shareholder" de las organizaciones -donde la prioridad es maximizar los beneficios- y del capitalismo de Estado, -donde el gobierno es el agente económico protagonista-, el capitalismo del stakeholder", de las 'partes interesadas'. Un modelo, en su opinión, imprescindible de cara a hacer frente a los desafíos de la era en que vivimos, que está cobrando cada vez más fuerza y por el que se le confiere a la empresa la responsabilidad de servir de guía a la sociedad en un contexto de incertidumbre y constante transformación y de generar un impacto realmente trascendental en el entorno en el que opera, intentando mejorar, en definitiva, el mundo en el que vivimos.

## El propósito empresarial, una tendencia en auge

No es una tendencia nueva, pero precisamente hoy más que nunca un gran número de compañías se encuentran inmersas en la definición de su propósito. Ya sea por dotar de mayor fortaleza a sus propias estrategias o por dar respuesta a las exigencias de una sociedad que ansía avanzar de la mano de la sostenibilidad, el bienestar común y la ética, lo cierto es que, tal y como se desprende de diversos estudios como 'Approaching the future 2019', el propósito corporativo es la tendencia más relevante en gestión de intangibles para directivos y profesionales. Es más, según el citado informe, el 56% de expertos afirma estar trabajando ya en cuestiones relacionadas con el propósito corporativo, y de estos, un 92% asegura contar con un propósito definido en su organización.

## Más importante, si cabe, en plena revolución tecnológica

Hace un año y a calor de la celebración del 5º Congreso Nacional de Directivos de APD, los participantes en el encuentro coincidían ya en destacar el papel responsable de la empresa como eje de la sociedad civil para afrontar los cambios producidos por el contexto de innovación tecnológica en el que nos encontramos, señalándola incluso como la única institución capaz de compatibilizar el progreso tecnológico y el humano.

En este sentido, son muchos los expertos que, inmersos en la 4ª Revolución Industrial, abogan por hacer valer un nuevo punto de vista en el que la adaptación a la transformación digital esté guiada por el propósito y sea consecuente con la responsabilidad de la empresa para con sus stakeholders. ¿Cómo enfrentar un futuro donde la tecnología hará cambiar drásticamente la demanda de nuevos perfiles? Ante este paradigma, de gran trascendencia, las organizaciones deberían fomentar un sistema educativo moderno que impulse oportunidades de formación para alinearse con las nuevas necesidades, reentrenar a sus empleados y aprovechar las ventajas que brinda la Inteligencia Artificial y el Machine Learning con el fin de mejorar las competencias del talento. >

## EL PROPÓSITO, POR VOZ DE DAVOS

El pasado mes de diciembre se hacía público el Manifiesto Davos 2020, precisamente bajo la visión de 'El Propósito Universal de las Empresas en la 4ª Revolución Industrial'. Toda una declaración de intenciones por parte del Foro Económico Mundial, cuando se cumplen 50 años de su creación, en la que se insta a las corporaciones a crear valor compartido y sostenido de la mano de todos los grupos de interés, a atender a las aspiraciones humanas y sociales en el marco del sistema social en su conjunto y a desarrollar una responsabilidad cívica empresarial global.

Al presente manifiesto se suman las declaraciones del fundador del Foro Económico Mundial, quien, igualmente, insta al tejido empresarial a tener una contribución justa en el pago de tasas, a perseguir la corrupción cero, a velar por los derechos humanos en la cadena de suministro y a apostar por la búsqueda de un terreno de juego competitivo y justo.

“El viaje del impacto social de las empresas más avanzadas ya ha dejado atrás la RSE tradicional y explora ahora las virtudes de la sostenibilidad. El próximo territorio por descubrir es el del propósito. El propósito empresarial va a dejar de ser solo un bonito slogan o un párrafo en el informe no financiero. Queda poco tiempo para que los Consejos de Administración y los Comités de Dirección tengan responsabilidad y rindan cuentas sobre el propósito de sus empresas de la misma forma que hoy lo hacen sobre los resultados financieros”



**ÁNGEL PÉREZ AGENJO**  
Fundador y Socio Director de Transcendent

> **Un gran y difícil reto para la empresa**

Con todo lo anterior, definir el propósito corporativo se conforma como uno de los grandes retos para la empresa del siglo XXI. Y el ejercicio no es sencillo. Habrá de preguntarse “qué papel juega (de verdad) la empresa en el ecosistema que comparte con los seres humanos y la naturaleza”, y de esas preguntas trazar una serie de compromisos que van a guiar el diseño de su crecimiento. ■

**TE LO CONTAMOS...**

Analizar la importancia que ha cobrado la gestión de los intangibles ante el nuevo paradigma social que vivimos con el fin de fortalecer el compromiso con los distintos grupos de interés. Este fue el objetivo principal de la jornada ‘Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles’ celebrada el pasado 12 de diciembre en Málaga. Un encuentro en el que también se analizaron las principales conclusiones del informe ‘Approaching the future 2019’.



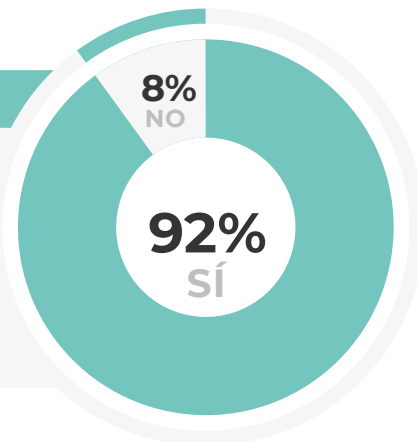
¿CUENTA TU ORGANIZACIÓN CON UN PROPÓSITO CORPORATIVO?

Crece la importancia del propósito en la gestión empresarial

Esta tendencia ha sido la más destacada por los directivos y expertos encuestados, con un nivel de relevancia de 4,5 sobre 5. En torno al 56,1% de los encuestados afirman estar trabajando en cuestiones relacionadas con el propósito corporativo. Y de estos, un 92% asegura contar con un propósito definido en su organización.

56,1%

Afirman estar trabajando en cuestiones relacionadas con el propósito corporativo



Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia  
Fuente: Encuesta a directivos Approaching the Future 2019

2020  
**C**  
CONGRESOS

6 Na NACIONAL  
6 Di DIRECTIVOS

apd

SEVILLA

6  
PALACIO DE CONGRESO Y EXPOSICIONES (FIBES)  
Av. Alcalde Luis Uruñuela, 1

CONGRESO NACIONAL

DE Directivos

18 | 19 NOV. 2020

LA EMPRESA CON PROPÓSITO

Del valor para el accionista al valor para la sociedad

#congresoAPD

RESERVA YA UN HUECO EN TU AGENDA

MONOGRÁFICO

# El liderazgo de las filiales .es



## Fuera complejos

Exceptuando la idea de que “como en España no se vive en ningún sitio”, la afirmación “todo lo de fuera es mejor” quizá sea una de las más presentes en el ideario de un gran número de españoles. Desgraciadamente, porque es lo que durante mucho tiempo hemos creído. Muchos lo atribuyen a razones históricas, otros tantos, a factores culturales. Quizá sea simplemente algo intrínseco a nuestra propia sociedad pero, en cualquier caso, se trata de un lastre que nos resta competitividad en todas y cada una de nuestras facetas de la vida personal y profesional. Y como se suele decir... la actitud es lo que cuenta.

### Demasiados prejuicios históricos

Señalaba en una entrevista para *El Cultural* Stanley G. Payne, historiador e hispanista estadounidense, que “el complejo de inferioridad español surgió en el siglo XVII” y que desde entonces fue acrecentándose en los siglos posteriores hasta bien entrado el siglo XX. Dicen que todo lo que sube, tiende a bajar, y transitar de un siglo XVI en el que España se convertía en el “imperio en el que nunca se pone el sol” hasta un terrible año 1898, con la pérdida de las últimas 3 colonias -Cuba, Puerto Rico y Filipinas-, deja una huella realmente difícil de olvidar. >



## España, un gran país

**Emilio Lamo de Espinosa**  
*Presidente del Real Instituto Elcano*



>

Asimismo, diversos analistas aseguran que el paso por una larga dictadura e incluso la entrada tardía de España en la UE en 1986 tras años de negociaciones, supusieron también duros varapalos para la autoestima de una sociedad que comenzaba a caminar hacia la libertad y el desarrollo. De hecho, fueron las inyecciones económicas provenientes de los fondos europeos el primer revulsivo para la economía y la sociedad española de aquella época. El comienzo de su transformación hasta lo que es hoy.

Basta mirar un mapa para darse cuenta de que España es un país, si no marginal a Europa (la historia de Europa no se entiende sin España), sí fronterizo. Tan cierto que fue frontera de Occidente durante siete siglos. Una frontera que, más tarde, se trasladó al otro lado del Atlántico. Las fronteras son siempre espacios de apertura hacia el otro lado, pero también de cierre. La barrera se abre o se cierra. Ello explica que los españoles nos hemos preguntados secularmente si somos o no Europa, una pregunta que, por ejemplo, carecería de sentido en Francia o Alemania.

Añadamos la leyenda negra, interiorizada por los propios españoles, y una profunda decadencia que comienza con la terrible invasión napoleónica, continúa con el 98, y se completa con el franquismo, el 'paria' de Europa durante más de 40 años, para entender ese sentimiento de inferioridad que hemos sentido, muy especialmente mi generación, la que repudiaba su presente y buscaba la redención en Europa. Dos citas de Ortega ejemplifican lo dicho. Una, la negativa: la historia de España es la historia

de una larga decadencia. Otra, la positiva: España es el problema, Europa la solución. Y así ha sido: la europeización de España, su "normalización" hasta llegar a ser (como es ya) un país europeo normal, ha sido el gran proyecto político de la Transición.

Y tras normalizar España, su realidad actual, han ocurrido dos cosas. De una parte, una nueva generación de historiadores viene normalizando su pasado; al fin y al cabo no éramos tan distintos y nuestra historia no es sino una variante más de las variadas historias europeas. Y, por cierto, una de las más relevantes. Y de otra, estamos recobrando autoestima, como ponen de manifiesto los estudios sobre la reputación de España que hacemos regularmente en el Instituto Elcano. Y cuanto más denigran a España los separatismos de uno u otro lado, más descubrimos que este es un gran país. Lo acredita una y otra vez una catarata de datos objetivos que nos sitúan, indiscutiblemente, entre el 10% de los mejores países del mundo. Los españoles han hecho una gran tarea desde 1975. Y la siguen haciendo, por cierto.

### El sentimiento de inferioridad se reduce

Pasado el tiempo, los ánimos no son, ni mucho menos, parecidos a los de épocas anteriores. Hoy los españoles tienen una percepción de sí mismos muy diferente a la de épocas anteriores, aunque aún no es, tal y como demuestra el estudio 'La reputación de España en el mundo' de 2019 elaborado por Real Instituto Elcano, la deseada como para avanzar con paso firme. Según dicho informe, de los siete países europeos incluidos en el llamado ranking de auto percepción, España es el quinto país que peor se evalúa a sí mismo, por detrás de Reino Unido, Portugal, Alemania y Rusia. Asimismo, de los 19 países recogidos en el ranking, solo cuatro se ven peor de cómo los ven más allá de sus fronteras, encontrándose España entre ellos.

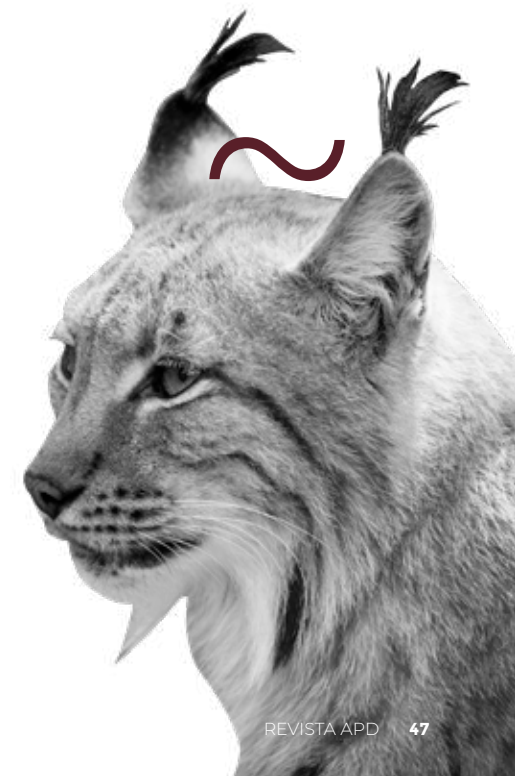
Sin embargo, no todo son malas noticias. Y es que la recuperación de la auto percepción se está logrando poco a poco aunque, eso sí, de la mano de atributos como el entorno natural, el ocio y entretenimiento, el estilo de vida, la gente amable y simpática y la cultura, en detrimento de variables más determinantes como lo pueden ser el entorno institucional/político, el uso eficiente de los recursos, la ética y la transparencia. ■

Pasado el tiempo, los ánimos no son, ni mucho menos, parecidos a los de épocas anteriores. Hoy los españoles tienen una percepción de sí mismos muy diferente a la de épocas anteriores

### El potencial de los españoles... A prueba

A través de los contenidos que estamos a punto de compartir con el lector, iniciamos una profunda reflexión sobre si realmente deberíamos seguir inmersos en la espiral de inferioridad que nos ha perseguido durante tantos años, o si por el contrario hemos de empezar a dejar a un lado, de una vez por todas, la visión tan crítica de nosotros mismos y creer realmente en el valor diferencial de nuestro talento.

¿Cuáles son nuestros atractivos a los ojos del entorno internacional? ¿Es el talento español el necesario para situarnos a la vanguardia de la competitividad? ¿Son nuestros líderes punta de lanza en el mercado global? Todas las respuestas, a continuación, en 'El liderazgo de las filiales .es', un Monográfico con la vista puesta en el papel destacado de las filiales españolas de multinacionales que han elegido nuestro país para hacer crecer su modelo de negocio. ¿Nos acompañas?



# Inversión extranjera y filiales .es

En el centro de todas las miradas



Que las multinacionales extranjeras establecidas en España sean las responsables del 30% de la actividad empresarial en España, ya es todo un hecho a destacar. Sin embargo, y en base al expertise de entidades como Multinacionales por Marca España, la contribución al crecimiento económico, el impacto positivo en el mercado de trabajo, así como el papel estimulador en el cambio de modelo productivo, son también consecuencias reales de la significativa Inversión Extranjera Directa (IED) realizada sobre nuestro país, que según cifras de ICEX-Invest in Spain, en 2018 ascendió a más de 55.000 M€.

