

Gestores del cambio

— Líderes empresariales

#01





EOI, más de 60 años formando líderes



La Escuela de Organización Industrial es la primera Escuela de Negocios fundada en España (1955) y la única con carácter público. Su objetivo es formar gestores del cambio con base social a través de la digitalización, el emprendimiento y la sostenibilidad para contribuir a la mejora de la economía y de las personas.

En sus más de 60 años de historia han pasado por sus aulas más de 84.500

directivos y gestores empresariales, cuenta con un claustro de 1.400 profesores y dispone de una red de cerca de 2.000 empresas que confían en sus alumni para reclutar talento especializado.

Además, como fundación pública adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad y con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, ha impulsado los negocios de más de 52.000 nuevos

emprendedores en España y fundado una Red Nacional de 50 Espacios Coworking en distintas ciudades del país, a los que se suman el virtual Espacio 51 dedicado a la Economía Circular y el programa de internacionalización European Coworkings.

www.eoi.es



@eoi



www.facebook.com/eoi.edu



www.instagram.com/eoischool



EOI Madrid

Avda. Gregorio del Amo, 6
28040 Madrid

EOI Andalucía

C/ Leonardo da Vinci, 12
41092 Sevilla

EOI Mediterráneo

C/ Presidente Lázaro Cárdenas del Río, 3
03206 Elche (Alicante)

Gestores del cambio con base social



El propósito de EOI es formar a gestores del cambio con base social capaces de transformar la economía y la sociedad, ya sea como líderes en el ámbito de la empresa o como emprendedores de nuevos proyectos, tanto en España como a nivel internacional.

Con esta publicación, iniciamos una serie de entrevistas a los protagonistas de este impulso transformador: nuestros antiguos alumnos. Esta edición recoge el recorrido formativo y profesional de quince directivos que se formaron en EOI y que hoy ocupan puestos de responsabilidad en sus respectivas organizaciones. A lo largo de sus relatos se denota la influencia decisiva que la formación y la experiencia adquiridas en la Escuela de Organización Industrial han entrañado en el trazado de las líneas maestras de sus carreras profesionales.

El paso de todos ellos por EOI desencadenó una profunda transformación en dos dimensiones que, en la actualidad, siguen retroalimentándose. Por un lado, su faceta profesional se amplió, no solo por la adquisición de valiosos conocimientos técnicos, sino también porque adoptaron una visión global y transversal del mundo de la empresa, lo cual les permitió posteriormente optar a roles de gestión aun partiendo de un perfil técnico.

La otra metamorfosis se operó en el plano personal y tiene que ver con la convicción, la fe en sí mismos y el poder de la voluntad para hacer realidad cualquier proyecto que se propusieran. A través de un ejercicio horizontal

del liderazgo aprendieron a potenciar al máximo sus equipos y así formar parte de la vanguardia empresarial que está protagonizando el cambio de paradigma en el que están inmersos la mayoría de los sectores económicos.

Todos ellos suponen un ejemplo perfecto de la filosofía EOI: son gestores del cambio con base social, con visión digital y emprendedora y con el deseo de contribuir a la mejora de la economía, el medioambiente, las personas y, en general, la sociedad en la que viven.

Estos profesionales han edificado sus carreras con una sólida cultura del esfuerzo, requisito imprescindible para salir airoso en este mundo trepidante que dicta el imparable ritmo de la tecnología. Su vocación por la formación continua y su empuje innovador son herramientas esenciales para adaptarse a entornos cambiantes.

Además, están unidos para siempre en el ecosistema EOI que engloba a más de 84.500 antiguos alumnos. Ni siquiera es necesario haber compartido aula o promoción para que, cuando coinciden en el ámbito profesional, se active un canal de confianza, colaboración y apoyo mutuo.

Estos directivos viven instalados en el desafío permanente. Por eso, sus éxitos se fundamentan en una cadena infinita de pequeños grandes logros.

Adolfo Cazorla,
Director General de EOI



#01

Energía inteligente para el futuro del planeta

Jaime Martín

—Director de Tecnología y Negocios Emergentes de Repsol



Con una facturación de 40.000 millones de euros y 25.000 empleados en 40 países, Repsol está posicionada como una de las grandes corporaciones del sector energético. Su éxito competitivo radica en una amalgama de hábil gestión empresarial, capacidad de anticiparse al futuro y diversificación, combinada con su decidida apuesta por la innovación y la tecnología más puntera.

Los Acuerdos de París para paliar el cambio climático están marcando los tiempos de la actual fase de transición energética encaminada a la reducción de las emisiones. Repsol, que fue la primera compañía petrolera en firmar el Protocolo de Kioto, ha asumido este desafío con el compromiso firme de garantizar el acceso universal a la energía y,

a la vez, consolidar la sostenibilidad como piedra angular de su estrategia. En este punto cardinal es determinante la pujanza de Jaime Martín Juez al frente de su departamento.

La carrera profesional de Jaime arrancó en 1996, cuando se licenció en Físicas e, inmediatamente, se introdujo en el campo del medioambiente colaborando en un laboratorio universitario dedicado al tratamiento de contaminantes. Esta experiencia despertó su interés por la disciplina y le animó a matricularse en el Master de Ingeniería y Gestión Ambiental de EOI.

En la Escuela, apprehendió una formación visionaria y global de la empresa que fue crucial en su devenir profesional, porque “cada vez te

valoran más por la gestión de la complejidad de los proyectos que por los conocimientos técnicos”, asegura. A través del Departamento de Prácticas y Carreras Profesionales de EOI comenzó su carrera en Repsol.

Su recorrido por la compañía configura un cambio progresivo del perfil técnico a comenzar a dirigir equipos cada vez más grandes. Sin embargo, el liderazgo no ha mermado su accesibilidad: “Cuando vas ascendiendo jerárquicamente es fácil encorsetarte. Hay que discutir las cosas y dar la razón a la gente”. Jaime ha interiorizado el valor del talento en su entorno: “No solo tienes que rodearte de personas más brillantes que tú, sino que tienes que conseguir que brillen aún más”.



La extensa red profesional que genera la Escuela es uno de sus valores diferenciadores.

Su motor interno se alimenta con una infatigable actitud para “desafiar el *statu quo* y hacer las cosas de una manera más rápida e innovadora”. La pulsión por una subversión inteligente va ligada a una resistencia al desaliento en una dinámica laboral donde infinidad de proyectos terminan descartándose. Para no flaquear ante la adversidad, encuentra la motivación suficiente en el planteamiento de su cometido en Repsol: “Si hacemos las cosas bien dejaremos el legado de un mundo mejor para los que vengan”.

La formación continua es vital para “actualizarse, crear networking y que otros profesionales te aporten enfoques distintos”, cuestión imprescindible en el ámbito tecnológico, donde los cambios son trepidantes. Alejado de la docencia por sus mayores responsabilidades, ejerció en EOI como profesor y director del mismo máster que realizó: “Me exigió un gran esfuerzo preparar las clases, porque los alumnos eran un público muy exigente que me ayudó a mantener el músculo súper engrasado”.

Su evolución en diferentes puestos, siempre relacionados con la gestión medioambiental, coincidió con el establecimiento de la sostenibilidad como eje central de la compañía. “O nos reinventamos y hacemos nuestra actividad impecable o el negocio se complicará muchísimo”, señala. Para que la transición energética no sea abrupta, la estrategia actual va dirigida a la búsqueda de mayor eficiencia a través del desarrollo tecnológico. Este objetivo se ha traducido en el anuncio de su presidente de una inversión de 500 millones de euros para reducir un 25% las emisiones de Repsol para el año 2020.

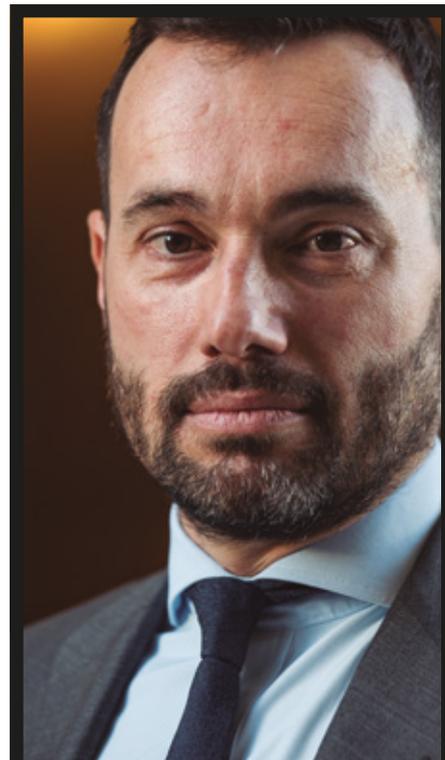
La envergadura del desafío climático ha empujado a buscar la cooperación con la competencia a través de la Oil&Gas Climate Initiative, una iniciativa que ha reunido a diez grandes del sector con el compromiso de invertir 1.000 millones de euros en tecnología inteligente para combatir el calentamiento global, porque “queremos ser parte de la solución”.

Una de las grandes apuestas de la OGCI se centra en la implantación global del sistema de captura y almacenamiento de CO2 en el subsuelo. “Vamos a realizar un proyecto de demostración a nivel mundial en Reino Unido para explicar que este método es posible y seguro”, detalla Jaime. Para su puesta en marcha será necesaria la colaboración gubernamental, ya que es necesario establecer un marco regulatorio y asignar espacios subterráneos idóneos.