## La decisión de 'abrir' en España

Pero, ¿por qué multinacionales con matriz en países extranjeros deciden instaurar en España una filial? Según los analistas, además del gran mercado que supone para sus propias estrategias de negocio, lo cierto es que aspectos como la seguridad jurídica que ofrece nuestro país, un proclive entorno para el impulso de los negocios, la competitividad en materia de costes o, sencillamente, la calidad de vida, son algunos de los principales atractivos. >

### Filiales de empresas extranjeras en España

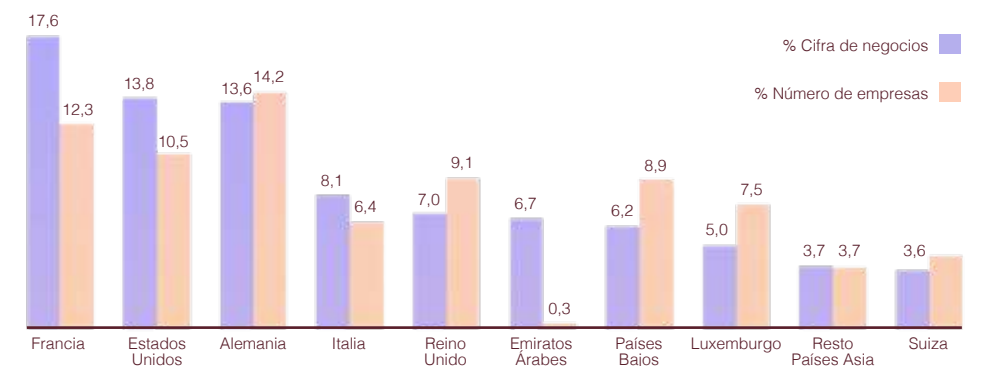
Principales variables por sector de actividad. Año 2017

Sector	Filiales		Personal ocupado		Cifra de negocios	
	Número	%	Número	%	Millones €	%
Industria	3.313	25,6	519.655	32,4	254.891	46,0
Comercio	4.140	32,0	408.404	25,5	200.495	36,2
Servicios	5.500	42,5	676.439	42,2	98.669	17,8
TOTAL	12.953	100,0	1.604.497	100,0	554.055	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

### Principales países de la empresa matriz

según cifra de negocios y número de filiales. Año 2017. Porcentajes



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

> No obstante, factores coyunturales como la inestabilidad política interna vivida en los últimos tiempos podría estar influyendo en las decisiones de algunas empresas 'matriz' y, por ende, en el movimiento de capital extranjero. Algo que también está ocurriendo a causa del complejo contexto internacional al que asistimos con duros procesos como, por ejemplo, el del Brexit, provocando movimientos y expectativas convulsas entre las filiales españolas de algunas corporaciones británicas.



## Aterrizando

Por **Pedro Bueno**

*Profesor del IESE Business School y Académico de Número en la Real Academia Europea de Doctores (RAED)*



España ha sido durante muchos años el lugar ideal para aterrizar en Europa o tener una dimensión relevante por parte de empresas internacionales (europeas, americanas o asiáticas). Hay razones logísticas, buenos puertos, buenos aeropuertos, buena conectividad ferroviaria, razonable conexión por autopistas. Pero sobre todo, las personas. Tenemos gente bien preparada como técnicos, como directivos, o como profesionales en distintos campos (derecho, medicina, finanzas, tecnología, etc.). Y en todos los campos, a unos costes notablemente inferiores a los que tienen personas comparables en el resto de Europa.

Lo más importante probablemente es que mantenemos un nivel alto de humildad. Corremos incluso el riesgo de infravalorarnos pensando que un profesional de nuestro campo que sea francés o alemán será mejor que nosotros. Los valores son siempre importantes y la humildad es un valor extraordinario que ayuda a conseguir los resultados por la vía de una negociación flexible pero sobre todo con respeto.

Estas dos cosas llevan a que las empresas internacionales que invierten en España suelen conseguir buenos resultados y se mantienen con ventajas competitivas con relación a otras compañías europeas, americanas, japonesas

o incluso chinas. Podríamos hacer una lista interminable de compañías como SEAT, Nissan, Nestlé, Bayer, Huawei, Banco Santander, Axa, Inditex, Coca-Cola, Carrefour y un largo etcétera que han invertido de forma relevante en España, en la mayor parte de su cadena de valor, y que están consiguiendo buenos resultados, manteniéndose competitivas e incluso, en muchos casos, exportando desde España.

En los últimos tiempos hemos estropeado un poco esa realidad que estaba siendo entendida por el mundo empresarial y poniéndonos en las primeras filas cuando se buscaba un lugar competitivo para ampliar capacidad internacional. Nuestros problemas internos entre quienes buscan independizar regiones y el gobierno central han provocado sobre todo imágenes de protesta. Que determinadas decisiones puedan tomarse a nivel regional tiene lógica y que otras sean tomadas a nivel nacional, europeo o internacional, también. Pero ese proceso requiere una negociación continua y muy profesional, y parece que ese será el camino que se seguirá.

Si esto avanza bien, la imagen volverá a centrarse en las ventajas competitivas de España que seguirá siendo un buen lugar desde el que atender los mercados internacionales.

Tribuna publicada en La Vanguardia

## El experto responde...

**María Jesús Fernández**  
*Directora Ejecutiva de ICEX-Invest in Spain*



### ¿Cuáles son las principales razones por las que un gran número de multinacionales decide aterrizar en España?

La facilidad para invertir y la existencia de un clima de negocios con grandes fortalezas ha hecho que España haya sido tradicionalmente uno de los mayores receptores de inversión extranjera a nivel global. Estos factores se suman a la trayectoria de sólido crecimiento económico que durante los últimos años ha estado registrando y hoy registra la economía española.

### ¿Existen unos factores comunes al éxito que un gran número de filiales españolas está obteniendo?

Las empresas extranjeras encuentran en España un mercado doméstico muy atractivo, un tejido empresarial local muy desarrollado e internacionalizado y una mano de obra de altísima cualificación. De hecho, nuestro país se encuentra entre los cinco países europeos con mayor disponibilidad de mano de obra de educación superior.

### ¿Sigue siendo España la plataforma de acceso a terceros mercados por parte de multinacionales extranjeras?

Sin duda. La economía española es hoy una economía mucho más competitiva e internacionalizada con empresas que cada vez más establecen relaciones con empresas extranjeras para actuar como socios globales, buscando complementariedades que les permitan acceder a oportunidades de negocio en países terceros. Y ello se ve favorecido por la nutrida red de Tratados y Convenios Internacionales bilaterales. Actualmente, España tiene vigentes 94 Convenios para evitar la doble imposición (CDIs) con países que representan más del 95% del PIB mundial y tiene, además, 72 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI).

## El peso de las filiales .es

# 12.953

Este fue el número de filiales de empresas extranjeras presentes en España en los sectores de Industria, Comercio y otros Servicios de mercado no financieros, a fecha de 2017. Un tejido empresarial que generó una cifra de negocio de 554.055 M€ y que ocupó a 1.604.497 personas. Son los últimos datos ofrecidos por el INE hasta la fecha, y vienen a constatar la sólida apuesta de la inversión extranjera por nuestro país.

Igualmente, y de acuerdo al 'Barómetro del Clima de Negocios en España desde la Perspectiva del Inversor Extranjero' (ICEX-Invest in Spain, Multinacionales por

Marca España e IESE), se confirma el hecho de que este tipo de corporaciones siguen confiando en el mercado español, y lo que es más optimista, parece que seguirán haciéndolo, pues más del 90% prevé alcanzar o mantener su inversión para el ejercicio 2020.

A lo largo de las siguientes páginas podrás conocer de primera mano algunos de los casos de éxito de filiales .es que, bien por el impulso de proyectos e iniciativas pioneras, porque despuntan en facturación y cuota de mercado a nivel global generando así un sólido rendimiento en sus segmentos de negocio, o simplemente porque brillan por su gestión, su liderazgo o su *know-how*, han llegado a convertirse en todo un referente dentro de la corporación a la que pertenecen. ■

# Steelcase Iberia: la "startup" española

No es cuestión de tamaño, sino de actitud



**Alejandro Pociña**

Presidente de Steelcase Iberia



Antes los directivos se podían permitir dirigir sus organizaciones como se gobierna un barco de recreo, dejándose llevar por las corrientes y los vientos e incluso llevando algún pasajero a bordo. Sin embargo, el mundo en el que vivimos hoy nos presenta una realidad muy distinta. Dirigir una empresa se parece mucho más a competir en una regata, donde todos los miembros del equipo deben estar altamente comprometidos puesto que sus decisiones individuales afectan directamente al resultado de todo el grupo.

Esto es algo que sabemos muy bien en Steelcase España. La última crisis hizo que nuestro mercado cayera "solamente" un 80% y casi de la noche a la mañana pasamos de un mar en calma a una tempestad que agitó nuestro negocio desde sus propios cimientos.

Teníamos dos opciones, dejarnos llevar por la inercia del trasatlántico mundial al que pertenecemos, donde la crisis no había afectado tan directamente, o enfrentarnos a esta nueva situación aprovechando nuestra cultura ágil y resiliente. Lo teníamos claro, no es cuestión de tamaño, sino de actitud.

*"Steelcase Iberia representa el 5% del volumen de negocio de una compañía que factura 3,4 billones de dólares en el mundo. Gracias a ser tan "pequeños" podemos permitirnos actuar como una "startup" dentro de una gran corporación multinacional, y esto nos ha llevado a apostar por un cambio de modelo de negocio únicamente para nuestros mercados: España y Portugal"*

## Nuevo modelo de negocio para Steelcase Iberia

Nuestros clientes también habían sufrido las consecuencias de la crisis y ya no les valía únicamente con soluciones de mobiliario. En Steelcase Iberia queremos ayudarles a resolver la incertidumbre que se les plantea ante el caos que se deriva de un proceso de transformación. Porque, ¿qué organización no está viviendo una transformación?

Comenzando por la fase de análisis y consultoría podemos comprender cuáles son los procesos, la cultura, las herramientas y los espacios con los que cuenta la organización y cuáles son los que realmente necesita para conseguir su objetivo. Por ejemplo, si una organización tiene como objetivo mejorar la colaboración entre sus equipos, parece evidente pensar que los silos espaciales no les van a ayudar a conseguirlo. A partir de aquí podemos ayudarles a buscar el espacio más apropiado, diseñarlo, implantarlo y, en último lugar, buscar las soluciones de mobiliario más apropiadas.

Para poder estar preparados para ofrecer estos nuevos servicios a nuestros clientes contamos con todo el respaldo de nuestra gran corporación internacional que nos aporta equipos con una gran experiencia sobre el trabajo, los trabajadores y el espacio de trabajo, como son los denominados ARC (Consultoría de Investigación Aplicada) y WorkSpace Futures.

## MadridPlaza, nuestro laboratorio particular

Pero también tuvimos que realizar una transformación interna que se tradujo en un cambio cultural promovido por la transformación de nuestro espacio de trabajo. En Steelcase estamos convencidos de que el espacio da forma al comportamiento, y el comportamiento con el tiempo se convierte en la cultura de la organización. Queríamos predicar con el ejemplo y demostrar el verdadero valor estratégico del espacio, nuestro ámbito fundamental de actuación. Mejorando la colaboración mejoramos la innovación, la agilidad y la eficiencia, así como la orientación al cliente y la experiencia del empleado.

MadridPlaza, que así se denomina nuestro nuevo espacio de trabajo, es un laboratorio donde los equipos pueden fácilmente realizar prototipos de nuevas ideas y soluciones. De hecho, el equipo está experimentando con soluciones de tecnologías "Smart and Connected" no solo para medir y optimizar el uso del espacio, sino para dar soporte al usuario. Se ha convertido en un espacio donde los clientes y los trabajadores se convierten en los verdaderos protagonistas. Un entorno centrado en las personas, donde se pueda comprobar y experimentar de primera mano los avances y los diferentes escenarios de comportamiento. ■

## Roche España, la apuesta de futuro del líder en biotecnología



**Jorge Ramírez**  
Director Financiero  
de Roche Farma España

Roche, la compañía biotecnológica líder en el mundo, está presente en España desde hace más de 80 años, si bien es cierto que la asociada española ha ido cobrando cada vez más importancia dentro del grupo hasta convertirse, en la actualidad, en una de las filiales más relevantes para una multinacional presente en más de 120 países.

La posición de liderazgo que, desde Madrid, ejerce Roche Farma España (a la que hay que sumar desde Barcelona las divisiones de Roche Diagnostics y Roche Diabetes Care) se desarrolla sobre todo en tres ámbitos: el de la investigación y la innovación, el de la tecnología de la información y el de la transformación interna.

El aspecto de la investigación es crucial para una compañía que, como Roche, lleva la innovación en su ADN desde su fundación en Suiza hace ya más de 120 años. Por ello resulta especialmente relevante que España sea, tras Estados Unidos, el país que más fondos atrae en materia de I+D+i, más de 120 M€ al año, dedicados en su mayoría a la investigación preclínica y clínica de terapias que ofrezcan soluciones novedosas a los pacientes con enfermedades graves que hoy cuentan con opciones terapéuticas limitadas o inexistentes.

No hay que olvidar que estas inversiones suponen múltiples ventajas tanto para los profesionales sanitarios españoles, que se sitúan así en la vanguardia de la generación de nuevo



Dentro del Grupo Roche, hoy España es sinónimo de excelencia, calidad y, sobre todo, de la mejor innovación puesta al servicio de la salud y calidad de vida de los pacientes



conocimiento científico; para el sistema sanitario, que se beneficia de importantes ahorros a través de los ensayos clínicos; y para los pacientes, que pueden acceder de forma temprana a las terapias más innovadoras.

La competencia internacional por atraer este tipo de fondos es, por tanto, especialmente intensa, y España ocupa una posición de liderazgo debido, entre otros factores, a la calidad asistencial de su sistema sanitario, el nivel científico de sus profesionales y el trabajo conjunto de la filial española de Roche con las autoridades sanitarias.

Esta realidad refuerza también el papel de Roche Farma España como líder también en la introducción

en España de la nueva medicina personalizada, que se traduce en terapias de precisión que, sobre todo en oncología, se acoplan perfectamente al perfil genético y molecular del cáncer que sufre para persona en particular, generando una nueva forma de entender la medicina.

### Excelencia en IT

Otra de las claves que distingue a las filiales españolas, que generan más de 2.000 empleos altamente cualificados y de alta calidad, con una presencia muy importante de mujeres y jóvenes, es la excelencia en materia de tecnologías de la información. Es por ello que Madrid acoge también uno de los principales nodos mundiales de IT de la compañía: el Global Infrastructure & Solutions Madrid (GIS). Fundado en 2003, cuenta con alrededor de 700 empleados -entre internos y externos, con jornada laboral completa- de más de 20 nacionalidades que trabajan en un ambiente multicultural desarrollando soluciones innovadoras y dando soporte desde la capital de España a más de 140.000 usuarios de Roche en todo el mundo a través de diferentes soluciones, servicios y tecnologías.

De igual forma, otra de las razones que explican la importante posición de la filial española dentro del Grupo Roche es su liderazgo a la hora de impulsar el proceso de transformación interna que está viviendo la compañía a escala global. Este proceso, que se basa en el desarrollo en toda la compañía de la metodología Agile, pasa por adaptarse de forma ágil y eficiente a un mundo cambiante, diverso y repleto de desafíos, el de la I+D biomédica. En este campo la filial española está ocupando una de las posiciones de cabeza a escala global, y cobra todo su sentido si todos los profesionales de la compañía tienen en mente al paciente en todas sus decisiones, reuniones, proyectos y perspectivas de futuro.

Todos estos elementos, junto a otros muchos, hacen posible hoy que, dentro del Grupo Roche, España sea sinónimo de excelencia, calidad y, sobre todo, de la mejor innovación puesta al servicio de la salud y calidad de vida de los pacientes, que constituyen la verdadera North Star de todas las actuaciones de los que forman parte de la compañía. ■

“Nos estamos convirtiendo en una de las subregiones que más aporta a Genesys en el mercado de EMEA”



ENTREVISTA A

**Luis Miguel Domínguez**

*Country Manager de Genesys para España y Portugal*



**R**eferente en experiencia omnicanal y soluciones de *contact center*, la filial española de la multinacional estadounidense Genesys continúa imparable en su crecimiento. De hecho, tal y como destaca en la presente entrevista Luis Miguel Domínguez, Country Manager para España y Portugal de la Compañía, “seguimos ampliando nuestra fuerza comercial”, siendo el mercado ibérico realmente importante para la expansión del Grupo.

**¿Qué representa en la actualidad la filial española dentro de Genesys?**

Poco a poco nos estamos convirtiendo en una de las subregiones que más aporta a Genesys en el mercado de EMEA gracias a un crecimiento de alrededor del 30% en nuestra cifra de negocio en el último año, y duplicando la que teníamos en 2017. Todo ello, con una apuesta importante por el mercado mediano de España y Portugal y un foco claro en las soluciones *Cloud*.

**¿Podemos afirmar que Genesys apuesta por España como un país clave en su expansión?**

Como líder del mercado de *customer experience* y bajo el entorno de “experience as a service”, Genesys sigue invirtiendo a nivel presencial en muchos países y en I+D de forma global, lo cual nos permite seguir incrementado nuestra ventaja



“Una de las claves más importantes de nuestro éxito es el gran equipo de profesionales que formamos parte de Genesys Iberia, con un equilibrio sobresaliente entre experiencia y pasión”

con respecto a la competencia. Concretamente en España, seguimos invirtiendo en recursos técnicos y comerciales ampliando nuestra fuerza comercial en los últimos años (algo que seguirá ocurriendo en 2020). Por tanto, sí, España y Portugal son muy importantes para nuestra expansión.

**¿Cuál es, a tu juicio, la mayor excelencia asociada a la compañía en nuestro país? En otras palabras, ¿cuáles son las razones por las que podrías decir que Genesys España despunta?**

Tenemos tres claves muy importantes, una es la excelencia de nuestras soluciones con una estrategia muy clara de evolución flexible hacia la nube e integración de nuevas tecnologías como lo es la Inteligencia Artificial. La segunda es nuestro completo ecosistema de *partners* (tanto tecnológicos como integradores) que permite a nuestros clientes beneficiarse de cualquier elemento necesario para mejorar su experiencia de cliente e implantarlo de una forma rápida y eficaz. Y la tercera, y quizás la más importante, es el gran equipo de profesionales que formamos parte de Genesys Iberia, con un equilibrio sobresaliente entre experiencia y pasión.

**¿Qué diferencian a otros mercados del español en lo referente al segmento al que pertenecéis: experiencia omnicanal y soluciones de *contact center*?**

El mercado español se caracteriza por tener un mercado mediano y de pymes muy amplio y cada vez más exigente. Cada vez son más las empresas



pequeñas y medianas que se preocupan de mejorar su experiencia de cliente como forma de incrementar su volumen total de negocio tal y como hacen las grandes compañías. Y para ello, la presencia de soluciones en la nube es fundamental, comparado con otros mercados donde el tejido empresarial está formado por empresas mucho más grandes.

**¿Qué ventajas conlleva el hecho de ser parte de una multinacional?**

Sobre todo, tienes la ventaja de contar con la gran imagen de Genesys con más de 25 años de experiencia y con más de 11.000 clientes a nivel mundial (actualmente gestionamos 70.000 millones de interacciones al año en más de 100 países). De las 100 marcas con más valor a nivel mundial, 62 usan Genesys... Esto nos permite conocer perfectamente qué funciona y qué no funciona en este mercado, así como anticipar necesidades futuras.

**¿Qué supone, como Country Manager para España y Portugal liderar una filial de una multinacional extranjera?**

Es un gran reto que te permite colaborar con empresas de todo tipo y aprender cada día con ellas. Te permite formar parte de un modo de trabajar global, con un enfoque muy comercial donde nuestros clientes son lo más importante. Y por último el hecho de poder gestionar un gran equipo de personas como el que tenemos en España y Portugal, te enriquece no sólo a nivel profesional si no también a nivel personal. ■



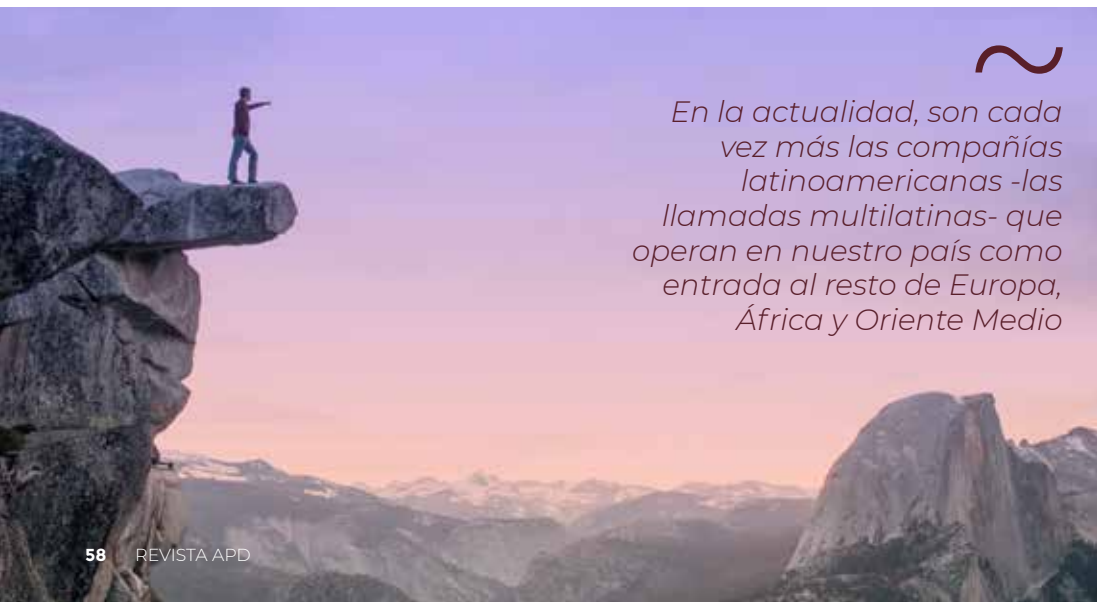
## ¿Sabías que las filiales .es de multinacionales extranjeras...

### ...actúan en algunos casos de 'trampolín' para impulsar un modelo de expansión entre regiones?

Durante muchos años, España ha hecho las veces de país 'trampolín' de diversas multinaciones cuyo objetivo era el de expandir su modelo de negocio al mercado latinoamericano. Toda una realidad en la que factores como la cercanía lingüística y cultural han sido determinantes para el éxito de este tipo de acciones estratégicas.

Sin embargo, en la actualidad asistimos también a la tendencia inversa, siendo cada vez más las compañías latinoamericanas -las llamadas multilatinas- que en estos momentos operan en nuestro país como entrada al resto de Europa, África y Oriente Medio. Así lo constatan diversos estudios como el 'Informe Global LATAM-México' elaborado recientemente por el ICEX-Invest in Spain con el apoyo de la Secretaría General Iberoamericana.

No obstante, en opinión de los expertos, este modelo de expansión no se circunscribe exclusivamente al caso de España o al de filiales españolas. Tal y como se reflejaba ya en 2017 en el estudio de trabajo '¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica', publicado en Universia Business Review y liderado por Cristina Villar, José Pla Barber, Luis Silva Domingo y Anoop Madhok, "desde la práctica empresarial se señalan otros países tales como Turquía para la entrada en Oriente Medio; Austria o Polonia para la entrada en países de Europa del Este; o Finlandia para la entrada en las repúblicas bálticas y Rusia, constatando que el modelo planteado podría ser generalizable y enriquecer una reciente corriente que afirma que invirtiendo en pocos países que pueden actuar como hubs podría obtenerse una mayor eficiencia y alcance global". ■



*En la actualidad, son cada vez más las compañías latinoamericanas -las llamadas multilatinas- que operan en nuestro país como entrada al resto de Europa, África y Oriente Medio*

### ...se encuentran entre las compañías más valoradas por el talento español para trabajar en ellas?

Según concluye la encuesta recogida en la 'Guía Laboral Hays 2020', la opción más atractiva para trabajar por parte del talento español (un 48% de los encuestados) sigue siendo la empresa multinacional, situándose por delante de las grandes empresas nacionales, la Administración y el emprendimiento.

Algo nada sorprendente si tenemos en cuenta, tal y como revela el informe 'La aportación de las multinacionales extranjeras a la economía y sociedad española' (Multinacionales por marca España), que se trata de empresas que, por lo

general, cuentan con mejores niveles salariales, mayor flexibilidad horaria, formación de calidad y mayor proyección profesional.

Por su parte, y según el ranking publicado por Forbes España el pasado año a partir de las valoraciones de más de 8.000 trabajadores en España y de la mano de un sondeo elaborado por Sigma Dos, parece evidente que las multinacionales extranjeras son las que vienen disputándose los primeros puestos a excepción de algunos gigantes nacionales como Banco Santander y Grupo Oesía. De hecho, la filial española de HP encabezaba dicho ranking, en el que dentro del Top Ten podíamos encontrar también a GSK, AstraZeneca, Sanitas, Leroy Merlin, Deloitte, PepsiCo y EY. ■



### Capital atractivo, talento en crecimiento

Por **Irene Martínez**  
Top Employers Institute

El 88% de las 109 compañías certificadas como Top Employers en España son multinacionales. ¿El secreto de su atractivo? Que ponen el foco en optimizar la "experiencia del empleado" en cada etapa de su vida en la organización: sistemas de compensación total y abanico de beneficios personalizados, programas de bienestar, cultura con mentalidad de crecimiento y de reconocimiento....

Pero destaca sobre todo un elemento diferenciador en su Propuesta de Valor al Talento: el desarrollo de carrera. Superado el modelo tradicional -solo para los altos potenciales y a medio plazo-, actualmente se extiende a todos los empleados, acortando los plazos y con herramientas efectivas. Podemos citar las progresiones laterales, mediante la

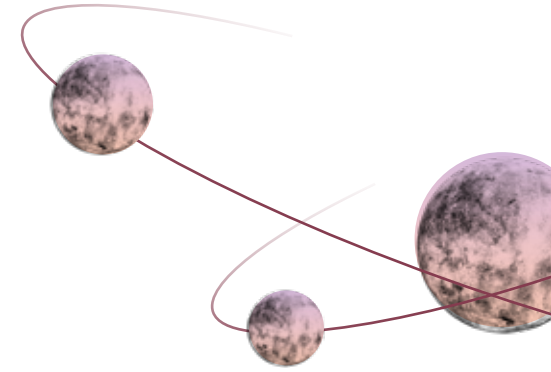
oferta de assignments y la participación en proyectos -9 de cada 10 empresas Top Employers en España se lo ofrecen a sus empleados-, adscripciones temporales a tiempo parcial o a tiempo completo, o cambio de rol o país.

Para la efectiva implantación de todas estas iniciativas, se cuenta con el apoyo de responsables de movilidad interna, mentores y coaches de carrera, con un soporte tecnológico que empareja los intereses de los empleados con las ofertas internas. Se crea así un mercado interno de trabajo dinámico, tanto para promociones como para el crecimiento sin promoción, en el que el protagonista es el propio empleado, que puede desarrollar diferentes carreras profesionales a lo largo de su vida.



# Talento y valor añadido, de España al mundo

La llegada de *hubs* internacionales, imparable en nuestro país



Las filiales extranjeras en España son responsables de más del 30% del gasto en I+D empresarial, y tal y como revela Thomson Reuters, 90 de las 100 principales empresas del campo de la I+D poseen una filial en nuestro país. Con todo ello, son múltiples las localizaciones dentro de nuestras fronteras en las que podemos encontrar *hubs* globales que no hacen sino destacar la posición de España dentro del ecosistema de innovación europeo.

## El talento español 'atrae'

Según datos de ICEX-Invest in Spain, España ocupa un puesto privilegiado a nivel mundial por la importancia de su economía y ofrece uno de los mercados más atractivos de la UE, cuenta con 47 millones de consumidores sumados a los 82 millones de turistas que la visitan anualmente, y a todo ello se une una moderna economía basada en el conocimiento y en la que los servicios representan la mayor parte de su actividad.

Sin embargo, además de todo lo anterior, nuestro país alberga un talento joven y cualificado que le confiere el atractivo perfecto para transformarse en un polo potencialmente exportador de servicios, productos e ideas al resto del mundo. En la misma línea, el sistema educativo y, en especial, el universitario, continúa fortaleciéndose progresivamente. Al menos, así lo atestigua el hecho

de que, actualmente 13 universidades españolas se sitúan entre las 500 mejores del mundo según el Ranking Académico de Universidades del Mundo 2019 elaborado por Shanghai Ranking Consultancy, y en el que se valoran factores como la calidad de la docencia, la calidad del profesorado o la producción investigadora.

## Valores añadidos que terminan por conquistar

Tal y como aseguran los analistas, factores como los anteriores explican el hecho de que, en los últimos cinco años, uno de cada tres proyectos internacionales acogidos por el país haya sido de sectores de gran valor tecnológico e impacto en I+D. Proyectos e inversiones procedentes de sectores tan diversos como la industria automovilística, la farmacéutica, la biotecnológica, el medioambiente, la aeronáutica, la industria aeroespacial y el turismo, entre otros. ■



**A continuación te presentamos algunos de los centros de referencia internacionales presentes en España pertenecientes a grandes multinacionales que, además de poner en valor el talento nacional, sitúan a nuestro país realmente en el disparadero de la competitividad global.**







## En la órbita internacional de la innovación y el conocimiento



### Hub Internacional de Ciberseguridad de Siemens

Similar a los ya existentes en países como Portugal, China, EEUU o Alemania, el nuevo *hub* de Siemens en Madrid se encuentra enfocado en el desarrollo de tecnologías y sistemas para protegerse ante múltiples riesgos cibernéticos.



### Centro de Excelencia de Impresión 3D y Fabricación Digital de HP

El pasado año, Sant Cugat se convertía en la localización del Centro de Innovación internacional de HP. Todo un centro de referencia en áreas de crecimiento de la compañía, tanto en impresión gráfica como en impresión 3D, que en opinión de Helena Herrero, Presidente para España y Portugal de HP, "probablemente es el laboratorio de este tipo de tecnología más importante del mundo no solo para nuestra compañía, sino para toda la industria".



### Centro de I+D de Lilly España

El centro de I+D de Lilly en Alcobendas es, por sus instalaciones, su equipamiento y sus investigadores, uno de los más importantes de los ocho que posee Lilly en todo el mundo, y trabaja en colaboración con los centros de EEUU y Reino Unido dedicándose a tareas de investigación básica en todas las áreas.



### Hub Logístico Internacional de DHL Express

DHL Express inauguraba el pasado año el nuevo Hub logístico internacional de la compañía en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, fortaleciendo así la posición de Madrid como un importante centro de comercio internacional, especialmente entre Europa y América Latina. Según datos de la propia compañía, el centro, de 14,500 m<sup>2</sup>, representa una inversión de 93 M€.



### Global Infrastructure & Solutions Madrid (GIS) de Roche

Además de los centros de San Francisco (EEUU), Basilea (Suiza), San José (Costa Rica) y Kuala Lumpur (Malasia), el presente en Madrid, uno de los principales nodos mundiales de IT de la compañía, se encuentra enfocado en el desarrollo de soluciones innovadoras y da soporte a más de 140.000 usuarios de Roche en todo el mundo.

## El atractivo por España es imparable

Sin embargo, son muchos más los centros y espacios creados por multinacionales dentro del territorio nacional para evolucionar sus modelos de negocio desde ámbitos tan diversos como la producción, la propia expansión comercial y, por supuesto, la innovación y el desarrollo tecnológico (robótica colaborativa, ciberseguridad, impresión 3D, IA...). Airbus, IBM, Facebook, Google, Netflix, etc., son otros grandes ejemplos, pero la lista es extensa y las previsiones de inversión extranjera en este ámbito, según los expertos, son imparables.





# The Spanish (Company) Men

Un modelo de liderazgo que es tendencia



## Radiografiando al CEO español, hoy

Pero, ¿qué define al líder español en estos momentos? ¿Qué piensa? ¿Cómo actúa? ¿Qué le preocupa? Según el informe realizado por la consultora KPMG '2019 Global CEO Outlook', en su Edición España, los líderes 'made in Spain', entre otros aspectos, muestran una actitud activa más que pasiva ante la disrupción y están dispuestos a romper con el *status quo* del sector en el que operan más que esperar a que los competidores lo hagan; confían ligeramente un poco más en la evolución de la economía global; les preocupa, fundamentalmente, el riesgo operacional y el climático; priorizan las inversiones en el personal sobre la tecnología; desean que sus empleados se sientan libres para innovar sin temor a consecuencias negativas; y creen que la agilidad es la nueva moneda empresarial y que quien sea demasiado lento, desaparecerá.