El gas natural es la mejor alternativa entre los combustibles fósiles para incluirse en el mix energético del futuro que garantizará el suministro universal de energía. “Tenemos que extender el confort energético porque todavía hay 2.000 millones de personas en el mundo sin electricidad y existen 200 millones de mujeres que recorren 10 km al día para recoger biomasa para cocinar”. El problema más importante del gas son las emisiones de metano —múltiples y diminutas— que han impulsado a Repsol, junto a la OGCI, a desarrollar un proyecto de monitorización a través de drones que de manera continua sobrevolarán los campos de extracción de gas.

Pero a mitad de siglo la estrategia actual será insuficiente y la tecnología se volverá imprescindible. El Centro Tecnológico que Repsol posee en Móstoles es un laboratorio permanente de innovación donde se investiga, entre otras cosas, con big data e inteligencia artificial para reducir la incertidumbre en la acometida de perforaciones o realizar simulaciones de cualquier proyecto antes de su desarrollo definitivo. Otra línea de trabajo se enfoca en la obtención de combustibles menos contaminantes, motores más eficientes y soluciones a una movilidad avanzada. Se investiga, también, en nuevos materiales con valor añadido como plásticos elaborados con altos contenidos de CO2.

Además de generar sinergias con otros *hubs* de investigación y muchas universidades, en el desempeño profesional de Jaime es estratégica la caza de talento y de propuestas energéticas disruptoras entre startups y emprendedores de todo el mundo para incubar “proyectos tecnológicos frontera”.



—1996

Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental

“La Escuela me ayudó a ordenar mi cabeza al terminar la carrera y construyó un andamiaje general” para encajar la dimensión del medioambiente en el mundo empresarial. Además, “fue el puente entre el mundo académico y sesudo de la universidad y el mundo profesional”, que culminó con una beca de alto rendimiento.

Resalta la capacidad de EOI para actualizar sus programas de manera rápida y continua. “Desde que hice el máster, el *syllabus* ha cambiado un 40%”.

#02

Hacia el negocio de la movilidad

Javier Martínez

—Gerente de Grandes Cuentas, Renting y Rent a Car en Kia Motors



En el ultra competitivo sector del automóvil, la empresa surcoreana Kia Motors, con tan solo 50 años de vida y dentro de una matriz con Hyundai, se ha posicionado como uno de los 10 mayores fabricantes de coches del mundo y ocupa el 5º puesto del ranking en España. A pesar de su juventud se ha hecho un hueco entre los grandes de la automoción gracias a la amplia segmentación de sus vehículos, su apuesta por la tecnología y su talante visionario. A cargo de las flotas para empresas, el *renting* y la distribución a las empresas de alquiler, que representan una gran cuota de las ventas de Kia, se encuentra Javier Martínez Ríos.

En apariencia Javier es un hombre con suerte que ha hecho realidad su sueño de llegar a ser

un ejecutivo y trabajar “en esos rascacielos de Wall Street que veías de niño en las películas”, confiesa. Eso, en combinación con una prematura atracción por el negocio de la venta de coches, ha hecho que termine profesionalmente en “una de las industrias más sexis” por la seducción que ejerce sobre el conductor. Pero alcanzar este éxito ha requerido un largo viaje y “trabajar muy duro para llegar a donde quería”, matiza.

Sin una meta concreta tras estudiar Empresariales, comenzó una sucesión de fases laborales “en las que cada paso argumentaba el siguiente y explica dónde estoy ahora”. Comenzó en la empresa india Tata Motors como responsable de los concesionarios del norte de España y

adquirió un gran conocimiento de los canales básicos de distribución. Después entró en el gigante General Electric gestionando cuentas internacionales de renting con flotas de vehículos y desarrollando la relación con el cliente final.

En esta etapa profesional decidió realizar el Executive MBA “en el momento preciso porque supuso un acelerador profesional y personal”. Con una visión estratégica y global del negocio y una transformación interior, no es casualidad que tras terminar el máster se incorporara a Kia.

La formación en EOI consistió en un ensamblaje de piezas nuevas: asunción de riesgos, formulación de más preguntas que respuestas,



Mi paso por EOI fue un punto de inflexión en mi carrera y en mi vida.

análisis de la realidad desde puntos de vista diferentes a la especialización; todo esto con piezas que ya traía de fábrica y se reforzaron en la Escuela: pasión, habilidad comunicativa, empatía y capacidad negociadora.

Con este perfil, idóneo para un alto comercial, es capaz de gestionar grandes cuentas con el mundo empresarial y la Administración y vender miles de vehículos en la firma de un solo contrato. El alto volumen de unidades que comercializa Javier le ha obligado a reforzar la relación con la red de concesionarios que tiene la marca para conseguir que estos se posicionaran en la parrilla de salida de este jugoso mercado de las grandes pero también de las medianas y pequeñas empresas.

En su ámbito competencial hay que incluir el canal de venta a las empresas de *rent a car*, que se nutre principalmente del coche utilitario para el turista y del coche corporativo de alta gama. Además, hay una apuesta decidida por las empresas de coches con conductor como Uber y Cabify. Ambas plataformas constituyen un permanente escaparate de promoción para atraer a nuevos clientes entre sus usuarios, “que viven una experiencia con nuestros modelos. Es, además, un *pool* de pruebas de *test-drive*”, apunta.

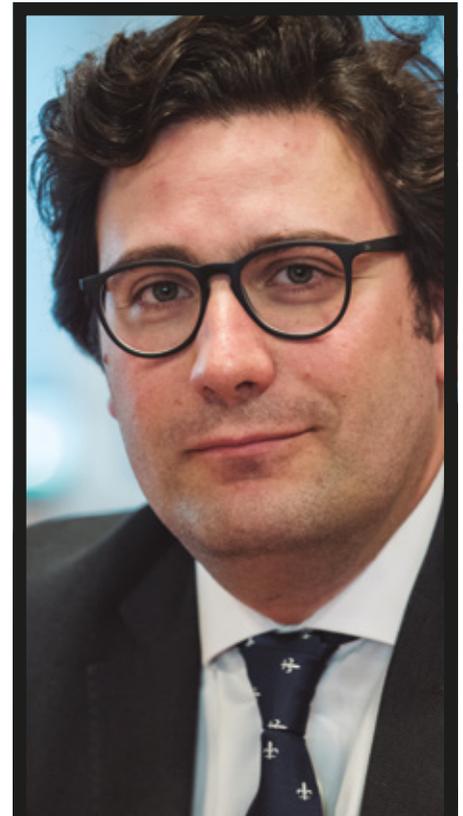
Dentro del negocio total de Kia, el *renting* es el sector que más está creciendo en la actualidad. La razón radica en haberse erigido en una productiva solución para la movilidad de las empresas. Además de las ventajas económicas y organizativas que conlleva el hecho de que Kia se encargue de las reparaciones, el mantenimiento y el seguro de los coches, las empresas consiguen beneficios fiscales al no ser propietarias del vehículo y computar esta modalidad de transporte como un gasto más. Hay que añadir que este sistema acelera la renovación de los parques automovilísticos con unos de los coches más sostenibles del mercado por su eficiencia energética y baja contaminación. Esto cobra especial relevancia tras la reciente aplicación de la legislación europea, que de manera

escalonada irá endureciendo las medidas para reducir las emisiones de efecto invernadero e impondrá el despliegue del coche eléctrico.

La satisfacción del cliente es una continua preocupación para él y su empresa. “El coche es un producto de alta carga emocional y el cliente busca algo más que el precio”. Kia ofrece diseño, tecnología punta, grandes prestaciones y 7 años de garantía, la mayor del sector. Esto último obliga a poseer un perfecto engranaje de servicio postventa. La otra gran fortaleza de la marca es su completo Plan de Producto que posibilita una gran segmentación —con hasta 500 variedades por cada modelo— y permite amoldarse mejor a las necesidades del cliente.

En la permanente observación del cliente, Kia ha captado un cambio de mentalidad que va a revolucionar el modelo de movilidad de las personas. “El mundo de la automoción se dirige al hecho de no comprar, no tener y solo pagar por usar”, explica. La incertidumbre generada por la crisis económica ha hecho cambiar la perspectiva del consumidor que ya no es tan proclive a ser propietario y ha accedido a nuevas formas de transportarse que se están implantando con fuerza. Pagar por compartir el vehículo y alquilar un coche por periodos de tiempo concretos son facilitados en la sociedad digital. Y una mayor conciencia medioambiental ha puesto el foco en la situación insostenible del coche en propiedad, que durante el 90% de su vida útil está aparcado.

La ecuación se rematará con la inminente aparición del coche *driveless*. Aunque el vehículo autónomo no fulminará el placer de conducir, sí empujará hacia un nuevo panorama en las ciudades y las carreteras. Javier es consciente de que en el futuro Kia no se dedicará a vender coches, sino que será una empresa que venderá servicios de movilidad. ●



—2013 Executive MBA

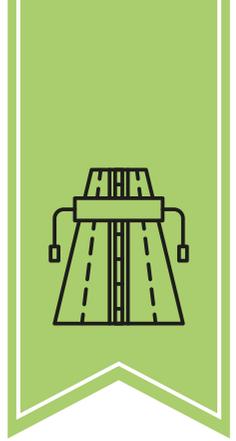
Recuerda la influencia de su *coach*. Además de facilitar su cambio personal, le ayudó a desarrollar una actitud emprendedora e innovadora que luego trasladó a su profesión “porque una de las grandes cosas que tiene Kia es que no deja pasar una buena idea”.