El pintor Pablo Ruiz Picasso, el filósofo José Ortega y Gasset, la novelista Rosalía de Castro, la científica Margarita Salas, el tenista Rafa Nadal... Aunque en sus respectivos ámbitos profesionales y en momentos totalmente distintos a lo largo de la historia de nuestro país, lo cierto es que todos ellos –y muchos más– han sido valorados públicamente como verdades líderes, profesionales de éxito elevados a la categoría de "españoles extraordinarios" que por su esfuerzo, sus virtudes y su profesionalidad han destacado por encima de los demás, y además lo han hecho dentro y fuera de nuestras fronteras.

No cabe duda de que España ha demostrado sobradamente ser un país generador de talento a lo largo de los años. También en el mundo de la alta dirección. Quizá por ello, en un entorno tan competitivo como el actual, son muchas las compañías multinacionales que ahora buscan la sociabilidad, el ingenio, la creatividad y la profesionalidad que caracteriza a nuestros directivos en sus filas, lo que les lleva a ocupar puestos de gran responsabilidad. Y qué decir del optimismo que, según diversas encuestas, también viene definiendo a los CEOs españoles desde hace años, superando, por lo general, al de sus homólogos de potencias tan significativas como Inglaterra, Alemania o Italia en lo referente a cuestiones económicas.

## Ocho claves para liderar en un entorno VUCA

Liderar con éxito en las organizaciones se está convirtiendo, cada vez, en una tarea más compleja debido al contexto temporal en el que nos encontramos. La inmediatez y la capacidad para adaptarse marcan un entorno empresarial incierto y en constante transformación. Así, y según diversos expertos en RRHH, estas son las principales competencias que los líderes han de tener en cuenta para gestionar y trabajar con sus equipos en el entorno de incertidumbre en el que nos encontramos:

- # 1 Aprendizaje constante
- # 2 Capacidad para afrontar los cambios
- # 3 Integridad interna y externa
- # 4 Trabajo colaborativo
- # 5 Constancia y determinación
- # 6 Empatía con el resto de la organización mediante el respeto y el interés genuino
- # 7 Comunicación constante y clara
- # 8 Aprender de los errores

¿Quieres conocer con mayor profundidad cómo liderar con éxito en el entorno VUCA actual?  
¡Visita ya [www.apd.es/actualidad!](http://www.apd.es/actualidad)





## Nuestro talento por el mundo

En todo este análisis, no podemos olvidar el valor de todos aquellos ejecutivos españoles que hoy forman parte de la alta dirección de multinacionales a nivel global. Profesionales que, en un momento determinado de sus vidas, comenzaron a desarrollar sus carreras profesionales en mercados internacionales, altamente volátiles y complejos, que exigen una serie de cualidades y competencias adicionales, como la flexibilidad cultural, el espíritu emprendedor, el pensamiento transversal o el entendimiento digital.

Nombres y apellidos no faltan, y desde la Revista APD queremos, con ello, hacerles nuestro particular homenaje: Carolina García, CEO de Ikea Polonia; Eduardo Dávila, CEO de AON Iberia & Middle East; Irene Cano, Country Manager Iberia de Facebook; María Garaña, Directora General de Servicios Profesionales de Google para Europa, África y Oriente Medio (EMEA); Ignacio Buil, Director de la oficina de Cuatrecasas en Londres... ■



## El directivo español está de moda



**Manuel Miguélez**  
Director en Barcelona de Bros Group

### Un español entre los 10 mejores CEOs del mundo

según Harvard Business Review

**Los mejores CEO del mundo**  
Presidentes ejecutivos con mejor desempeño del mundo en 2019

	Jensen Huang		Tecnología/informática
	Marc Benioff*		Tecnología/informática
	François-Henri Pinault		Bienes de consumo
	Richard Templeton		Tecnología/informática
	Ignacio Galán		Energía
	Shantanu Narayen		Tecnología/informática
	Ajay Banga		Sistemas de pago
	Johan Thijs		Banca
	Satya Nadella		Tecnología/informática
	Bernard Arnaut		Bienes de consumo

Basado en los resultados económicos de la empresa y en indicadores sobre gestión social, de medio ambiente y de gobernanza (30%)  
\*Keith Block se convirtió en CEO en agosto de 2018

Fuente: Harvard Business Review / Statista

Los modelos de liderazgo están cambiando, y lo están haciendo empujando a los directivos a adaptarse a un mundo empresarial cada vez más globalizado, donde factores como la competitividad, la diversidad y la eficiencia son cada vez más protagonistas.

Dentro de este contexto, el *mindset* de los directivos es cada vez más internacional, y la buena noticia es que el directivo español está de moda, compitiendo con directivos de otros países para posiciones de primera línea.

El talento español cotiza al alza en puestos de responsabilidad internacional, encontrándonos con directivos españoles que están al mando en España de filiales de multinacionales, como es el caso de Fuencisla Clemares en Google; de Santiago Solanas en Cisco; de Luis Gallego en IAC; y otras compañías como Fujitsu, Orangina, Red Bull, Samsung, Schindler, Toyota o Microsoft.

Del mismo modo, el directivo español cada vez está adquiriendo mayor valor, más allá de nuestras fronteras, con directivos que, tras ocupar posiciones de primera línea en España, han sido capaces de realizar un sacrificio cruzando las fronteras. Es el caso de Ramón Laguarta, actual CEO de PepsiCo; Juan Bautista Martín Alonso, que lidera desde Nueva York la expansión internacional dentro del Grupo Mars; Joaquín Duato, VP en la multinacional americana de FMCG Jhonson & Jhonson ocupando el segundo puesto de mando y gestionando una P&L de 50.000M€; Javier Oliván,

mano derecha de Zuckerberg en Facebook; y otros ejemplos en blue chips como HP, Airbus, Citigroup, Google, Kellogg's o L'Oréal.

Ellos son una muestra del talento de los ejecutivos españoles, ejecutivos que están logrando alcanzar los principales puestos directivos de compañías de todo el mundo gracias a competencias muy valoradas por las organizaciones como la creatividad, la capacidad de trabajo en equipo o la adaptación al cambio (*learning agility*). En este entorno VUCA que no entiende de sectores, una de las competencias que no puede faltar es la sensibilidad cultural, sobre todo en un mundo empresarial cada vez más globalizado.

Todos estos directivos coinciden en lo mismo: "el liderazgo no es el mismo en todos los países. Cada lugar tiene su propia cultura y hay que conocer su historia para entender mejor el comportamiento de los que te rodean. Si no, puedes pensar que el problema eres tú", como ha comentado en alguna ocasión Carolina García, Consejera Delegada de Ikea en Polonia.

Destacar también que, a nivel Internacional, según una lista reciente elaborada por Forbes, José M<sup>º</sup> Pallette o Pablo Isla son dos de los directivos más valorados a nivel mundial, destacando de ambos la capacidad de superación para afrontar los desafíos a los que se enfrentan las dos multinacionales en un contexto multicultural.

Sin duda, el talento "made in spain" está de moda. ■

# TOURISM TRENDS



## LA INDUSTRIA TURÍSTICA, EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

España sigue batiendo récords históricos en el número de visitantes que eligen pasar sus vacaciones en nuestro país, lo que mantiene al turismo como el principal motor de la economía española (representando, a día de hoy, un 15% del PIB). El año 2018 se cerró con 82,8 millones de turistas extranjeros y un incremento del gasto del 3,1%, y la previsión del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, es que el balance del recién finalizado 2019 se traduzca en un mantenimiento de la tendencia al alza, pudiéndose alcanzar los 84 millones de turistas. Estos datos positivos no hacen solamente referencia al número de turistas que visitan el país, sino que además, y en base a los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), España mantuvo en 2018 la segunda posición mundial en el ranking de llegadas de turistas internacionales, por delante de EEUU y solamente superada por Francia, que recibió 89 millones de turistas.

Pero más allá de los datos y del gran impacto económico que supone esta industria, el turismo se ha subido al carro de la transformación digital, pues un gran número de empresas del sector han sido, en muchas ocasiones, pioneras en optimizar sus procesos de trabajo gracias a las nuevas tecnologías. Por todo ello, pero también por la aparición de nuevos players y por el cambio en el comportamiento de los nuevos viajeros, lo cierto es que el sector turístico vive en constante evolución.



En los últimos años el turismo ha vivido una auténtica revolución que ha afectado a todo el sector. En un mundo dominado por nuevas tecnologías que han cambiado muchos de nuestros hábitos, los turistas también han cambiado la forma en la que consumen los productos y las experiencias que buscan al viajar. Esto ha obligado a las compañías a llevar a cabo una transformación de los negocios en los que la presencia online ha pasado a ser un elemento prácticamente imprescindible.

Pero no es solo la presencia online el factor determinante en el proceso de decisión de los consumidores; la Inteligencia Artificial, la robótica, el Internet de las Cosas o el Big Data también forman parte, cada vez más, de la experiencia turística y al mismo tiempo permiten hacer una oferta más personalizada según los criterios seleccionados. Toda una realidad que conlleva igualmente la obligación por parte de todos los actores del sector de entender y adaptarse a las necesidades de los clientes en una industria cada vez más fragmentada. La tecnología y la personalización son, por lo tanto, dos pilares sobre los que debe evolucionar el sector turístico en el futuro, y su consecución será determinante para poder seguir manteniendo la competitividad en un sector cada vez más exigente y diversificado. >

> **Modelando un nuevo mercado turístico**

La personalización y la tecnología han sido precisamente dos de los valores principales sobre el que ha crecido el llamado "turismo colaborativo"; un fenómeno construido sobre la base de nuevas plataformas digitales que han cambiado de forma irreversible el sector turístico, tanto en cuanto a los productos que se ofrecen como a las experiencias que buscan los viajeros. En este sentido y según las previsiones del Foro Económico Mundial, en 2025 el 17% de los ingresos anuales del sector hotelero a nivel mundial serán en estancias *peer-to-peer*, lo que ha hecho que muchas empresas turísticas ya estén trabajando para adaptar su negocio a la nueva economía digital y poder también ofrecer a los viajeros una experiencia más cercana y acorde a sus expectativas.

En paralelo y como consecuencia de la aparición de nuevas tecnologías y nuevos players, el consumidor ha ido modelando sus comportamientos, lo que ha obligado a las compañías a disponer del máximo de información posible de sus clientes para ofrecer un servicio totalmente personalizado. Es por eso que se ha convertido en imprescindible aprovechar la gran cantidad de datos generados por turistas de todo el mundo para mejorar la eficiencia de toda actividad turística.

**¿Qué tendencias marcarán los pasos del sector turístico en el futuro?**

Visitas virtuales para poder decidir los destinos del viaje, e-agents que conozcan las preferencias del usuario y reserven los viajes en función de sus gustos, el auge del turismo sostenible e inteligente, el progresivo peso de las generaciones más *seniors* como potenciales consumidores, la hiperpersonalización, la aplicación de tecnologías de reconocimiento o la creciente tendencia hacia las experiencias locales, son solo algunas de las muchas y variadas tendencias que, según los expertos, marcarán el futuro del sector turístico en los próximos años. Algunas de ellas estarán vinculadas con las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología, pero habrá otras que dependerán absolutamente del cambio en los hábitos de los consumidores y la sociedad en general.

Lo que está claro es que solo las compañías que sean capaces de adaptarse con agilidad a los cambios y logren ofrecer servicios que respondan a las expectativas de los viajeros, o incluso se adelanten a sus necesidades, podrán mantener una posición de éxito en un entorno cambiante y cada vez más exigente. ¿Preparados para este nuevo y apasionante viaje? ■



**Novedades en el perfil 'viajero'**



Usuarios conectados permanentemente, con una gran presencia en redes sociales y con capacidad de consumir en cualquier momento desde cualquier dispositivo. Este es el nuevo paradigma que domina el mercado y el que obliga a buscar nuevas fórmulas de atracción y experiencia de cliente, pues las empresas se encuentran con un perfil de viajero mucho más exigente y experimentado, en busca de una experiencia única en cada viaje.

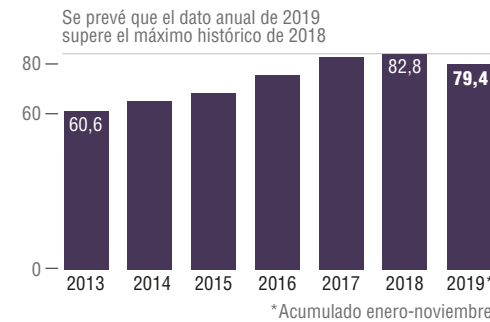
Así, un gran número de *players* se han visto obligados a mejorar sustancialmente la relación directa con los consumidores, estableciendo canales de comunicación digital ágiles y efectivos con los que mantener un diálogo constante. Los turistas ya no son meros consumidores, sino que han pasado a convertirse en potenciales prescriptores de una marca o de un producto, y su experiencia de cliente puede ser determinante para la imagen de una empresa.



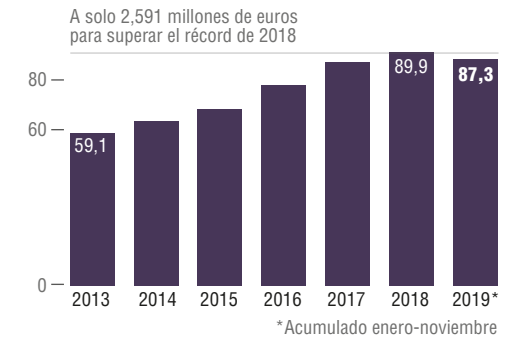
**Las cifras del turismo en España**

Elaborado por: Miguel Mulas / Agencia EFE  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

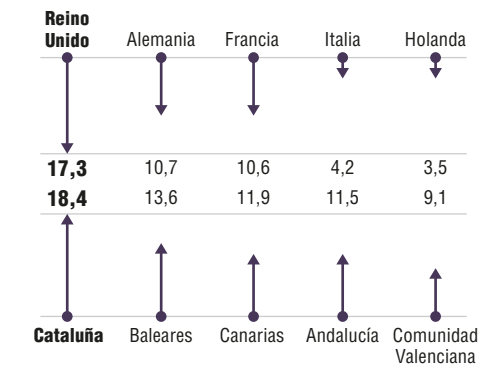
**Llegadas de turistas extranjeros**  
Datos anuales. En millones de euros



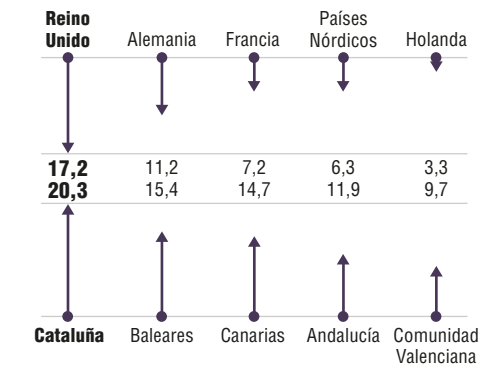
**Gasto turístico**  
Datos anuales. En millones de euros



**Origen y destinos principales**  
Millones de turistas



**Origen y destinos principales**  
Millones de euros



**The Four Biggest Travel Trends... by Forbes**

- #1 La **sostenibilidad** será la piedra angular de las experiencias de los viajes de lujo.
- #2 Los **destinos "fuera de lo común"** se convertirán en "el nuevo París".
- #3 Crecerá el interés por las **"nuevas" formas de transporte**.
- #4 El **viaje basado en el movimiento** llega para quedarse.



# LAS TRIBUS VIAJERAS QUE VIENEN

Por **JUAN DUCE**

Director de Estrategia Digital de APD

En diez años habrá más de 1.800 millones de personas viajando cada año a otros países (600 millones más que ahora). El efecto de esta redimensión a gran escala del flujo de viajeros ya se está haciendo notar: masificación de lugares emblemáticos (incluso restricciones en el acceso), turismofobia, gentrificación... Pero no menos profundo ha sido el impacto en el propio sector del Turismo, que ha tenido que hacer frente a nuevos escenarios y modelos de negocio que han agregado la oferta que, hasta entonces, figuraba dispersa e inconexa (Booking, Airbnb...).