El carácter práctico del MBA, basado en la continua realización de proyectos en grupo, le ayudó a generar fuertes lazos de amistad con sus compañeros: “No solo hice seis grandes amigos, sino que conocí a mi actual pareja”.

#03

La industria de los servicios Emilio Arce

—Director General de Facility Services en Acciona



La digitalización y la tecnología en general están acelerando un cambio radical en los hábitos de consumo y revolucionando la organización de la sociedad. Esta impronta abre, a su vez, nuevas oportunidades de negocio, como refleja la clara tendencia al incremento imparable del sector servicios. Acciona, a través de su división estratégica Acciona Services, se ha posicionado internacionalmente en un mercado que representa el 70% del PIB mundial.

Dentro de esta área de negocio se encuentra el departamento Facility Services (FS), que se ofrece como gestor de todas las actividades non-core business de las empresas. Su responsable es Emilio Arce, un ingeniero agrónomo cuya carrera profesional derivó hacia la alta dirección.

De la larga trayectoria profesional de Emilio cabe destacar sus 19 años en Eulen, empresa líder de servicios que le facilitó un conocimiento exhaustivo del sector. Salir de una realidad cómoda y proponerse nuevos retos profesionales le empujó a aceptar la oferta laboral de Acciona, que suponía incorporarse a una empresa más global: “Tenía 47 años y hacía el cambio entonces o no lo hacía nunca”. A esta cultura del riesgo, Emilio suma su motivación por aprender, el estímulo por resolver problemas a diario y su capacidad de esfuerzo: “Nada se gana si no te dedicas en cuerpo y alma a las cosas”, comenta.

El modelo de los FS se está imponiendo porque ha conseguido aportar una solución

integral que libera a las empresas de todas sus actividades secundarias para que puedan centrarse solo en sus cometidos esenciales. Cualquier edificio necesita de una limpieza, un mantenimiento y una amplia gama de servicios auxiliares — recepción, atención telefónica, reparto de valija, mudanzas internas, puesta a punto operativa de despachos y salas de reuniones...—. El acierto es ofrecer todo el portafolio a través de un servicio e interlocutor único. Esta oferta es extensible a cualquier tipo de edificio: oficinas, hoteles, hospitales, aeropuertos, etcétera. El paquete global de servicios múltiples se extiende, con su especialización correspondiente, al sector industrial y agroalimentario.



Estás perdido si no sabes trabajar con los demás, más en un negocio en el que las personas son vitales.

Esta unificación en la prestación de servicios se diseña a medida para cada empresa a través del mecanismo de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs), que definen el nivel de calidad del servicio acordado, y los indicadores de gestión KPIs que monitorizan la eficacia del servicio contratado. Además de dirigirse hacia el segmento adecuado del mercado, es primordial conocer el grado de satisfacción que tienen los usuarios del edificio — como los trabajadores de una oficina o las personas que se hospedan en un hotel —, aunque el cliente que contrata un FS sea una empresa.

“Muchas veces, más que de Business to Business, hay que hablar de Business to Customer”, aclara. Y la invisibilidad en los servicios prestados es una de las claves del éxito: “Siempre decimos que lo mejor que nos puede pasar a los que estamos en este sector es que no nos hagamos notar. Eso significa que todo funciona correctamente”.

El objetivo final es ofrecer un servicio de calidad que permita una reducción de costes a las empresas. Para conseguirlo se aplica una metodología lean —importada del sector del automóvil— que permite la mejora continua de los procesos y en la que los trabajadores aportan su experiencia diaria en la actividad para contribuir a la innovación. “Lo que hemos hecho ha sido industrializar los servicios”, afirma Emilio.

Nada de esto es posible sin el factor humano en un sector que emplea mano de obra de manera intensiva. Los FS requieren un trabajador de alto nivel con flexibilidad para adaptarse a las distintas tareas, optimizando así sus tiempos muertos. “Necesitamos un trabajador polifuncional que se adapte a las necesidades del momento”, explica.

Consciente del valor estratégico de las personas, Acciona dedica muchos recursos a la continua formación de sus empleados, lo que ha desembocado en la actual profesionalización y dignificación del sector.

Hace 20 años, el “chapuzas” sin ningún tipo de supervisión campaba a sus anchas, trabajaba por horas y casi toda la actividad se movía en la economía sumergida. Ahora, no solo el trabajador ha conseguido un puesto a tiempo completo y ha aumentado sus expectativas profesionales, sino que se ha profundizado en prevención de riesgos laborales y todos los trabajadores están regularizados a través de convenios colectivos.

La tecnología puede llegar incluso a generar un servicio en sí mismo, como es el caso de la “realidad capturada” de Acciona: mediante una cámara con puntos láser se crean planos de los edificios que después se ofrecen a los clientes para un uso comercial virtual.

Avances tecnológicos como el big data y la inteligencia artificial son fundamentales en los FS para optimizar muchos servicios, como por ejemplo la administración de las empresas. Además, a través de las tecnologías de información y comunicación se están ‘sensorizando’ todos los espacios de un edificio para conocer su estado de limpieza o mantenimiento, lo que “permite saber si tenemos que actuar o no”, explica Emilio Arce.

Cada tres años, Acciona elabora un Plan de Desarrollo y Sostenibilidad que refleja el compromiso por reducir el impacto medioambiental y que ha conseguido que la actividad de la empresa alcance una huella de carbono igual a cero. Esta responsabilidad corporativa se concreta en aspectos como la utilización de productos químicos de limpieza no contaminantes.

La sociedad digital abre sin cesar el abanico de los servicios posibles. El departamento de Facility Services de Acciona ha convocado un concurso de startups para buscar sinergias y lanzar nuevas propuestas a los clientes. Una de ellas ha nacido de la colaboración con una empresa de logística para ofrecer un servicio a domicilio “de última milla” fruto del incesante crecimiento del e-commerce. ●



—1993

Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental

“EOI es ‘culpable’ de que yo esté en el sector”, bromea Arce, porque tras terminar el Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental recibió una beca de la Escuela para trabajar en Urbaser.

Destaca de los profesores su condición de profesionales en activo que imparten una materia actualizada, mientras “la universidad sigue alejada del día a día de la empresa”.

Del Master aprendió el valor del trabajo en equipo: “Estás perdido si no sabes trabajar con los demás, más en un negocio en el que las personas son vitales”.

#04

Hacia un horizonte energético sostenible

Nieves Cifuentes

—Jefa del Departamento de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Ingeniería e Innovación Tecnológica en Gas Natural Fenosa



Gas Natural Fenosa ha anticipado su transformación al situar la sostenibilidad y el respeto medioambiental en el corazón de su estrategia empresarial. La labor de Nieves Cifuentes como responsable de este departamento es crucial para que su empresa mantenga el liderazgo en el suministro global de energía.

Esta bióloga encontró el camino directo que guió su rumbo profesional. Después de licenciarse en 1993, su único propósito era especializarse en Medio Ambiente y tuvo el acierto de matricularse en el Master de Ingeniería y Gestión Medioambiental, un programa en el que EOI era pionera en ese momento. Al finalizar el Master, gracias a los convenios que tiene la Escuela con el mundo

empresarial, accedió a una beca para trabajar en Unión Fenosa —antes de su fusión por Gas Natural—. La política de promoción del talento interno en Gas Natural Fenosa ha retenido a Nieves durante los 23 años de su carrera. Por ello no duda en afirmar que “EOI fue el origen y el impulso inicial de mi carrera”.

Nieves inició su andadura profesional con un perfil técnico que coincidió con una época en la que la cultura medioambiental acababa de introducirse en la realidad empresarial y la sostenibilidad ni siquiera estaba formulada como concepto. Al principio su trabajo se enfocaba al cumplimiento de la legislación para alcanzar una etapa que otorgaba diferenciación con la competencia. En la actualidad, la sostenibilidad se ha erigido

“como un factor estratégico de aporte de valor a la empresa”.

La lucha contra el cambio climático y los objetivos de reducción de las emisiones globales de gases de efecto invernadero han fijado unos exigentes estándares ambientales que redefinen de manera transversal el modelo de negocio y afectan a la reputación de Gas Natural Fenosa. En este proceso de transmutación se ampliaron, de forma paulatina, las competencias de su departamento, asumiendo funciones adicionales de gestión decisivas.

La mayor capacidad para intervenir en la transformación de su empresa se ha amoldado perfectamente a su personalidad.



La Escuela ha sido siempre una institución pionera.

“Es un campo donde he encontrado la oportunidad para mejorar el mundo a través de la energía”, confiesa. La habilidad para solucionar problemas se asientan en su vocación por aprender y en una arraigada cultura del esfuerzo. La ilusión en su cometido contagia a su equipo, que es cómplice en la trascendencia de la misión.