Con todo, comienza a dibujarse un nuevo mapa de usuarios cuyas motivaciones es preciso conocer para poder ofrecer productos cada vez más personalizados. El estudio 'Future Traveller Tribes 2030', realizado por Amadeus y la consultora de tendencias Future Foundation identificó en su

día las seis grandes tribus de viajeros o segmentos de audiencia; y las empaquetó en base a comportamientos repetidos (patrones) en diferentes momentos que todos los viajeros comparten:

- > Documentación / Inspiración
- > Reserva
- > En el Aeropuerto
- > En Vuelo
- > En Destino
- > Vuelta a casa

Lo verdaderamente relevante de este estudio es, precisamente, la identificación de esos patrones de comportamiento en cada "momento" del viaje. Un ejercicio de Big Data (Narrative Data) en el que se analizó cada estadio del viaje en base a variables que nos son muy familiares: ¿cuánto hay de improvisación? ¿Cuánto confort es capaz de renunciar para mejorar la inmersión? ¿Cambia el comportamiento cuando es uno quien paga el viaje? ¿Prefiere gestionarse el viaje o que le guíen? ¿Serendipia o personalización?

El cruce de datos viene a ofrecernos poderosas conclusiones que desembocan en un nuevo mapa de usuarios como el que sigue:

> **El buscador de capital social**, reconocible a simple vista por el palo de selfie y su obsesión por subir a Instagram todo lo que acontece. Para ellos la foto es más importante que la propia experiencia. Por su hiperactividad en redes sociales, son un grupo que funciona como un auténtico canal para mejorar la visibilidad de las marcas.

> **El purista cultural**: aquel que busca integrarse hasta la convivencia con los aborígenes del lugar. Este tipo de viajero es capaz de renunciar a la comodidad a cambio de una experiencia más inmersiva.

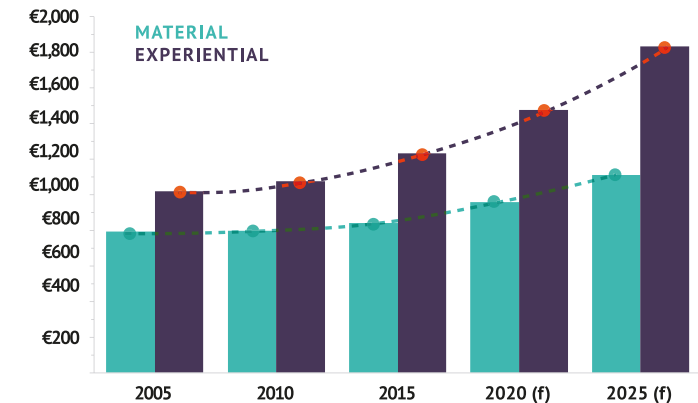
> **El buscador de simplicidad / comodidad**: huye de la organización del viaje, prefiere que se lo den todo hecho. Se trata del perfil más repetido entre los millones de nuevos viajeros procedentes de mercados emergentes.

> **Viajero por obligación**: son aquellos usuarios que viajan por deber. Es el deportista que va a un partido de su equipo, el director de departamento que tiene una presentación en Dublín o el invitado de una celebración familiar. Lo que les distingue es la agilidad. Quieren transacciones rápidas y sencillas y valoran la fiabilidad del trayecto por encima de todas las cosas.

> **El viajero ético** no se conforma con un destino paradisíaco, sino que bucea y planifica para no tener que desprenderse de su arquitectura de valores. Las marcas los captarán en el momento de la documentación y los seducirán con un posicionamiento que se acerque a esa escala de valores (sostenibilidad, respeto a los derechos humanos...).

> **Los cazadores de recompensas** son aquellos que contemplan el viaje como un premio que retribuya el sacrificio de su vida cotidiana. Se trata de un perfil hedonista y solitario, que busca la sofisticación y el lujo en sus experiencias. De ellos se espera que sean los impulsores de la innovación del sector lujo en los próximos años.

En los mercados maduros el lujo ha evolucionado hacia lo experiencial en detrimento de lo material

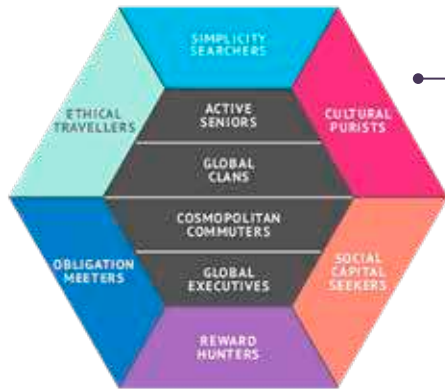


TOTAL ANNUAL EXPENDITURE ON ENRICHMENT VS. MATERIAL GOODS (IN BILLIONS OF EUROS, AT CURRENT PRICES | JANUARY 2015 FORECAST)

Fuente: Oxford Economics/nVision, January 2015 / Future Traveller Tribes 2030 / Amadeus, Future Foundation



### The Six Traveller Tribes



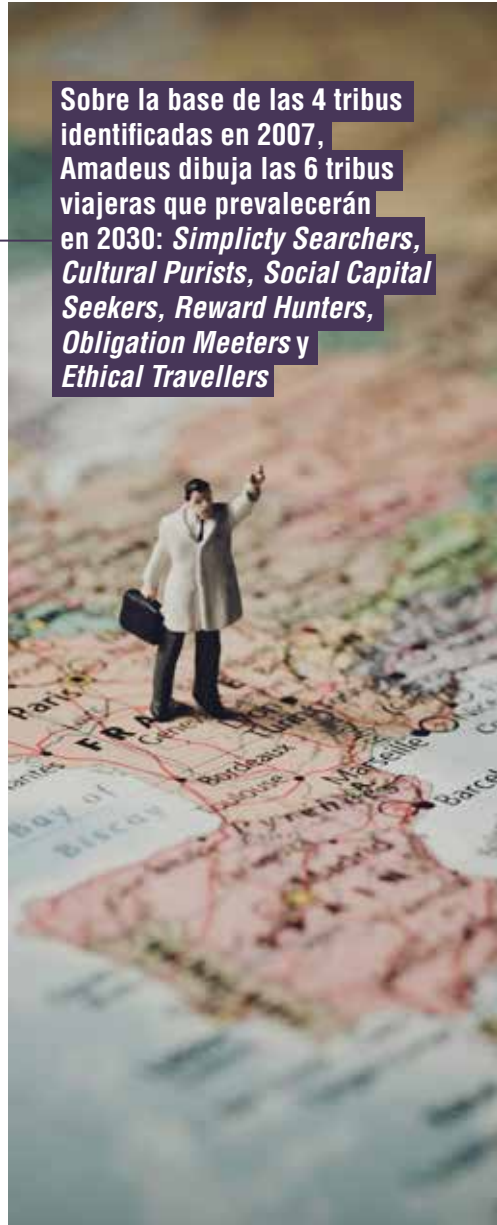
Fuente: Future Traveller Tribes 2030 / Amadeus, Future Foundation

>

Sin embargo, fíjese en una curiosa circunstancia. Imagine que invita a su pareja a una escapada romántica de fin de semana a París. Observe su comportamiento. Es probable que se desplace en una compañía low cost, que se aloje en un hotel boutique, que vaya a la Opera, que busque un bonito atardecer para hacerse un selfie con la Torre Eiffel de fondo o que reserve cena en el lugar donde Víctor Hugo escribió Los Miserables. Si es así, enhorabuena porque habrás transitado por la práctica totalidad de los patrones descritos.

Dicen que la segmentación es enemigo de la personalización, como el estereotipo lo es del detalle. Pero qué duda cabe que, si lo que se busca es conocer mejor a los usuarios, entender bien las motivaciones que hay detrás de estas tribus supone la mejor forma de acercarse a ellos... ■

Sobre la base de las 4 tribus identificadas en 2007, Amadeus dibuja las 6 tribus viajeras que prevalecerán en 2030: *Simplicity Searchers, Cultural Purists, Social Capital Seekers, Reward Hunters, Obligation Meeters y Ethical Travellers*



### ¿SON LA TECNOLOGÍA Y LA PERSONALIZACIÓN LA LLAVE MAESTRA?



Por **JORGE MARICHAL**  
Presidente de Ashotel y CEHAT

Gracias a la tecnología, a la que hay que ver como un medio, nos anticipamos en turismo a los cambios en los nuevos comportamientos del cliente y a una creciente competencia, lo que afecta claramente a nuestro modelo de negocio. Y la innovación es la adaptación de ese modelo de negocio que incorpora cambios rentables y que son percibidos y valorados por el mercado.

En el nuevo modelo turístico internacional coexisten dos tipos de actores en distribución y comercialización. Por una parte, los grandes turoperadores y grupos turísticos, que basan su estrategia de captación y atracción de clientes en mover a un gran número de personas, lo que les permite generar economías de escala y ajustar mucho sus costes. Para ello, utilizan una estrategia multicanal que les garantiza un acceso continuo al potencial cliente, con un recordatorio permanente de la marca.

Por otra parte, los pequeños operadores optan por la segmentación y la especialización del cliente; se dirigen a un menor número de segmentos de mercado, en ocasiones solo a uno o dos, pero consiguen mayores cuotas de personalización del servicio, pues ofrecen aquello que los turistas buscan, para lo que son muy exigentes y, lo mejor, por lo que están dispuestos a pagar.

Ambas estrategias son acertadas, y en un destino multiproducto como Canarias las necesitamos. Requerimos generar volumen para tener negocio para el casi medio millón de camas turísticas que tenemos en el Archipiélago, pero también tenemos productos muy enfocados a necesidades específicas: familias, solo adultos, salud y bienestar, deportes y aventura, cultura... La tecnología está presente de forma diferente en ambas estrategias, pero la segmentación y la personalización que utilizan necesitan medir, analizar y conocer el comportamiento de los clientes a los que nos dirigimos.

#### Innovar cada día

Lo extraordinario del turismo es que para personalizar tenemos que segmentar, y hay tantas variables y oportunidades como personas en este planeta, multiplicadas por el propósito del viaje y por el estado de ánimo que pueda tener cada uno.

Los turistas que nos visitan en las próximas décadas serán mucho más digitales, más informados, más exigentes y menos fieles a los destinos, pues buscan constantemente nuevas experiencias y es en la especialización de los destinos donde las encuentran. Por eso hay que trabajar en innovación cada día, pensando en nuestros clientes y en aquellos a los que queremos atraer, generando experiencias 360 vinculadas a la singularidad del entorno, el desarrollo personal y a compartir esas experiencias. ■



## EL MAYOR RETO, 'SEGUIR' AL USUARIO

Por GRUPO IBEROSTAR

No cabe duda de que en la última década el impacto de la tecnología ha modificado sustancialmente nuestros procesos, y en Iberostar tratamos de sacarle el mayor partido a las nuevas oportunidades que siempre entrañan las adaptaciones y transformaciones de negocio con el objetivo de personalizar cada vez más las experiencias de los clientes. El mundo actual pivota alrededor de la velocidad y tienes que disfrutar del cambio de ritmo incorporándolo en tu forma de hacer: solo así mantienes tu relevancia en el mercado.

En este sentido, el mayor reto es poder 'seguir' al usuario, adaptándonos a sus preferencias de una manera rápida y satisfactoria. Es determinante entender cuáles son las tecnologías clave que están aquí para quedarse y sobre las que se van a construir

otras soluciones integrales para nuestros productos y servicios. Por ejemplo, será relevante la irrupción del 5G, la evolución de la interacción por voz, los asistentes virtuales y el impacto de la inteligencia artificial. En la próxima década, vamos a ver una transformación absoluta del turismo y de muchos de sus productos y procesos.

En demasiadas ocasiones el turismo no ha sabido anticipar el impacto de la tecnología. La gente quiere viajar, conocer, tener experiencias lo más auténticas posibles y eso crea enormes oportunidades y a la vez enormes retos. Así, otro desafío será satisfacer esa necesidad creciente de una manera responsable con la sociedad y con el medioambiente, donde la tecnología también juega un papel fundamental. ■



Entre otras innovaciones, Iberostar lanzó en 2019 la reserva de habitaciones a través de la voz, integrando parte de su inventario en Google Assistant. También en 2019, la compañía fortaleció su red de colaboradores basados en tecnología, entre los que destaca el acuerdo con Amazon para acercar al cliente sus compras.

La empresa ha creado además su Data Analytics & Transformation Office (DATO), concebida para centralizar y gestionar la información de cada unidad de negocio, ofreciendo una visión conjunta e integrada de los datos que permita aprovechar su potencial y mejorar la toma de decisiones.



## En pocas palabras...

**“LA CONTINUA INVERSIÓN EN LA MEJORA DE LAS COMUNICACIONES HA LOGRADO QUE TODOS LOS DESTINOS ESTÉN CADA VEZ MÁS CERCA DE TODOS”**

**SCOTT MARSHALL**

Concejal Delegado de Turismo, Extranjería, Comunicación y Desarrollo Local en el Ayuntamiento de Benahavís



El paña es un valor seguro a nivel turístico, sobre todo en zonas como la nuestra, en la que la oferta específica de golf, gastronomía, deporte o cultura se complementa con otros activos muy valorados, como son el clima y la disposición geográfica, con accesos rápidos a conexiones internacionales. La tendencia nacional a la profesionalidad del sector ha supuesto un aumento en las visitas a zonas más conocidas de nuestro país, a lo que hay que sumar también otras zonas en las que se están potenciando otros atractivos. El perfil del turista que nos visita es muy heterogéneo, ya que así es nuestra oferta; somos muy afortunados no solo por todo lo que tenemos para ofrecer al visitante, sino también porque somos conscientes de que la inversión en el mantenimiento y mejora de nuestra oferta repercute directamente en el bienestar de todos, ya que el sector terciario soporta la mayor parte de la actividad económica.

A nivel mundial me atrevo a decir que la continua inversión en la mejora de las comunicaciones ha logrado que todos los destinos estén cada vez más cerca de todos. A pesar de la tendencia a la globalización a muchos niveles, hay una concienciación de exponer al mundo las tradiciones y experiencias propias de cada país, lo que está ayudando a mantener el tejido tradicional de cada zona del mundo.