La docencia le permite establecer una correa de transmisión entre la Escuela y Gas Natural Fenosa al incluir la detección de talento en su desempeño como profesora. “La mitad de mi equipo está formada por exalumnos de EOI” que siguieron la misma ruta de prácticas becadas. En este sentido, no es casualidad que sus 36 compañeros de promoción —con los que colabora en proyectos— sean en la actualidad referentes nacionales en medio ambiente.

La búsqueda de la sostenibilidad encuentra en la innovación su mejor aliada al brindar multitud de vertientes de actuación: mejora de la eficiencia de las centrales de generación y reducción de emisiones, movilidad sostenible, generación distribuida, almacenamiento de energía o fomento del gas renovable para su inyección en la red.

Uno de los mayores esfuerzos innovadores de la compañía está focalizado en la investigación y desarrollo del gas renovable generado a partir de residuos orgánicos que contribuirá a la extensión de la economía circular.

“Estamos en una fase de transición en la generación de energía”. En la actualidad, el 21% de las fuentes de energía que emplea Gas Natural Fenosa y una parte muy importante de su cartera ya son renovables. Las perspectivas para 2040 anuncian la disminución del uso de petróleo y carbón con el posicionamiento del gas natural como combustible puente hacia una economía descarbonizada al ser el menos contaminante.

El empuje sostenible de la innovación se concreta en infinidad de proyectos. Nieves menciona el caso paradigmático de la central de ciclo combinado con gas natural construida

en Naco Nogales (México), que produce electricidad al doble de rendimiento que una instalación tradicional. El hándicap de su ubicación en una zona desértica se superó con las aguas residuales de una ciudad cercana. Además de evitar estrés hídrico y respetar el entorno natural —se replantaron 900 ejemplares de un cactus protegido—, la instalación originó tejido social al crearse puestos de trabajo.

“Hoy, el 20% de la población mundial no tiene acceso a un bien básico como es la energía”. Gas Natural Fenosa está contribuyendo con el objetivo de la ONU de proporcionar acceso universal a la energía sostenible. Este compromiso desencadenó la participación de Nieves como directora técnica en el proyecto Euro-Solar de la UE. El programa de acción consistió en llevar kits de producción eléctrica mediante placas solares a 600 comunidades de los 8 países más pobres de Latinoamérica. Con la energía generada se pusieron en marcha potabilizadoras de agua y refrigeradores para vacunas, se proporcionaron ordenadores para las escuelas con acceso a internet y se iluminaron las poblaciones. “Estoy orgullosa de mi trabajo y de mi empresa por haber contribuido al bienestar de 300.000 personas”.

En esta senda de innovación social, seña de identidad de Gas Natural Fenosa, se enmarca la lucha contra la vulnerabilidad energética, mediante un plan específico en el que se están invirtiendo 4,5 millones al año, dirigido a personas vulnerables.

Este plan incluye medidas como la Escuela de Eficiencia Energética, que tiene como objetivo formar a los trabajadores sociales y apoyar a familias vulnerables para mejorar su gestión de la energía en los hogares. ●



—1993

Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental

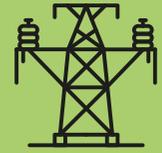
Resalta el carácter innovador de la metodología aplicada que caracteriza a todos los programas de Master y a “una institución hecha por profesionales para crear nuevos profesionales”.

De los profesores destaca su talento para transmitir “ilusión y pasión por el medioambiente”, sentimientos que ahora se encarga de transmitir como docente: “Siento que se cierra el círculo porque estoy pasando el testigo de algo que me dieron”.

#05

La transición energética Miguel Temboury

—Director General Territorial en Zona Noroeste de Endesa



Los pronósticos para alumbrar una era descarbonizada en 2050 serán factibles si se cumple la hoja de ruta diseñada por la UE para combatir el cambio climático. El consenso político y empresarial para configurar una sociedad libre de combustibles fósiles está involucrando a la mayoría de los actores económicos y sociales en esta transformación.

El sector energético encara su reto particular para conseguir un modelo de negocio cimentado en la generación de energía 100% limpia y, en la actualidad, las empresas energéticas se encuentran inmersas en una fase de transición. Endesa, uno de los líderes del sector, integrada en Enel (primer operador eléctrico europeo), afronta esta evolución con el firme propósito de alcanzar un mix energético completamente sostenible.

La conquista de esta aspiración ha marcado las líneas maestras del actual plan estratégico de Endesa, que para su ejecución cuenta con una organización estructurada en zonas territoriales. Desde hace cinco años, Miguel Temboury dirige la zona noroeste, que históricamente acumula una gran cuota de la capacidad energética de la compañía. A excepción de la producción hidroeléctrica, la generación de energía en esta área procede de centrales con tecnología convencional que se encuentran en un proceso de aumento de la eficiencia energética y reducción del impacto ambiental.

La actual responsabilidad que tiene Miguel es la culminación de una larga trayectoria en la que la formación constante ha sido una máxima personal. “Aunque en ese momento

había bastantes oportunidades de trabajo”, tras licenciarse en Empresariales ingresa en la Escuela de Organización Industrial (EOI). A través del MBA adquirió un profundo conocimiento del mundo empresarial ausente en la universidad y cubrió las carencias en competencias gerenciales: toma de decisiones, gestión de equipos y personas y habilidades de liderazgo encaminadas a “la búsqueda de consenso entre departamentos y especialistas para lograr soluciones”.

Su capacidad adaptativa le ha servido para amoldarse a los entornos cambiantes que su carrera iba proponiendo. Pasó de trabajar en una pequeña empresa a integrarse en una compañía de ámbito peninsular y, más tarde, vivir la integración de Endesa en una



El Master fue un baño intenso y profundo en el mundo de la empresa.

multinacional. Dentro de la eléctrica ha realizado funciones diversas, como la gestión del riesgo financiero, la relación con los inversores o la representación de la compañía en Nueva York. “Tener una mente abierta te permite actualizarte constantemente”, asegura.

Esta actitud constructiva y la experiencia acumulada durante 31 años han sido muy valiosas para afrontar su cargo actual. Su papel gestor se articula en la coordinación de las líneas de negocio y de las distintas unidades en el territorio asignado. Además, el alto impacto económico, social y ambiental que provoca la actividad de Endesa en la zona le impele a aplicar la política matriz de RSC. Este compromiso comporta una relación fluida con las distintas administraciones locales y autonómicas y con otras organizaciones –partidos políticos, sindicatos y asociaciones de consumidores– para encontrar sinergias de cooperación desde la premisa de un desarrollo sostenible.

Miguel es partidario de que la actual fase de transición se realice sin cierres precipitados de centrales, porque “hay que garantizar la seguridad del suministro y evitar un coste elevado de la energía” para evitar un daño a la población y a la economía productiva. Es defensor del programa emprendido por Endesa para conseguir la sostenibilidad de las centrales de carbón y el acondicionamiento de otras plantas, que está logrando que “sus emisiones de CO₂ y de óxidos de nitrógeno sean menores que las de una ciudad”. En este sentido, aboga por la extensión de la vida útil de las centrales nucleares por su respaldo fundamental al sistema energético y su nulo impacto en la atmósfera.

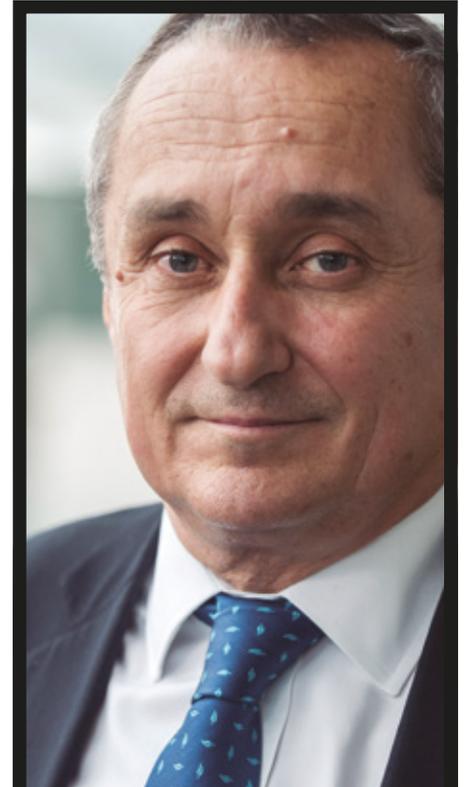
La combinación de renovadas fuentes de energía tradicional junto al incremento de las energías renovables –Endesa acaba de conseguir la adjudicación de 800 megavatios de energía solar y eólica– integran el mix energético de Endesa en esta etapa provisional previa al escenario ideal. “La velocidad de la transición vendrá determinada por la madurez de la tecnología de almacenamiento

de la electricidad”. Cuando la capacidad de las baterías aumente lo suficiente, se podrá superar el problema de la intermitencia y la dependencia de las condiciones climáticas que acarrear las fuentes renovables en la actualidad. En ese momento, se acelerará el ritmo de implantación de un sistema energético 100% libre de carbono.

La innovación se focaliza en la investigación de energías limpias y “todos nuestros proyectos de futuro son centrales de energía renovable”, apunta Miguel Temboury. En esta labor innovadora se centra el actual proceso de digitalización de Endesa, que ha invertido 1.300 millones de euros en un programa para dotar de capacidades digitales a los 10.000 empleados de la compañía. Este procedimiento se está complementando con la instalación de contadores y redes inteligentes que posibilitará la gestión automática de la red, facilitará una lectura digital del gasto eléctrico en tiempo real y ayudará al cliente a adecuar su consumo a la franja horaria idónea.

Esta transformación digital inteligente ha permitido a Endesa lanzar la línea de negocio e-Solutions, que ofrecerá servicios integrales de energía a los clientes. Entre otras cosas, contribuirá a mejorar la sostenibilidad con la generación distribuida: los consumidores se podrán convertir en productores al poder verter en la red la energía que generen con cualquier sistema autónomo renovable.

Para acelerar el cambio de paradigma “lo más importante es electrificar la demanda energética” en la mayoría de los sectores económicos. Como sucederá en la movilidad eléctrica, que reducirá el impacto ambiental en el transporte de personas y mercancías una vez se haya impuesto el vehículo eléctrico. Endesa es referente en este ámbito: 400 empleados de la empresa utilizan ya el coche eléctrico y tiene la intención de extender este hábito a 1.000 trabajadores para 2020. El mayor obstáculo para la extensión del modelo reside en la falta de puntos de recarga para los vehículos y la compañía se ha comprometido a desplegar 800 puntos públicos en dos años. ●



—1985

Master en Dirección de Empresas

“Doce meses del Master equivalieron a cinco años de carrera” y le ayudaron a engrasar su capacidad de esfuerzo. Los trabajos en equipo le obligaron a emplearse a fondo, porque existía un fecha límite de entrega. “La metodología de trabajar con objetivos en la búsqueda de soluciones es parte de la cultura del MBA”, explica Temboury.

Ahora realiza un voluntariado como coach para emprendedores dirigido a desempleados y recuerda el aprendizaje de esta habilidad en EOI, “cuando el concepto ni siquiera existía”.

#06

La apuesta por el turismo de calidad Marta Blanco

—Directora General de Turismo de la Comunidad de Madrid



Los últimos datos sobre la afluencia turística en Madrid y su comunidad reflejan un crecimiento continuo. El turismo internacional ha aumentado un 17,3% –lo que se traduce en 5 millones de visitantes extranjeros– y el nacional un 4%. Y ambos, con el valor añadido de extender su demanda fuera de las temporadas estacionales. En consecuencia, el empuje de este sector económico representa el 6% del PIB de la Comunidad de Madrid, gracias a la riqueza y el empleo que genera.

Aunque Marta Blanco ocupa desde hace unos meses la Dirección de Turismo de la Comunidad de Madrid no es una neófito en este ámbito, como corroboran sus más de tres años como directora de Turespaña, la empresa pública encargada de la promoción del turismo

nacional. Además, Marta aporta a su actual competencia su dilatada experiencia profesional en relaciones económicas internacionales, sobre todo en comercio exterior.

Después de graduarse en Empresariales, su salida profesional natural hubiese sido el sector privado, pero optó por opositar a técnico comercial y economista del Estado. Y aunque toda su carrera profesional la ha desarrollado en la Administración, ha mantenido una constante colaboración con el mundo empresarial. Su trayectoria la ha llevado a defender a España como acreedor de Deuda Externa en París, al Banco Interamericano de Desarrollo en Washington o a la Dirección de la Secretaría de Estado de Comercio, entre otros cargos. “Durante 25 años he adquirido experiencia de

servicio público y defensa del interés general, de gestión de recursos humanos y presupuestarios, de identificación de prioridades y de promoción de España en el exterior, ya sea en el ámbito comercial vía exportaciones o en el ámbito turístico, que supone también una exportación de servicios”, explica Marta.

El grueso del turismo internacional que recalca en la Comunidad de Madrid procede de EEUU, Latinoamérica y Asia, mercados emergentes atraídos por la oferta cultural, a los que hay que añadir los segmentos de mercados maduros procedentes de Europa interesados en un turismo más allá del sol y la playa. El perfil de este turista conlleva que su gasto medio en Madrid sea el más alto de todas las comunidades autónomas.



Queremos buenos productos turísticos para atraer un turismo de calidad, que es el que hace que esta actividad sea rentable.

El imán turístico de la Comunidad se oculta en la cantidad de recursos disponibles: tres enclaves Patrimonio de la Humanidad –El Escorial, Aranjuez y Alcalá de Henares–; espacios naturales protegidos –como el Hayedo de Montejo, Reserva de la Biosfera–; 11 villas históricas con encanto; la rica oferta gastronómica; la amplia propuesta cultural de museos y espectáculos... La Dirección de Turismo está focalizando su esfuerzo en reconvertir estos excelentes recursos para que puedan ser promocionados y comercializados. “Queremos buenos productos turísticos para atraer un turismo de calidad, que es el que hace que esta actividad sea rentable”, puntualiza Marta. El turista de calidad es un turista comprometido, ávido de cultura y que suele repetir destino.

La rentabilidad es perdurable cuando se evitan los problemas derivados del modelo de turismo masificado que está afectando con virulencia a muchos destinos nacionales e internacionales. Madrid se salva con nota al no generar el turismo una presión significativa en la ciudadanía, como refleja el número de pernoctaciones turísticas diarias. Para prevenir en el futuro los inconvenientes de los pisos turísticos gestionados por plataformas digitales, la Dirección de Turismo está elaborando un decreto ley que permitirá tener un registro exacto de las viviendas turísticas que posibilitará la regulación del sector. El turismo aporta un gran beneficio al ciudadano madrileño porque redundará en su bienestar. “Madrid no tendría, por ejemplo, el aeropuerto o los restaurantes que tiene si no fuese por el turismo”, apunta Blanco.

Por otro lado, Madrid contempla como objetivo prioritario el turismo de negocios, para el que la región está dotada de una gran oferta de espacios e infraestructuras, así como el de estudios y de enseñanza del español. Los dos últimos, además de los altos ingresos que proporcionan, consiguen el retorno de un viajero que se termina fidelizando.

La productividad del turismo en Madrid es exitosa gracias a este abanico de turismo de calidad, que solo será duradero si es sostenible. Además de una buena gestión del flujo de visitantes, la sostenibilidad pasa por la plena asunción del impacto medioambiental de la actividad. Un ejemplo de esta visión del turismo responsable y de calidad es el último producto lanzado por la Dirección General: *CiclaMadrid*, una ruta de 420km para recorrer Madrid en bicicleta a través de vías pecuarias seguras que engloba parajes naturales, villas históricas e incluso restaurantes con estrellas Michelin.

Otro importante vector en esta apuesta por la calidad es la implementación de la tecnología dentro de un proyecto integral de *smart city*. Las Tecnologías de la Información y Comunicación van a permitir conocer en tiempo real la satisfacción de la experiencia del turista, así como la toma de decisiones para afrontar cualquier eventualidad en el servicio –desde las colas en los museos hasta el vaciado de papeleras cuando se llenen–. La culminación será un destino turístico inteligente que potenciará aún más su sostenibilidad.

Según un estudio del Foro Económico Mundial, Madrid es, por segundo año consecutivo, el destino turístico más competitivo del planeta. Lejos de la complacencia, “tenemos un sector turístico vanguardista, pero hay que seguir trabajando para competir con otros emergentes y afrontar los desafíos que se avecinan”. Estos retos están relacionados con las previsiones de la Organización Mundial de Turismo que hablan de 1.800 millones de turistas en 2030. España, y Madrid en particular, va a seguir siendo un destino de primera opción para muchos de estos nuevos viajeros. El binomio calidad-sostenibilidad se antoja como el único posible para mantener el valor de ser diferente y no morir de éxito ante una avalancha incontrolada. Exige, además, la implicación y el compromiso responsable del sector privado. ●



—2011

Executive MBA

Con el MBA reforzó su visión empresarial: “Conociendo mejor el modelo de negocio de las empresas y su proceso de toma de decisiones es mucho más fácil ayudarlas desde el sector público”. Destaca la productividad de las clases del Master porque “cuentas previamente con una plataforma virtual con todo el material docente”. El trabajo en equipo la obligó a “dar lo mejor de mí misma y obtener lo mejor de los demás”.

#07

La transformación transversal David Arconada

—Head of Customer Manager de Iberia



Parece que Iberia ha superado las turbulencias del pasado tras afrontar con éxito un cambio holístico que ha propiciado una renovación de la marca. El trabajo bien hecho ha contribuido al aumento del 29% los beneficios de IAG (International Airlines Group) gracias a logros tan diferenciadores como recibir un galardón por haber sido la aerolínea más puntual del mundo el año pasado.

Esta profunda mutación ha sido posible gracias a la implicación, sin excepción, de los 16.000 miembros de la compañía. Dentro del Plan de Futuro de la empresa, David Arconada se embarcó desde el inicio en este proceso de metamorfosis al pilotar un departamento que ha sido fundamental en este viraje tan fructífero.