**TOMEU BENNASAR**

CEO de Logitravel

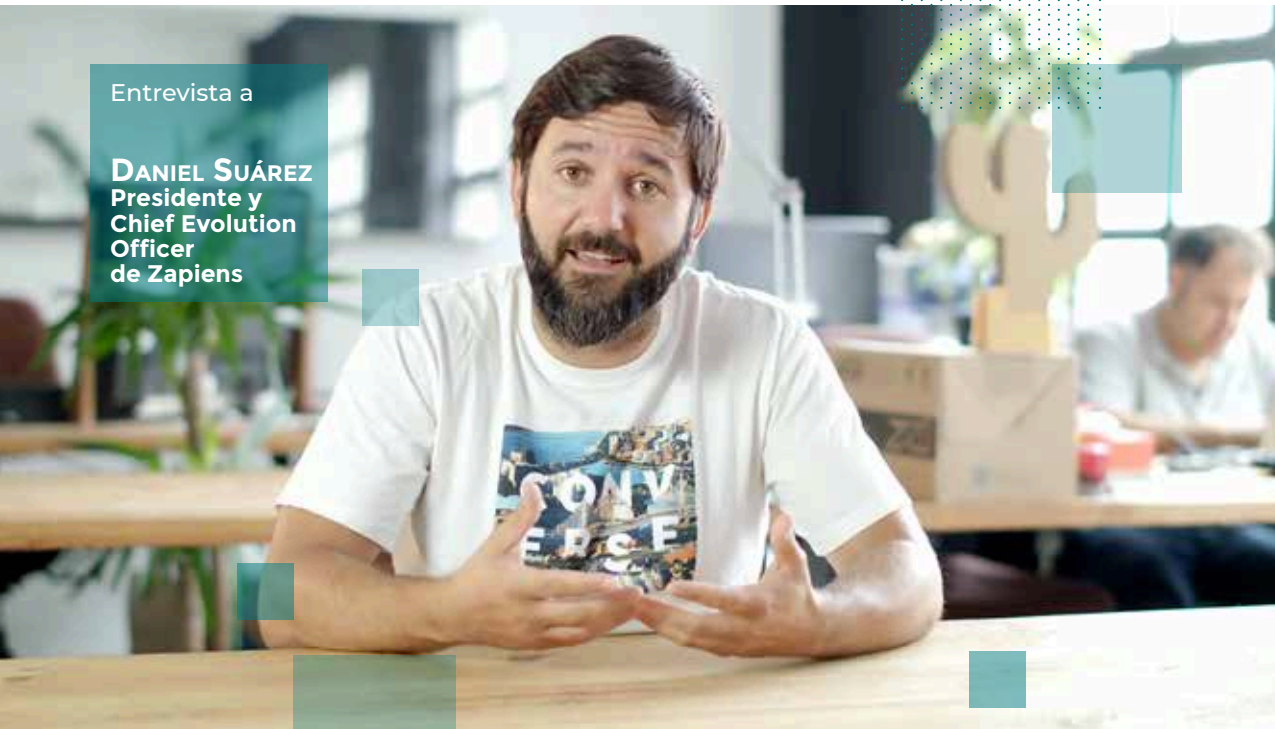
**“SOMOS LÍDERES EN TURISMO Y DEBEMOS SEGUIR SIÉNDOLO, SEGUIR INVIRTIENDO Y SEGUIR INNOVANDO”**

Nuestro país tiene sobrados argumentos diferenciadores para estar tranquilos. Somos líderes en turismo y debemos seguir siéndolo, seguir invirtiendo y seguir innovando. Debemos huir del turismo impersonal y apostar por el carácter y la autenticidad, elementos que difícilmente nuestros competidores podrán comprar con dinero. No obstante, hemos vivido unos años de excesiva bonanza que razonablemente tendrán su corrección en las sucesivas temporadas. Me preocupa la mala gestión de la masificación de algunas zonas que puedan acabar muriendo de éxito. ► ¡No te pierdas la entrevista completa en [www.apd.es/actualidad/](http://www.apd.es/actualidad/)!



Entrevista a

**DANIEL SUÁREZ**  
 Presidente y  
 Chief Evolution  
 Officer  
 de Zapiens



“En Zapiens transformamos la cultura de las empresas a través del conocimiento compartido”

**C**reada a finales de 2015 con el objetivo de convertirse en una plataforma de ayuda a las empresas para gestionar el conocimiento de sus trabajadores, Zapiens, la startup de la que Daniel Suárez es co-fundador, es hoy un sólido sistema de inteligencia colaborativa basado en algo tan básico como aquello que denominamos la ‘unidad mínima de conocimiento’: las preguntas y respuestas.

**Un modelo simétrico en el que el enfoque del “tú a tú” y la distribución del conocimiento crítico a través de las compañías, conforman su razón de ser. Su visión humanista de la tecnología defiende el uso de su herramienta para ayudar a los trabajadores, nunca para sustituirlos.**

**¿Cómo algo tan sencillo puede llegar a ser motor de evolución de una compañía?**

La transformación cultural creemos que nace en los colegios, en los institutos y en las universidades. La EDUCACIÓN es fundamental y el sistema educativo que tenemos hoy en día penaliza la pregunta y la crítica; quien levanta la mano y pregunta, o es etiquetado como el que no entiende o el sabelotodo cuando en realidad es precisamente todo lo contrario; Solo quien se expone es capaz de aprender! Ese miedo a preguntar es cada vez mayor con el paso del tiempo, por eso hay que superarlo cuanto antes. De hecho, a día de hoy, según nuestros datos, solo entre el 1% y el 20% de las personas en las organizaciones se atreve a preguntar en público, a criticar una respuesta en abierto o a compartir su conocimiento. ¡Necesitamos personas dentro de las organizaciones que se atrevan a hacer preguntas y poder así, derribar ese miedo! Esta es la transformación cultural que perseguimos en Zapiens, la creación de inteligencias colaborativas donde todos entendamos que preguntar y compartir nos enriquece a todos y no debilita a nadie, donde las personas no seamos silos, y donde el verdadero poder del conocimiento sea el conocimiento compartido.

**¿Qué resultados han obtenido las organizaciones que usan vuestra tecnología?**

En este tiempo, en nuestra plataforma se han respondido alrededor de 5.000.000 preguntas. Si como nos dijo un banco cliente responder una pregunta en una organización cuesta 20 euros - por la cantidad de mails, conexiones y tiempo necesario para ello - podríamos decir que hemos ahorrado 100.000.000€. Los ahorros son sencillos de explicar, por eso esa es nuestra métrica básica aunque quiero creer que hemos creado mucho más valor, pero más complejo de medir. Cuantificar la transformación cultural o la consciencia es muy difícil, porque en transformación cultural lo que de verdad merece la pena ser medido, no se puede medir.

**Vuestro modelo -un sistema de gestión del [des] conocimiento basado en la cooperación y en la bidireccionalidad del canal de comunicación- constituye, sin duda, una nueva forma de relacionarse con los clientes, transitando así de la asimetría a la simetría. ¿Qué quiere decir esto?**

Cuando decimos que hablamos de modelos simétricos, queremos decir que no creemos en eso de que el cliente siempre tiene la razón; nuestro reto, de hecho, en la mayoría de casos, es desafiar y enfrentar realidades que nuestros clientes creen reales y dan por sentado. Con ello quiero decir que somos dos equipos trabajando por un mismo objetivo, que no existe el ‘tú’ y el ‘yo’, sino el “nosotros”, porque somos del mismo equipo. Somos una unidad de hackers con un objetivo, da igual quién pague la nómina a quién, tenemos la misma misión, y eso... ¡nos ayuda a colaborar mejor!

**Zapiens es, probablemente, una de las herramientas tecnológicas relacionadas con el talento más vanguardistas del mercado. Habéis llegado a un estadio en el que vuestro modelo puede prescindir de la marca como vehículo porque el valor no está en la transacción, sino en la Inteligencia Colaborativa que construyen las interacciones de los usuarios. ¿Cómo os veís en el futuro?**

Simplificando, te diría que a día de hoy somos 3 cosas: una consultora de transformación, una App de aprendizaje y un bot que es capaz de predecir qué personas tienen las respuestas. Y en el futuro seguiremos siendo estas 3 cosas:

- En nuestro negocio de transformación, la camiseta que llevamos es la de nuestro cliente: YO SOY VODAFONE, YO SOY IKEA. Nos olvidamos de nuestra marca en el minuto 1, somos de un solo equipo, del de nuestro cliente, y somos del departamento de hackers. Y gracias a ser de fuera, nos atrevemos a arriesgar y a innovar, porque no tenemos miedo a que nos despidan.
- En la App sí queremos trabajar la marca propia cada vez más, porque queremos poder decirle al mercado que este es el sitio para aprender y conectar personas.
- Y desde el punto de vista del robot, aspiramos a simplemente ser un procesador con el que nuestros clientes conecten a sus sistemas -TEAMS, Slack, Salesforce...- e incluso un conector de robots. Creemos que para poder ser de verdad, debes de estar dispuesto a poder no ser. ■

EL TRABAJO  
QUE VIENE

LAS  
PROFESIONES  
DEL FUTURO  
SE ESCRIBIRÁN  
CON T DE  
TECNOLOGÍA

**P**rácticamente todas las carreras universitarias cambiarán de forma exponencial en los siguientes 20 años. Buena culpa de ello la tendrán la industria 4.0, la tecnología y, sobre todo, la llegada de la Inteligencia Artificial. Por su parte, gran parte de los puestos de trabajo actuales se quedarán obsoletos como consecuencia de la automatización de procesos, lo que abrirá la puerta a nuevos roles profesionales y exigirá que habilidades como el aprendizaje permanente y la adaptabilidad sean parte inherente al talento del mañana.

Los empleos del futuro son una gran incógnita, tanto que muchos universitarios conviven con enormes dudas acerca de lo que les deparará el día de mañana. Los avances tecnológicos hacen que el mercado laboral cambie constantemente y evolucione de forma imparable, algo que está sucediendo ya en cualquier ámbito, desde el sector agrícola hasta la medicina.

#### El efecto de la automatización

Cuando explote la automatización a finales de esta nueva década, es posible que más de 400 millones de personas se queden sin trabajo debido a una falta de cualificación. Es posible también que la automatización masiva en las naciones más ricas lleve a que los países en los que la brecha digital es patente reciban la migración de muchas empresas, aunque en estos países la automatización también ganará enteros.

Por otro lado, no hay que olvidar la Ley de Moore, según la cual en un par de años, como máximo, la tecnología se superará a sí misma. Por tanto, la clave estará en la especialización y capacitación si lo que se quiere es conseguir un nuevo puesto de trabajo en el que el conocimiento tecnológico es muy importante.

Loas profesiones del futuro ofrecen un amplio y nuevo paradigma en el que el aprendizaje constante, la especialización, capacitación y cualificación se necesitarán para no quedarse sin empleo

El Trabajo que Viene

Los universitarios  
ya se preparan para ser...

#### Especialista en interacción robot/humanos.

Los seres humanos van a necesitar comunicarse de forma efectiva con las máquinas, ya que se espera que los robots vivan y trabajen entre las personas. Por otro lado, ellos también necesitarán aprender a interactuar con las complejas emociones humanas.

#### Diseñador de moda en impresión 3D

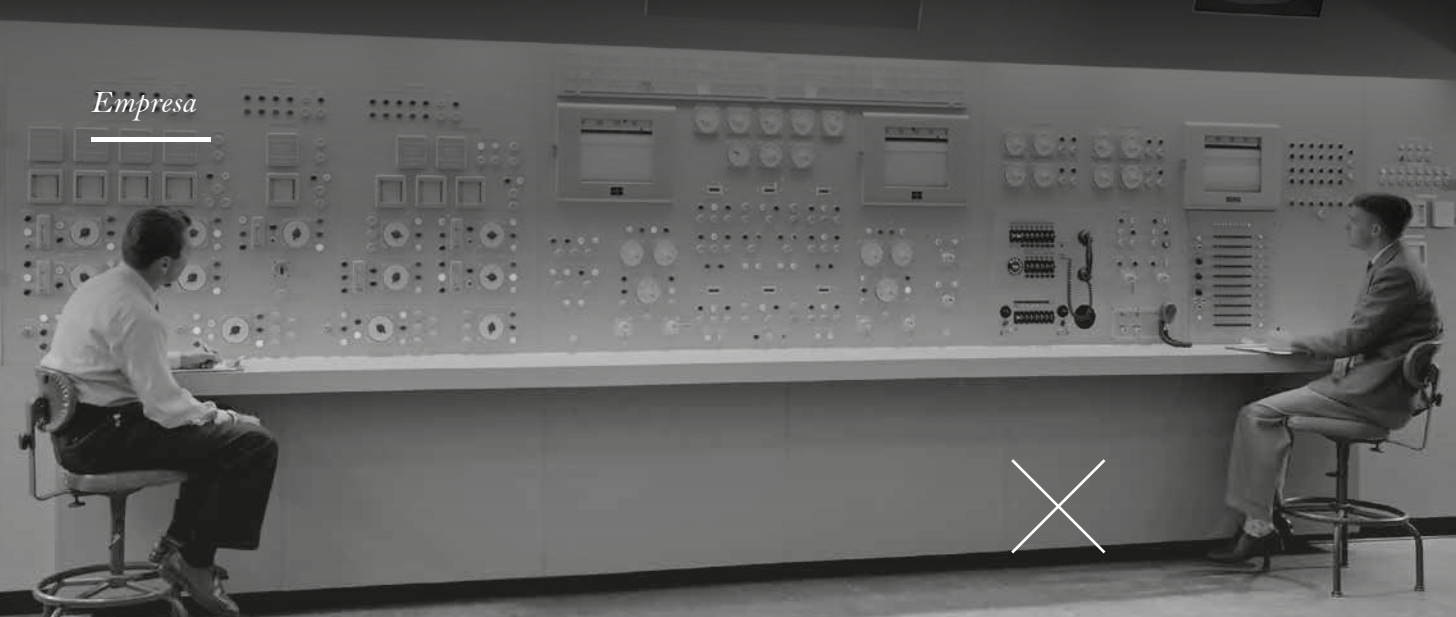
La ropa se diseñará y generará por ordenador. Esto será una revolución en el proceso de fabricación. Los diseñadores 3D tendrán que realizar diseños con elementos que las máquinas puedan crear por completo.

#### Telecirujano

Los cirujanos ya no van a necesitar estar de forma presencial en un quirófano, sino que podrán operar a distancia con la ayuda de máquinas inteligentes.

#### Desarrollador de casas inteligentes

Las casas inteligentes precisan un ecosistema que se adapte al espacio, necesidades, hábitos y dinámicas familiares del propietario. Los desarrolladores creativos tendrán que establecer sistemas y algoritmos que se adapten a distintas configuraciones domésticas únicas.



>

### Las máquinas necesitarán de los humanos

Ante este contexto, ya no cabe duda de que las máquinas necesitarán de los humanos para operar adecuadamente; sin embargo, los robots podrían ocupar puestos que no precisen una alta cualificación. En cualquier caso, y según diversos analistas, estos serán algunos de los puestos de trabajo que dominarán el mercado laboral del futuro:

#### Especialista en Data Analytics

Manejará una gran cantidad de datos para extraer información importante que permita tomar decisiones a medio y largo plazo con el objetivo de transformar con éxito el negocio de una empresa.

#### Constructor de Viajes de Realidad Aumentada

Con un puesto de trabajo de estas características se desarrollarán experiencias y viajes de realidad aumentada en forma de viajes históricos o de videojuegos.

#### Director de Cartera Genómica

Gracias a la evolución de la biotecnología se crearán empresas especializadas en la edición genética y el análisis del ADN, que necesitarán personal para comercializar estas soluciones y las medicinas que se desarrollen a partir de ellas.

#### Experto en Medicina Robótica

Cada vez son más los usos sanitarios de la robótica, tanto para el diagnóstico como para las intervenciones quirúrgicas. Por lo tanto, los expertos en medicina robótica van a tener un gran potencial de consolidación a medio plazo porque la destreza de los robots en cirugía es incuestionable, y su eficacia mejora año tras año.

#### Gerente de Desarrollo de Negocios de IA

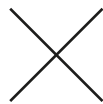
La IA podrá ayudar a realizar multitud de tareas en el futuro, pero las empresas que la utilicen precisarán de personal cualificado para poder encontrar clientes que la adquieran.

#### Facilitador de IT

El objetivo será crear plataformas de autoservicio que, de forma automatizada, permitan que los usuarios seleccionen aplicaciones IT o creen asistentes virtuales con los que mejorar el rendimiento de los empleados.

#### Policía Digital

Esta nueva figura profesional se encargará de supervisar que no se cometen delitos en los servidores o en las páginas web. No hay que olvidar que las normativas de protección de datos que se están aprobando en los distintos países tienden, cada vez más, a priorizar la autorregulación. ■



**TINO FERNÁNDEZ**  
Redactor Jefe del diario *Expansión* y  
Autor del libro *“El futuro del trabajo”*  
(Plataforma Ed.)



La cola del paro no empieza en la oficina de empleo, sino en la escuela y en la Universidad, sobre todo para aquellos que tienen la mala fortuna de recibir una formación alejada de la realidad del mercado de trabajo y de las necesidades verdaderas de empresas y reclutadores.