La singladura profesional de David no parte de una vocación primigenia, sino que se ha cimentado en un crecimiento formativo y en su costumbre de imprimir pasión en sus sucesivos cometidos “porque si no te gusta lo que haces es complicado sacar lo mejor de ti”, afirma. Después de licenciarse en Empresariales, carrera que eligió sin una clara perspectiva de futuro, los consejos de un padre empresario le encaminaron a una especialización incipiente en 1996: la gestión de calidad. Esta decisión fue acompañada por el acierto al elegir EOI para realizar, “por su sólido programa”, un máster en Calidad. La positiva influencia de los profesores del curso, profesionales en sus sectores, permitió su fichaje por parte de compañías telefónicas a través de una beca de la Escuela. Así, sus

comienzos profesionales arrancaron en el ámbito de la calidad, primero en Vodafone y, después, en Orange.

Existe un hilo conductor entre sus competencias en las “telco” y su desempeño actual en experiencia de cliente porque “en ambos sectores he mantenido un rol de *visionador* transversal de la organización, orientado a su transformación”, aclara. En Iberia, situar al cliente en el centro del negocio ha sido la piedra angular para construir la nueva estrategia horizontal de la compañía, que ha movilizó a todas las áreas de la empresa en la búsqueda de eficiencia.

La nueva visión pone el foco en la gestión de la satisfacción del cliente a partir del



Tengo la suerte de liderar uno de los equipos encargados de hacer felices a los clientes y, en muchas ocasiones, conseguirlo es hacer felices a los colaboradores.

conocimiento, lo más exacto posible, de sus emociones durante el *customer journey*, es decir, durante todo el ciclo de la relación entre el cliente y la empresa. “Al cliente no solo le mueve el precio”, puntualiza. Es perentorio saber qué siente el pasajero para conseguir que todas las fases de su experiencia con el servicio sean positivas y terminar, así, generando lealtad. Esta fidelización conllevará, a su vez, que el cliente active la recomendación en su entorno personal, que “según los estudios es la fuente con mayor impacto en el comportamiento del consumidor y la que más afecta a los beneficios de la compañía”, explica. Este enfoque ha hecho que el departamento de reclamaciones del cliente —donde mejor se diagnostican los fallos— adquiera un valor renovado, al dejar de ser el último equipo de la cadena que resolvía el problema y resituarse en ser “el primero en trabajar por la mejora continua”.

El cumplimiento de las expectativas de los usuarios de la aerolínea pasa por alcanzar una consistencia en el servicio que fija la identidad de la marca. “En las interacciones con nuestro personal, no podemos tener un cliente de ‘efecto sierra’ que alterne experiencias positivas y negativas”, aclara. Para que la calidad del servicio de Iberia sea reconocible por el viajero, debe ser siempre idéntica en cualquier compra, *call center*, avión o aeropuerto del mundo, y obliga a la compañía a definir y cumplir masivamente unos estándares de servicio.

Estos patrones de servicio se han conseguido mediante el desarrollo de la herramienta combinada de las tres ‘P’: productos, procesos y personas. La mejora del producto ha incluido, entre otras cosas, la oferta de nuevos destinos, el diseño de los asientos del avión o el servicio gastronómico. La redefinición de los procesos incluye la puntualidad de los vuelos o la mejora en todos los contactos con personal de primera línea en cualquier canal en el que se encuentre el cliente — compra del billete, embarque, servicios en vuelo y atención al cliente—. Y por último, el compromiso de las personas que entregan el servicio al cliente y, en especial, los 8.000

“colaboradores” —como denomina él a los trabajadores— que forman los equipos de primera línea y que realizan cada día 400.000 interacciones directas con los pasajeros.

Los equipos que forman este *front-line* —vuelo, tierra y *call center*— han sido fundamentales, por la aportación de su experiencia de primera mano con los clientes, en el programa “Hoy tú”: durante un año y medio, todos los trabajadores de Iberia, incluidos los altos directivos, participaron en sesiones presenciales —que se llamaron “jornadas de transformación”— en las que se debatió y se compartieron experiencias e inquietudes. Esto provocó un cambio cultural y mental: los diseñadores de productos y procesos comenzaron a orientar su trabajo desde la única perspectiva del cliente; y los empleados de primera fila empezaron a generalizar rutinas positivas de comportamiento en sus encuentros con los viajeros.

La tecnología es una aliada irrenunciable para optimizar aún más esta exitosa estrategia. El uso de las TICs y el *big data* está ayudando en la medición y el análisis de unos datos más personalizados que se captan en la prestación del servicio al cliente. El proceso de digitalización actual facilitará la vida del viajero.

La consecuencia final es humanizar las relaciones al considerar el negocio más allá de una transacción. “Tengo la suerte de liderar uno de los equipos encargados de hacer felices a los clientes y, en muchas ocasiones, conseguirlo es hacer felices a los colaboradores”. David no duda en trasladar su entusiasmo por las personas a los alumnos del máster que dirige en EOI. Además, la docencia supone para él un *win-win* gracias a la retroalimentación que se genera con profesionales de otros sectores. ●

* Desde mayo de 2018, David Arconada es Senior Vicepresident on Board Service de Aeroméxico.



—1996

Master en Gestión de Calidad

Como director del máster, resalta la libertad que le ha concedido la Escuela para desarrollar un estilo de formación basado en “aprender haciendo” y “aprender divirtiéndose”. Dentro de la metodología, también destaca la realización de prototipos “para no tener miedo a probar y a fallar” y la prácticas *outdoor* en ecosistemas reales.

En concreto, valora “el excepcional equipo humano de la escuela” que gestiona el servicio a los alumnos y profesores y “hace realidad los proyectos”.

#08

Obsesión por el cliente Francisco Servia

—Senior Product Manager en Amazon



Hace tiempo que el éxito empresarial de Amazon se estudia en el ámbito académico como ejemplo paradigmático de una empresa de servicios que en la era de internet se ha erigido en un referente mundial del comercio electrónico. La ambición, el desempeño del liderazgo y la metodología innovadora de Jeff Bezos son valores asumidos como propios por todos los miembros de la compañía. En perfecta sintonía con esta filosofía de los negocios se encuentra Francisco Servia, Senior Product Manager en Amazon.

Para terminar recalando en este entorno profesional, Francisco tuvo que recorrer un largo camino de aprendizaje profesional y personal. “Los puntos se conectan en el

futuro, decía Steve Jobs”, comenta, para explicar la trayectoria de un ingeniero informático que desde un perfil técnico ha evolucionado hacia roles de gestión. Después de realizar labores de investigación en el IMEDIR de la Universidad de A Coruña, se trasladó a Suecia para incorporarse a una pequeña e innovadora empresa de *cloud computing* donde asumió funciones más allá de su especialidad, como vender a clientes de EEUU el software que él mismo diseñaba. A su vuelta a España se incorporó a la sede de Ericsson en Madrid, una empresa más tradicional con una enorme plantilla. Es entonces cuando confirmó su querencia por conocer en profundidad el funcionamiento global de las empresas, por lo que decidió matricularse en el MBA de EOI.

Con una gran porosidad para aprender y un esfuerzo titánico, Francisco, al final de un duro proceso y tras concluir el máster, se ha transformado en una persona más segura de sí misma y rebosante de inquietudes. Además, ha dejado de ser un experto más para convertirse en un profesional transversal “que es uno de los perfiles más demandados por empresas con clara orientación innovadora como Amazon”, explica. Las piezas del rompecabezas encajaron de repente cuando el experimentado ingeniero pasó a ocupar un puesto con una fuerte componente de ventas y desarrollo de negocio.

En Amazon los empleados rotan y cambian de rol muy a menudo, y eso cuadra a la perfección con el espíritu dinámico de Francisco, que tiene la conciencia latente de que “cualquier



Hace diez años hacíamos las entregas a los clientes en una semana; hace cinco años, en dos días; hace tres años, en un día; ahora lo estamos haciendo en una hora y seguimos investigando en formas de hacerlo en media hora.

decisión que tomas ahora tiene un impacto en los clientes o en la empresa cinco minutos después”. Este gran nivel de responsabilidad no le impide moverse como pez en el agua, gracias a su fácil adaptación a un ecosistema en continuo cambio que caracteriza la actividad diaria en Amazon. Esta movilidad profesional y la obligación de tomar decisiones rápidas en ámbitos distintos le empujó de manera natural al puesto de Product Manager, uno de los roles de más interacción con equipos y departamentos diferentes. En la actualidad Francisco forma parte del equipo de Prime Now, el servicio de entregas ultra-rápidas disponible para los clientes Prime de Madrid, Barcelona y Valencia, que permite a los clientes recibir sus productos (incluidos los frescos) en la franja de dos horas que elijan.

“En Amazon innovamos en nombre del cliente”, comenta Francisco. El ADN de la empresa consiste en centrar sus esfuerzos en los clientes y sus necesidades no cubiertas, lo cual implica un constante esfuerzo por detectar la diferencia entre la experiencia real y su experiencia ideal. “Si le preguntas al cliente el tiempo de entrega que le gustaría te respondería que cero segundos. Hace diez años hacíamos las entregas a los clientes en una semana; hace cinco años, en dos días; hace tres años, en un día; ahora lo estamos haciendo en una hora y seguimos investigando en formas de hacerlo cada vez más rápido”, explica.