El abismo entre el mundo académico y la vida real tiene una consecuencia dramática para aquellos que buscan su propia empleabilidad: las capacidades profesionales que poseen no están a la altura de las exigencias de los empleadores. Lo peor no es la desactualización o el hecho de tener que enfrentarse a un mercado de trabajo hipercompetitivo y cambiante con unas habilidades obsoletas. El drama laboral es no poder acceder a las profesiones de éxito y con futuro.

Solo quienes cuenten con las competencias que demanda el mercado y sean capaces de aprender y adaptarse continuamente, tendrán la posibilidad de escoger dónde, cuándo, cómo y con quién trabajar.

Las nuevas habilidades profesionales cambian y se renuevan constantemente, igual que aparecen y desaparecen los puestos y profesiones que hoy son demandados y dentro de un tiempo (suele ser poco tiempo) quedarán viejos y olvidados. Este ritmo frenético de cambios nos obliga a ser cada vez más flexibles y adaptables, y a preocuparnos por conocer cuáles son los caminos profesionales que se abren en cada momento. Con la dificultad añadida de que casi nadie puede aconsejarnos hoy acerca de qué carrera podemos estudiar, que profesión nos conviene elegir o en qué sector, actividad o puesto tendremos éxito. ■



# El CMO del futuro...

De acuerdo al estudio 'Way Beyond Marketing. The rise of the hyper-relevant CMO' elaborado por Accenture, el 90% de los CEOs y Directores de Marketing opina que el rol del CMO se transformará radicalmente de aquí a tres años, mientras que el 75% de los CMOs reconoce que las fórmulas utilizadas hasta ahora de nada servirán en un futuro próximo.

Lo cierto es que crear experiencias de marca cada vez más poderosas, construir relaciones hiperrelevantes con el usuario y hacer evolucionar el modelo de negocio de la compañía, exigirá al CMO del futuro ser...

**Extremadamente habilidoso.** Deberá contar con competencias verticales de alta especialización, pero también con competencias horizontales relacionadas con aspectos como la gestión del cambio, la gestión del conocimiento o el diseño de soluciones complejas.

**Tecnológico e integrador de información,** y avanzar de la mano de tecnologías como la Inteligencia Artificial, el Big Data y Analytics con el fin de tomar decisiones más acertadas respecto a los canales, productos/servicios y campañas a desarrollar.



**Catalizador de la innovación,** siendo rupturista y diferencial a través de metodologías, herramientas y acciones que impacten positivamente en el core del negocio.

**'Influencer'.** Habrá de pasar de ser un mero 'narrador' a un 'C-suite influencer' dentro de la organización.

**Futurista.** Trabajar sobre la base de la mejora constante y caminar siempre un paso por delante de las exigencias del mercado y el consumidor, será fundamental para lograr un crecimiento sostenido.

**Creativo,** pues cada vez es más complicado desarrollar una oferta personalizada.

Y, por supuesto, habrá de...

**Vivir obsesionado por el cliente.** El foco de su desempeño habrá de estar dirigido hacia el diseño de emociones únicas y mejorar de forma constante la Experiencia de Cliente.

**Contar con un pensamiento estratégico y un liderazgo orientado a resultados,** y en línea con las directrices marcadas por el CEO de la compañía, generar negocio de largo recorrido.



## El 'Chief' del futuro

No te pierdas en próximos números de la Revista APD esta nueva sección en la que, uno por uno, analizaremos el futuro de figuras como el CFO, el CIO, el CDO... Una exhaustiva radiografía por los roles de la alta dirección que no te puedes perder.

2020

C I Os

CHIEF INFORMATION OFFICERS

CONGRESOS

apd

26.03.20

#congresoAPDcios

BARCELONA

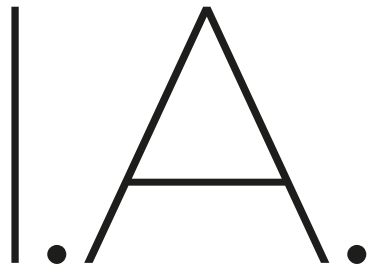
PALAU DE CONGRESSOS DE CATALUNYA

Avinguda Diagonal, 661-671

CONGRESO NACIONAL DE CIOs

RESERVA YA UN HUECO EN TU AGENDA

# LA NECESARIA PERO TEMIDA INTELIGENCIA ARTIFICIAL



UNA TECNOLOGÍA A MEDIO CAMINO ENTRE  
LA IMPLANTACIÓN Y EL IMPACTO REAL EN LA EMPRESA

**N**o hay lugar a dudas. Los líderes tienen muy presente la importancia de la Inteligencia Artificial de cara a la competitividad futura de sus compañías. Sin embargo, a los desafíos tecnológicos se suman también ciertas reticencias a la hora de su implantación. ¿Cuáles son los motivos? ¿Conoce la empresa su verdadero impacto en el negocio?

**9** de cada **10**  
líderes coinciden en  
que la IA representa  
una oportunidad  
de negocio

**7** de cada **10**  
consideran que  
la IA tiene aún un  
impacto mínimo o  
nulo en su compañía

**<2** de cada **5**  
declaran haber  
obtenido ganancias  
comerciales con  
la IA en los últimos  
tres años

A pesar de no ser algo nuevo y después de varias décadas de progreso, la Inteligencia Artificial está a punto de convertirse en una importante fuente de valor para un gran número de sectores y empresas. Pero esto no es todo. Lo más importante, y quizá más preocupante, es que muchas empresas aún no se han dado cuenta de ello. Así se desprende del informe 'Winning With AI: Pioneers Combine Strategy, Organizational Behavior, and Technology' elaborado recientemente por MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group – BCG, reflejando así que la incorporación de la IA va en aumento, pero a menor velocidad de lo que podría esperarse dada su relevancia.

Más concretamente, y de acuerdo a los datos extraídos del estudio, 9 de cada 10 encuestados coinciden en que la IA representa una oportunidad de negocio para su empresa, aunque 7 de cada 10 compañías indican un impacto mínimo o nulo de la tecnología hasta ahora. Asimismo, mientras que el 90% ha realizado inversiones en este ámbito, menos de 2 de cada 5 declaran haber obtenido ganancias comerciales con esta tecnología en los últimos tres años. >

EN OPINIÓN DEL EXPERTO...



## 3 FACTORES CLAVE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA I.A.

según  
**DAVID CARMONA**  
GENERAL MANAGER DE INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL DE MICROSOFT

### 2 CULTURA ¿QUÉ CUALIDADES TIENE UNA EMPRESA PREPARADA PARA LA IA?

“Si no trabajamos en la cultura empresarial y tratamos la IA como un elemento externo que se impone en la empresa, su implantación no va a ser sostenible”. Carmona recordó que, precisamente por esto, Microsoft trabaja especialmente tres aspectos en todas las empresas en las que colabora en la creación de estrategias de IA para crear cultura:

- **Empoderar:** toda la empresa tiene que formar parte de la transformación.

- **Data-driven:** sin datos no se puede hacer nada con la Inteligencia Artificial, por lo que hay que crear una cultura en la empresa de compartir y trabajar datos de calidad.

- **Desarrollo Responsable:** crear una IA con sesgo puede suponer un problema realmente importante, por lo que es fundamental controlar el algoritmo para estar seguros de que no toma decisiones basadas en dicho sesgo.

### 3 LIDERAZGO ¿QUÉ HAN HECHO LOS LÍDERES QUE HAN DESARROLLADO LA IA EN SUS EMPRESAS?

Según Carmona, existen características comunes entre los líderes que han tenido éxito en el desarrollo de estrategias de Inteligencia Artificial:

- **Cuentan con un propósito y una visión personal** “que les ha empujado a liderar ese proyecto”.

- **Están en reinversión constante**, por lo que el aprendizaje debe ser continuo.

- **Todos tienen a alguien dentro de la organización que les motiva**, les sirve de guía y les ayuda a desarrollar su visión personal.

**E**n opinión del líder en IA de la compañía fundada por Bill Gates e invitado de excepción del último encuentro del ciclo 'Directivos españoles por el mundo' organizado por APD y EAE Business School en Barcelona el pasado 29 de noviembre, el problema de la implementación de la Inteligencia Artificial no es meramente tecnológico. Existen tres factores clave para que el desarrollo sea eficaz: la estrategia, la cultura y el liderazgo.

### 1 ESTRATEGIA PEQUEÑOS PASOS SIN DEJAR DE PENSAR EN EL LARGO PLAZO

“Las empresas que han tenido éxito en la implementación de la IA son aquellas que han planteado una estrategia de implementación con un objetivo final y planteando pequeños pasos, pero sin dejar de pensar nunca en el largo plazo”, aseguró Carmona.

En base a su experiencia, un proceso de implementación de la IA en un empresa debería seguir los siguientes pasos:

- **Adoptar y crear IA** por parte de los departamentos técnicos.

- **Llevar el desarrollo de la IA a las unidades de negocio** y que el negocio se implique y entienda las posibilidades de esta disrupción tecnológica: “a partir de ahí, es clave que los responsables de negocio hablen con el departamento técnico para desarrollar conjuntamente una estrategia”.

- **Escalar esta estrategia por encima de las unidades de negocio y llegar a los profesionales:** “hasta que no se llega a todos los empleados no se puede afirmar que mi empresa es una empresa IA”.

>

### Hándicaps no solo técnicos

Tal y como aseguran los expertos, el desarrollo de esta tecnología es mucho más complejo que diseñar una serie de protocolos para el movimiento de una máquina en una cadena de producción al uso. De ahí que las aplicaciones para las distintas industrias sean también muy específicas, lo que ralentiza su implementación porque no es tan sencillo como adquirir un nuevo robot o un vehículo de serie.

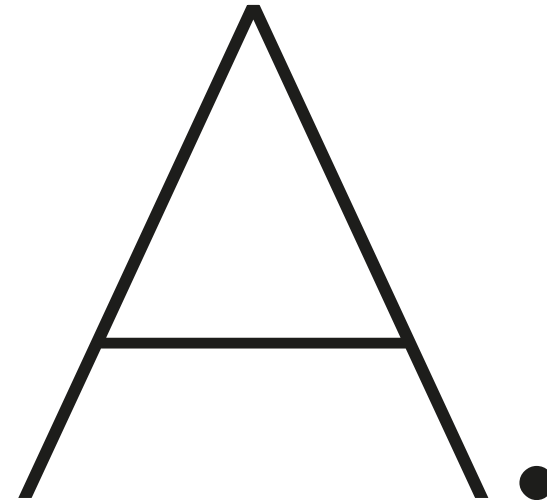
Sin embargo, más allá de los hándicaps tecnológicos, diversos analistas aseguran que los miedos y reticencias en torno a la implementación de esta disrupción tecnológica se encuentran directamente relacionados con la cultura y las personas. En este sentido, el entendimiento, la comunicación y, sobre todo, la implicación en el desarrollo de la misma parecen ser algunas de las recetas del éxito.

### Pero, ¿cuál es el impacto real de la IA en la empresa?

Diseñar mejores estrategias, destacar sobre la competencia o conocer mejor a los clientes y a los propios productos son algunos de los beneficios de la Inteligencia Artificial. No obstante, nada desdeñable será tampoco el impacto de las nuevas tecnologías inteligentes en la vida de los empleados y en la reconfiguración del mercado laboral.

#### ● Aumento de la productividad

El gran beneficio que se espera de esta tecnología tiene que ver con la mejora en el desarrollo de estrategias empresariales. Sobre el terreno, las labores que más se relacionan con la IA son las del intercambio de información y el análisis de datos desestructurados. También afectarán a otras actividades más sencillas y al análisis estructurado de datos. En menor medida, serán útiles en las destrezas manuales o en la resolución de problemas en tiempo real.



#### ● Influencia en el mercado laboral

Los expertos de RRHH creen que las nuevas tecnologías basadas en la IA no van a aumentar el desempleo. Lo que sí parece inevitable es que los trabajadores deberán actualizarse porque desaparecerán algunas ocupaciones y surgirán otras.

En opinión de la experta Carme Artigas, Embajadora de WIDS (*Woman in Data Science*) y Cofundadora de Synergic Partners, "las empresas van a adoptar la IA de una forma muy óptima para la automatización de muchos procesos de negocio, para muchos interfaces de relación con clientes y se van a desarrollar nuevos productos y servicios alrededor de todo esto". ■

#### ● Mejora de la calidad de vida de los trabajadores

La IA permitirá a las personas desarrollar capacidades menos mecánicas. A la larga hará que cobren mayor importancia los factores emocionales, la creatividad, la intuición o la imaginación. En el desempeño de sus tareas, cada trabajador sentirá que aporta algo diferente al resto y se podrá sentir más valorado.

#### ● Mejor conocimiento de los clientes

La implantación de sistemas inteligentes servirá para dar mejores respuestas automatizadas a las demandas de los clientes. Serán útiles para conocerlos mejor y para diseñar estrategias de fidelización.

#### ● Mejor conocimiento de los propios productos

El análisis de grandes cantidades de datos que propicia la IA y sus distintas aplicaciones permite gestionar un gran volumen de clientes y los productos que se les ofrecen. Conocer en profundidad todos los detalles de cada artículo, de su almacenamiento, distribución y venta será, una ayuda esencial para las empresas del siglo XXI.

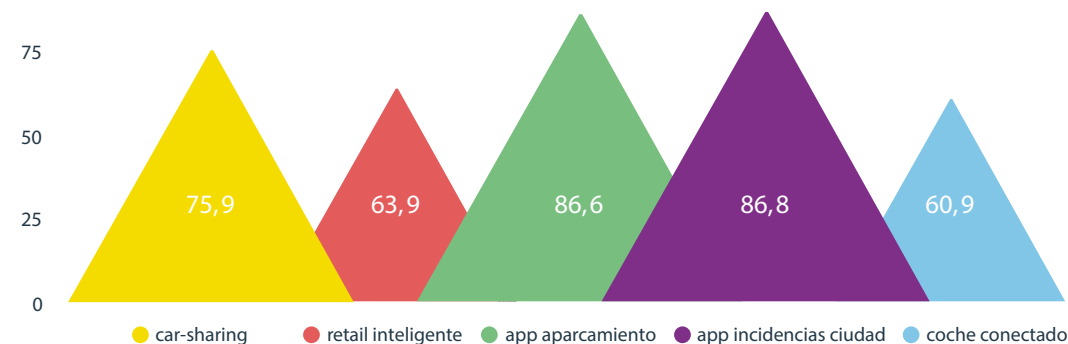
Informe Things Matters 2019

# CRECE LA PREDISPOSICIÓN A ADQUIRIR Y USAR DISPOSITIVOS Y SOLUCIONES IoT

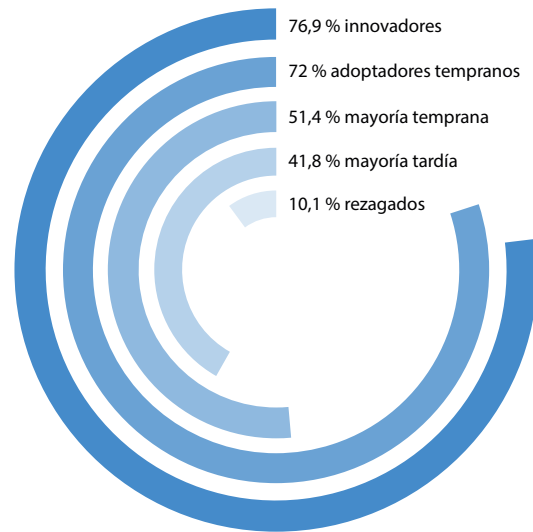
Casi un 90% de los usuarios se declaran fieles al IoT, y es creciente la intención de adquirir y usar dispositivos o soluciones IoT. Esta es solo una de las muchas conclusiones del Informe 'Things Matter 2019: la experiencia del usuario de IoT en España' elaborado por Telefónica, en el que además se constata un aumento del uso de esta tecnología en un 66% en solo dos años.