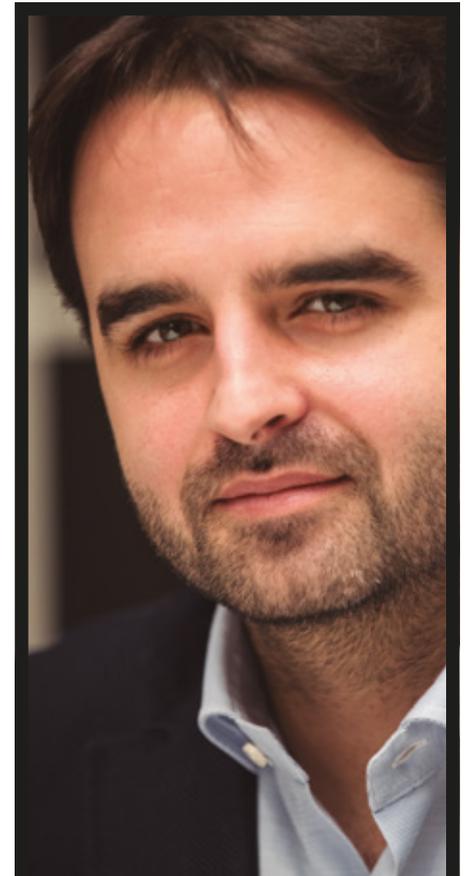
Desde esta obsesión por la experiencia del cliente, Servia sistematiza todo el trabajo y define los procesos y los proyectos a lanzar. Esto engloba desarrollo de software en sincronía con los ingenieros, gestión y coordinación con equipos de distintos departamentos —e incluso con equipos deslocalizados en EEUU, India o Europa—, contacto permanente con los líderes de la compañía para que aporten los recursos necesarios para desarrollar las áreas que son oportunas en cada momento y, en conexión con el departamento financiero, determinación de la viabilidad de las propuestas. “Todas las áreas tienen que estar trabajando a la par para que las cosas sucedan”, comenta.

Es el contrapunto al otro método organizado de espaldas al destinatario final del producto o servicio, que se focaliza en las ideas brillantes que surgen de mano de gurús empresariales y emplea presupuestos millonarios. Una filosofía de innovación centrada en el cliente implica además conocer cuáles son las necesidades reales y “pensar en el cliente hacia atrás” como camino para lograr innovaciones que resuelvan problemas reales de forma consistente y continuada.

Esta perfecta focalización obliga a un permanente *feedback* con el cliente para su posterior estudio y para así diseñar prototipos de servicio —menos costosos— que deben testar los usuarios antes de culminar en la versión más eficaz. El estudio diario de los comentarios del cliente y del cumplimiento o no de las promesas del servicio en prueba permite fallar las veces que sean necesarias para alcanzar una mejora en la experiencia de cliente, definiéndola tanto como sea posible desde los gustos y preferencias individuales.

La innovación es el pan de cada día para Francisco. Recientemente, se han lanzado los “Amazon Lockers”, unas taquillas automáticas situadas en diferentes localizaciones que permiten a los clientes recoger sus paquetes cuando les convenga. Esta propuesta nace de buscar una solución tras detectar una necesidad sin cubrir: “El cliente está fuera de su domicilio todo el día, viaja mucho o no puede recibir nada en su trabajo”.

La pasión de Francisco por aportar continuamente ideas innovadoras, que supongan un cambio de rumbo de lo que se acepta como obvio, es ideal en una empresa que ha convertido la disrupción creativa en su forma de ser. En esta estrategia, la tecnología siempre será una aliada y nunca una amenaza. ●



—2012
MBA Part Time

Su alto rendimiento en el MBA le hizo merecer el reconocimiento como mejor alumno de su promoción. Valora EOI por “la cercanía del profesorado y porque los compañeros se convierten en una gran familia y en una útil red de contactos”.

Ahora, la docencia en la Escuela le obliga a “hacer un ejercicio de abstracción para transmitir a sus alumnos conocimientos aplicables a diferentes entornos profesionales” y a “repensar la actividad profesional”.

#09

Destinos turísticos inteligentes

Fernando De Pablo

—Presidente de Segittur (Gestión de la Innovación y Tecnologías Turísticas)



La llegada de turistas a nuestro país continúa batiendo records: el año pasado, 82 millones de extranjeros nos visitaron. España ha desbancado a EEUU y ocupa la segunda posición en el ranking mundial de los destinos turísticos más demandados. No se trata de un éxito avalado solo por la cantidad, sino también por la calidad, a tenor del reconocimiento de España como el destino más competitivo del mundo, según el último informe del World Economic Forum.

Este excelente panorama es fruto de años de mejora integral del sector gracias a la implicación de la Administración y las empresas privadas en un negocio que constituye la primera industria nacional. El buen estado de salud, junto a una favorable coyuntura política en el Mediterráneo, permitirá absorber una porción

importante de los 1.800 turistas que, según la OMT, viajarán por el planeta en el 2030.

A pesar de estas perspectivas, el sector turístico español aborda la batalla por adaptar el negocio a la nueva sociedad digital y aprovechar sus posibilidades. Impulsar la tecnología y la innovación para que este negocio siga siendo competitivo sobre la base de un modelo sostenible es el faro que guía la gestión de Fernando de Pablo en la sociedad pública Segittur.

El actual desafío simboliza para Fernando un eslabón más en la cadena de retos que ha asumido durante los 36 años de su carrera. Tras graduarse en Telecomunicaciones, inició un periplo por diferentes empresas en las que

desempeñó un perfil más técnico, aunque “nunca he sido un tecnólogo puro, porque la tecnología es solo una herramienta para conseguir objetivos o desarrollar políticas”.

Su convicción en la necesidad de la formación continua determinó su llegada a EOI, porque “cualquier profesional que no se actualice se queda obsoleto rápidamente”. Destaca de la Escuela su profesorado, que le aportó una visión global, transversal y estratégica para la dirección de empresas y equipos. Por eso, más allá de la formación en conocimientos, adquirió una educación en competencias y un estímulo para emprender un aprendizaje autodidacta.

Estas nuevas habilidades fueron fundamentales para su incorporación a la Administración, que



El profesorado es una de las claves del éxito de la Escuela.

despertó una vocación de servicio público heredada de su entorno familiar. "Creo firmemente en la vocación de servicio a la sociedad para la mejora de nuestro país", afirma De Pablo. Esta motivación le llevó a desarrollar distintas competencias en la Agencia Tributaria durante su proceso de modernización, al que contribuyó a través de aportaciones tecnológicas e informáticas en los equipos que dirigió.

Durante su carrera cambió voluntariamente de cargo en tres ocasiones. Sus cambios de destino los dictaron la aportación de experiencia profesional o la certeza de añadir valor a la organización o al país. Su desembarco en Segittur, adscrito a la Secretaría de Estado de Turismo, inyecta un gran aliciente a Fernando dada la trascendencia de esta área de servicios en la economía española.

La transformación digital de la sociedad justifica el programa más innovador de su mandato: la implantación en todo el ámbito nacional del modelo de Destino Turístico Inteligente que, a través de la tecnología, busca el crecimiento coherente del sector poniendo la sostenibilidad —medioambiental, económica, social y cultural— en el centro de la estrategia. Un turismo sostenible se traduce en un turismo de calidad y marca el único camino posible para perpetuar el éxito actual y evitar los problemas derivados de la masificación de los destinos. "El turismo es un ecosistema que solo funciona cuando ganan todos: el destino, el viajero, el empresario, el trabajador y el residente local", afirma.

En la actualidad hay catorce destinos inteligentes operativos en la geografía española y americana, algunos de los cuales han implantado el Sistema de Inteligencia Turística (que acaba de recibir un premio de la OMT al mejor proyecto innovador de 2018), una herramienta que permite la recogida y el análisis de datos, "porque no se puede mejorar lo que no se puede medir". La metodología se centra, por un lado, en la captación transversal de información en todas las administraciones y empresas involucradas —oficinas de turismo, hoteles, restaurantes, museos...—. Por otro lado, en la recogida del

rastreo digital que deja un turista hiperconectado a internet y que vierte continuamente opiniones en plataformas online y redes sociales.

Los beneficios de gestionar toda esa información en tiempo real son enormes: solución rápida de posibles inconvenientes durante cualquier fase del viaje —quejas de servicio, colas, acumulación de basura, congestión en el transporte...—; mejora permanente y planificación del destino; ahorro en el consumo de agua y energía a través de la sensorización e incluso elaboración de leyes correctivas. La tecnología big data y el desarrollo de la inteligencia artificial son claves para el manejo de este tsunami de información turística.

Fernando de Pablo está convencido de que el tradicional paquete turístico irá desapareciendo, sustituido por un viaje a la carta, porque "el turista del futuro será experimental", ávido de vivencias y con ganas de integrarse en el entorno que visita. Para adaptarse a este perfil, Segittur ha ofertado 236 aplicaciones para el móvil con las que el viajero puede personalizar su itinerario desde sus deseos y necesidades y conseguir una experiencia de cliente más satisfactoria.

El despliegue tecnológico permite encontrar nichos de turismo de calidad en el mercado mundial asociados a una mayor rentabilidad, así como atraer el consolidado turismo de sol y playa hacia el interior gracias a la "inmensa dimensión cultural, gastronómica y patrimonial de nuestro país". Aunar turismo y cultura es un objetivo estratégico para Segittur, plasmado en la web Españacultura.es.