Asimismo, el estudio ahonda en un grupo de dispositivos y aplicaciones que crece en uso, conocimiento y fidelidad por parte de los usuarios: los dispositivos de coches conectados, los smartwatches, los electrodomésticos y enchufes inteligentes, las aplicaciones de control de accesos y eficiencia energética en el hogar, las aplicaciones de car-sharing y de estacionamiento urbano o los trackers.

FIDELIDAD A LOS OBJETOS Y SOLUCIONES CONECTADAS (en %)



PERCEPCIÓN POSITIVA DE IMPACTO DE IoT EN NUESTRA VIDA (por niveles de actitud ante la tecnología)



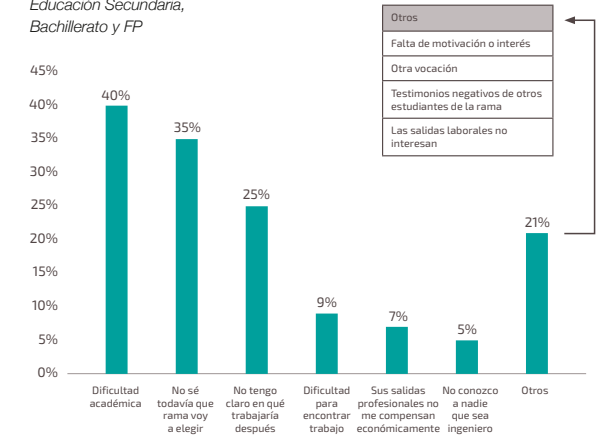
El desafío en las vocaciones STEM

# LOS JÓVENES ESPAÑOLES SIGUEN DESCARTANDO LOS ESTUDIOS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Estudio elaborado para DigitalES por: **EY** Building a better working world

MOTIVOS POR LOS QUE NO ESCOGERÍAN FORMARSE EN LA RAMA DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

Fuente: Cuestionario Alumnos Educación Secundaria, Bachillerato y FP



Elaborado para DigitalES por EY, con la colaboración de Fundación Transforma España, HP y SM, el estudio 'El desafío en las vocaciones STEM' no deja lugar a dudas: el 25% de los estudiantes de Secundaria, Bachillerato y FP asegura que no se decantaría por especialidades STEM debido a que desconoce las oportunidades laborales que ofrecen.

De igual manera, el 73% de los alumnos reconoce tener dificultades para entender las matemáticas, y únicamente el 3% de los profesores encuestados está especializado en matemáticas o materias tecnológicas. Finalmente, destaca el hecho de que aunque son más las chicas matriculadas en las universidades españolas, cuando se trata de carreras técnicas estas representan la minoría, tal y como sucede en la rama de Ingeniería y Arquitectura, donde tienen una representación del 25%.



Informe Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2020

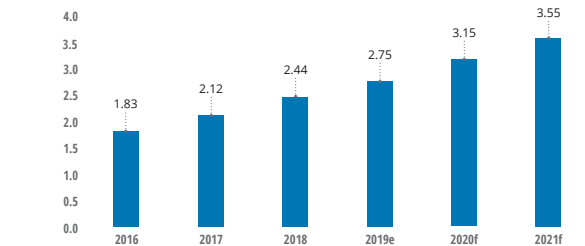
# LA IA, EL 5G Y LOS ROBOTS, PROTAGONISTAS DEL 2020

Alcanzando ya su 19ª edición, el informe 'Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2020' elaborado por Deloitte Insights no deja lugar a dudas respecto al impacto que la tecnología tendrá en este recién comenzado 2020 con datos como: se venderán más de 750 millones de chips de edge IA, los robots de servicios profesionales superarán a los robots industriales en términos de unidades y más de 100 compañías en todo el mundo comenzarán a probar despliegues privados de 5G.

Asimismo, el estudio constata que los teléfonos inteligentes, los centros de datos empresariales y el software, y el IoT, entre otros, impulsarán la mayor parte de los ingresos del sector de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones.

Nearly four million industrial robots are expected to be in use by 2021

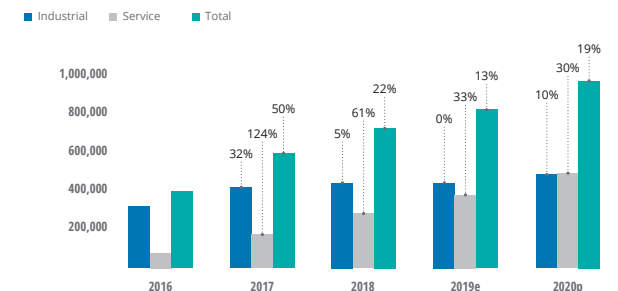
Annual global installed base of industrial robots, 2016-2021 (millions)



Source: IFR press conference presentation, Shanghai, September 18, 2019.

The professional service robot market, while smaller, is growing much faster than the industrial robot market

Annual global robot unit sales for enterprise use, 2016-2020



Note: The percentages above the columns denote annual growth rates. Sources: IFR press conference presentation, Shanghai, September 18, 2019; Deloitte analysis and prediction for 2020.



# 'Black Mirror'

¿Tan futurista como pensamos?

Cierras los ojos para reflexionar sobre tu última reunión de equipo, recuerdas qué palabras exactas te dijo tu cliente en aquella visita y qué cifras de crecimiento señaló, y tomas nota. Sin embargo, por un momento te detienes y decides estudiar su expresión corporal con un análisis biométrico de su voz comprobando si la información de la fusión con aquella compañía americana era verdad. No, ahora que vuelves a ver las imágenes, no estaba aportando los datos exactos. Tendrás que tenerlo en cuenta para la próxima reunión del Comité. >





## Los implantes virtuales en el cerebro ya se están utilizando y parecen mejorar hasta un 30% nuestra memoria

&gt;

¿Qué crees que está ocurriendo? Imagina que tienes un microchip implantado en tu mente que graba todos los recuerdos. Y los puedes repetir una y otra vez. Esto es lo que viven los personajes de la famosa serie de ciencia-ficción sobre tecnología Black Mirror, una provocadora producción que ha tenido un impacto espectacular mostrando el lado oscuro de la tecnología... Y de nosotros mismos.

Un concepto original y sencillo que al final de cada capítulo refleja cómo los personajes acaban en una espiral a veces poco productiva utilizando estas herramientas tecnológicas y algo futuristas. Esto es lo que ocurre en la serie pero... ¿y si estuviésemos lo suficientemente preparados para aplicarlas a nuestras organizaciones y a nuestros equipos? ¿Y si pudiéramos aprovechar todas sus ventajas?

### Llega una ola de cambio

Lo que comenzó con unas discretas aplicaciones en nuestros smartphones que nos simplificaban el día a día, ahora avanza a un ritmo vertiginoso y la velocidad del cambio es imparable. Por ejemplo, los implantes virtuales en el cerebro ya se están utilizando y parecen mejorar hasta un 30% nuestra memoria. Sin embargo, un gran número de expertos reflexiona ya sobre si un porcentaje mayor podría hacernos mejores profesionales, imbatibles ante cualquier dato y capaces de retener cualquier información.

Asimismo, en el primer capítulo de la serie fetiche la protagonista puede seguir en contacto con la pareja fallecida gracias a un software que es capaz de generar conversaciones personales a través de los registros que se compartieron en las redes sociales. En la vida real, aunque parezca mentira, ya existe este software (dadbot), por el que los usuarios pueden hablar con su familiar desaparecido a través de mensajes.

Lo cierto es que hemos vivido un proceso de adaptación a dispositivos móviles ocho veces más rápido que la adopción web en la década de los noventa. Y ya se asegura que el crecimiento de los altavoces inteligentes es el mercado de hardware que más rápido ha crecido en los últimos años batiendo al del móvil. Además, en un mundo en el que las marcas están estudiando su integración con asistentes de voz para sobrevivir y en el que este mercado, en los últimos 3 años, ha pasado de hablar 2 idiomas a manejar 29, no parece tan irrealmente futurista lo que vemos en la serie.



## Hemos vivido un proceso de adaptación a dispositivos móviles ocho veces más rápido que la adopción web en la década de los noventa

### FICHA TÉCNICA

Título: **Black Mirror**  
País: **Reino Unido**  
Fecha de estreno: **2018**  
Productora: **Zeppotron**  
Distribuidora: **Netflix**  
Género: **Ciencia-Ficción**  
Guionista: **Charlie Brooker**



### Más que nunca, Inteligencia Artificial

En 2015 teníamos un botón en la lavadora para pedir una recarga de nuestro detergente y mañana la lavadora lo hará por nosotros sin que hagamos gesto alguno. Y la clave es: ¿elegirá por nosotros? Lo que cambia ahora es saber quién tomará la decisión.

La cuarta revolución ha llegado y tiene nombre y apellidos: Inteligencia Artificial. Y su alimento es el dato. Toda una realidad ante la que parece evidente que hablar con los dispositivos, vamos a hablar. Eso sí, con la tecnología 5G, el IoT y el impulso del machine learning, donde la máquina tendrá cada vez más información de nosotros, de nuestras vivencias y de nuestras organizaciones, parece realista -y se hace necesario- analizar en profundidad esa relación-usuario.

Cierra los ojos. ¿Es este el progreso de la humanidad que imaginabas? ¿Estás preparado para compartir y colaborar de esta forma virtual con las máquinas? ¿Las dejarás que decidan por tí? Esta es la verdadera revolución... y también el verdadero dilema. Mientras, seguiremos viendo otro capítulo de Black Mirror.

Cierra los ojos. ¿Es este el progreso de la humanidad que imaginabas? ¿Estás preparado para compartir y colaborar de esta forma virtual con las máquinas? ¿Las dejarás que decidan por tí? Esta es la verdadera revolución... y también el verdadero dilema. Mientras, seguiremos viendo otro capítulo de Black Mirror. ■



## Aunque parezca mentira, ya existe un software (dadbot) por el que los usuarios pueden hablar con su familiar desaparecido a través de mensajes

L E C T U R A S  
L E C T U R A S  
L E C T U R A S



**HÉROES DE LA DIVERSIDAD. POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES NECESITAN APOSTAR POR LA INCLUSIÓN**

MARTA Gª-VALENZUELA  
ALICIA JIMÉNEZ

Gestión 2000, 2019  
ISBN: 9788498754926

¿Cómo debe comportarse un líder que valora la importancia de la diversidad y la inclusión en el seno de su empresa? ¿Qué reglas deben interiorizar los equipos de trabajo para aprovechar a fondo toda la inteligencia colectiva que son capaces de generar?

**SITUAR LA DIVERSIDAD EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA ES UNA CUESTIÓN DE VALORES, DE GESTIÓN DE TALENTO, DE ATRACCIÓN DE LOS MEJORES EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO**

La diversidad es una palanca estratégica y la clave para una buena reputación. Pero además, los beneficios económicos de la diversidad también son considerables: como demuestran numerosos estudios refrendados por los más prestigiosos organismos globales, su aplicación a la gestión de cualquier empresa genera negocio.

R E C O M E N D A D A S  
R E C O M E N D A D A S  
R E C O M E N D A D A S



**STRAT TO ACTION. EL MÉTODO KAIZEN™ DE LLEVAR LA ESTRATEGIA A LA PRÁCTICA**

INSTITUTO KAIZEN

McGraw-Hill, 2019  
ISBN: 9788448618865

Utilizado por su pragmatismo por las mejores organizaciones en el mundo, el modelo de gestión KAIZEN™ (KAIZEN™ Business System) se convierte en el protagonista de la presente obra, que nace con el objetivo de consolidar la idea de "cambiar para mejor" haciéndolo de una forma continua y sostenible.

**CON UN LENGUAJE DIRECTO Y DESMITIFICADO, EL MÉTODO KAIZEN™ BUSINESS SYSTEM ES UN MODELO DE MEJORA CONTINUA UTILIZADO POR SU PRAGMATISMO POR LAS MEJORES ORGANIZACIONES DEL MUNDO**

Un libro en el que a través de una interesante historia se muestran los pasos, éxitos y fracasos de un viaje de tres años aplicando el método de gestión KAIZEN™ en una compañía, con el objetivo de definir la estrategia y llevarla a la práctica con resultados excepcionales.

ACUNSA, SEGUROS DE SALUD

F I R S T

Salud



**Una póliza de salud que no tiene fronteras.**

**Descubra otra forma de hacer medicina, otra forma de asegurar la salud de su empresa.**

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

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

# Benahavis

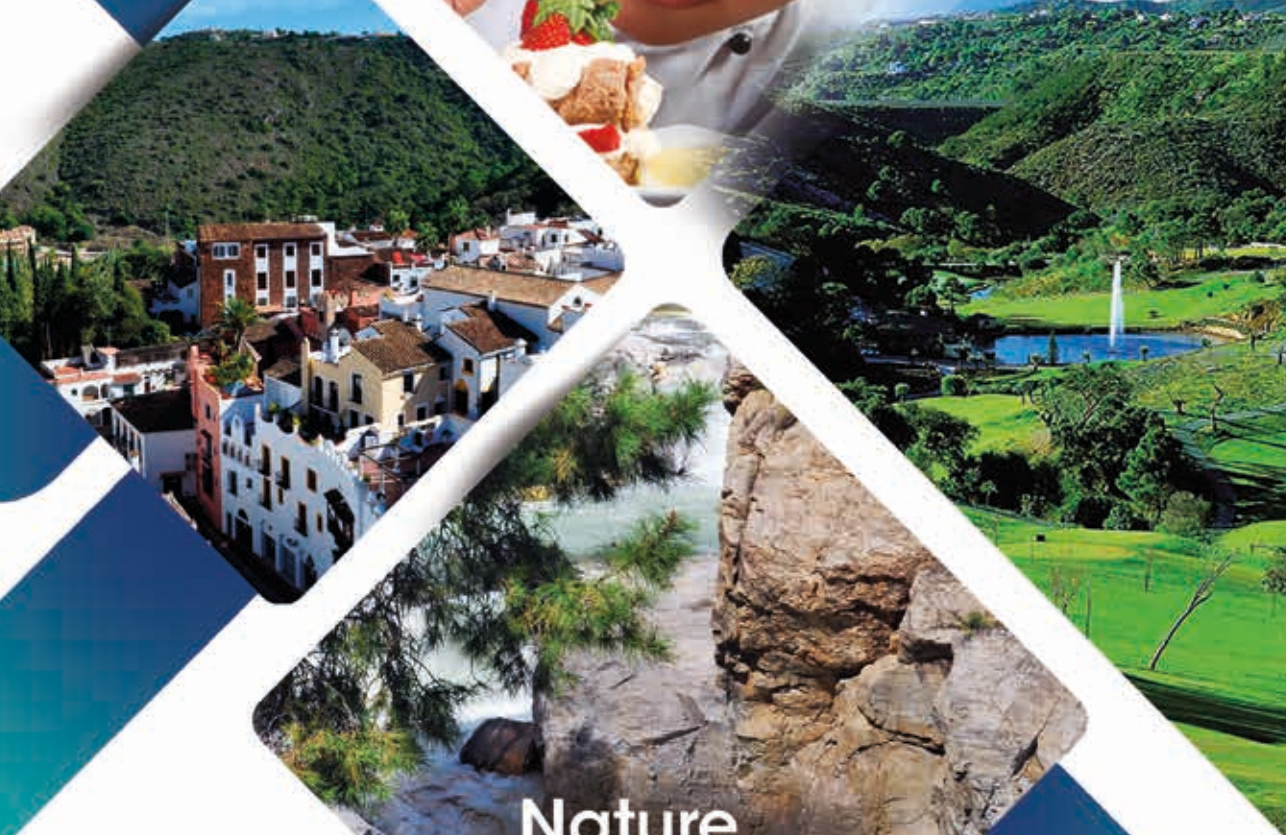
Costa del Sol (Málaga)

LA ELECCIÓN MÁS **NATURAL**  
THE MOST **NATURAL** CHOICE

Gastronomy  
Gastronomía



Golf



Nature  
Naturaleza

952 85 50 25  
[www.benahavis.es](http://www.benahavis.es)



AYUNTAMIENTO DE BENAHAVÍS