Otro de los objetivos de Segittur es ayudar al crecimiento e internacionalización del amplio espectro de las pymes españolas del sector. Así lo hizo en la última edición de Fitur, donde organizó las jornadas Know How & Export para fomentar el acceso de las pymes a nuevos mercados y la implementación de tecnología en sus negocios. En esta línea, se trabaja para apoyar a startups y emprendedores para que exporten tecnología turística y fortalezcan aún más el liderazgo de España en una industria con innumerables expectativas. ●



—1997

Master en Gestión Empresarial

El paso de Fernando de Pablo por la Escuela de Organización Industrial consolidó el valor de la cultura de la cooperación que le transmitió su padre. El trabajo conjunto con sus compañeros de máster le permitió constatar la fuerza transformadora del equipo: "Los equipos están por encima de las individualidades", asegura. Una máxima vital en el desempeño de su especialización tecnológica, porque "siempre he liderado equipos de trabajo colaborativos que tienen clara la estrategia y los objetivos de la organización".

Además de los conocimientos técnicos, es fundamental "guiar a tu equipo, motivarlo, fomentar el compañerismo y preocuparte por su formación permanente".

#10

La gestión responsable de personas

Carmen Rodríguez

—Directora de Recursos Humanos en Aqualia (FCC)



Organizar el ciclo integral del agua para abastecer diariamente a 22,5 millones de usuarios en todo el mundo es un reto inasumible para cualquier empresa. Aqualia, integrada en el grupo FCC, se ha posicionado como la tercera compañía privada de agua de Europa y la séptima del mundo. Para hacerlo realidad, además de una vasta red integrada por estaciones potabilizadoras, plantas depuradoras, desaladoras y 70.000 km de redes, esta multinacional cuenta con el mejor de los recursos: la calidad de sus profesionales.

La plantilla de Aqualia, compuesta por 8.000 empleados de diferentes especialidades, está obligada a funcionar en perfecta sincronía para que la organización fluya los 365 días del año. La eficiencia de este capital humano solo

es posible en un entorno de buenas relaciones laborales. Gran parte de la responsabilidad de que este clima propicio se genere recae en Carmen Rodríguez, directora del departamento de Recursos Humanos.

La formación original de Carmen parecía a priori muy alejada de sus competencias actuales. “No fue vocacional estudiar Derecho. Cuando salí de la universidad no tenía experiencia y mi primer trabajo condicionó el resto de mi carrera”, explica. Por casualidad entró en UGT, lo que le sirvió para conocer a fondo el derecho laboral y la negociación colectiva. Después de 4 años en el sindicato y un breve paso por una empresa de limpieza como jefa de personal, se incorporó a Aqualia para dirigir las relaciones

laborales. Su nueva compañía entendió como un valor su experiencia en el mundo sindical.

Después de 17 años en Aqualia, que le han permitido adquirir un profundo conocimiento del sector mediante infinidad de visitas a los centros de trabajo, sus superiores insistieron en que realizase el Master de Desarrollo Directivo para Mujeres con Alto Potencial. Este curso, cuyo objetivo es el acceso de las mujeres a puestos ejecutivos, introdujo un hito transformador en su carrera profesional. “Descubrí que me ponía mis propias limitaciones”, confiesa. “Además de ofrecerte conocimientos en muchas materias, el Master me dio seguridad en mí misma y me convenció de que si quería, podía”. Este cambio de mentalidad fue impulsado



Con el Master aprendí a tener seguridad en mí misma.

por las relaciones con sus compañeras del programa al descubrir, como en un espejo, que la problemática de una mujer y madre que trabajaba no era de su exclusividad.

“Si no hubiera hecho el Master en 2013, no habría aceptado el desafío que me lanzaron”, afirma. Este crecimiento profesional y personal la ayudó a recoger el guante y afrontar la misión de crear el nuevo departamento de RRHH de Aqualia. Esta tarea titánica ha contado, desde el primer momento, con el respaldo absoluto de una Dirección que ha situado esta área en el centro de su estrategia empresarial. Decisión que ha involucrado a todos los empleados con independencia de su nivel de actuación.

Comenzar de cero le permitió imprimir un nuevo enfoque a su labor, dejando atrás un concepto desfasado, vigilante y sancionador en la gestión de los RRHH. La nueva visión es sencilla pero eficaz: la empresa está formada por personas. Más que gestionar trabajadores, su tarea se centra en generar relaciones laborales óptimas entre seres humanos que trabajan y luchan por sus derechos. Aunque “en la mesa se discute y, a veces, tenga que tomar decisiones duras como despedir”, el objetivo es desarrollar un ambiente constructivo en el que surjan puntos de encuentro. Su apuesta por la comunicación ha sido determinante para la ausencia de grandes conflictos laborales, teniendo en cuenta una plantilla altamente sindicada.

“No solo buscamos perfiles técnicos, sino que buscamos perfiles que se comprometan con la empresa”, explica. Este criterio de selección, basado en el compromiso y la fidelización, solo fructifica cuando los empleados están motivados con su actividad y se sienten respaldados por la organización. Aqualia acaba de ser certificada como Empresa Familiarmente Responsable por la Fundación Más Familia, lo que supone un reconocimiento al esfuerzo que realiza el equipo de Carmen para que el trabajador goce de una mayor conciliación familiar.

A través de una reciente campaña de encuestas anónimas, que ha contado con la participación del 70% de la plantilla, el 83% de los encuestados han manifestado su satisfacción con la empresa. A este estado de opinión contribuye la estabilidad laboral del equipo directivo —no sometido a rotación— y el hecho de que el 90% de los empleados cuenten con un contrato indefinido. Estas condiciones permiten que la entrega profesional y la calidad técnica de los trabajadores sea máxima, algo vital en una “empresa privada con vocación de servicio” que trabaja con el agua, un bien público y esencial para la sociedad.

Las convicciones personales de Carmen y su fuerte personalidad han encontrado en su ámbito profesional un camino para sacar adelante iniciativas que empujan a su organización. “Quiero lo mejor para la gente y, aunque no tenemos obligación como empresa, tenemos una responsabilidad”. Con este espíritu apoya la labor del voluntariado y es una firme defensora de la mujer y de la inclusión de los discapacitados. Aqualia ha renovado por tercera vez consecutiva el distintivo de Igualdad en la Empresa que concede el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Más allá del galardón, el compromiso de Carmen ha conseguido, con paciencia y muchas campañas de formación y sensibilización, un cambio cultural en su empresa: los empleados han interiorizado la importancia de la igualdad de género en una compañía predominantemente masculina. La lacra de la violencia contra las mujeres es una batalla prioritaria y Aqualia contribuye a combatirla mediante acciones divulgativas como difundir el teléfono 016 en las 13 millones de facturas que emite al año.

Este cambio de percepción ha dado más visibilidad a la mujer y está consolidando el programa Mentoring para potenciar el talento femenino en los mandos intermedios de la empresa: “Igual que a mí me empujaron a hacer un Master, hay que ayudar a otras mujeres a impulsar sus carreras, porque profesionalmente hombres y mujeres no se encuentran aún en el mismo punto de salida”. ●



—2012

Programa de Desarrollo para la Dirección de Mujeres de Alto Potencial

Los potentes vínculos afectivos que estableció con sus compañeras del Master fueron fruto de las vivencias, sueños y anhelos que compartieron. El sentimiento de unión se acentuó porque vivieron simultáneamente una experiencia de crecimiento interior. Carmen ha trasladado esta enseñanza positiva a Aqualia al crear una red de mujeres que realizan encuentros y ponencias “donde aprendemos y nos impulsamos unas a otras”.

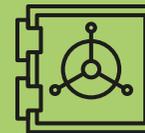
El Master supuso una palanca de cambio tan importante en su vida que “si Aqualia es mi casa, EOI es mi segundo hogar”.

#11

La buena reputación es rentable

Begoña Beneytez

—Directora de Riesgo Reputacional del Banco Santander



Los bancos han sufrido durante la crisis financiera y económica una importante pérdida de confianza por parte de la sociedad que se ha traducido en caídas en las cuentas de resultados de muchas compañías. Sus efectos han originado, entre otros, un cambio radical en la forma de hacer negocios. El mundo ha cambiado. La gestión estratégica de la reputación se está imponiendo por su imparable influencia en la viabilidad empresarial.

Banco Santander ha entendido perfectamente la importancia de proteger su reputación corporativa global y local y la gestiona de forma específica. Begoña Beneytez es responsable de la gestión del riesgo reputacional en Grupo Santander, ámbito de gestión que por el empuje de la sociedad actual no da posibilidad de vuelta atrás.

La flexibilidad de Begoña para aceptar las oportunidades que la vida brinda ha hecho posible que los derroteros de una farmacéutica deriven hacia su actual ocupación. La elección de la salud ambiental como especialización en la carrera de Farmacia la empujó a ampliar su formación en Medio Ambiente y cursar el Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental en EOI.

“La Escuela me ha acompañado en toda mi carrera y ha influido en mis sucesivas decisiones profesionales”, asegura. A través de EOI comenzó sus prácticas en una consultora norteamericana de ingeniería y consultoría, donde terminó trabajando 11 años. Después, un excompañero del máster la avisó sobre una plaza vacante en el Santander para el área de Sostenibilidad. Los avatares del destino quisieron que, cuando ya era candidata finalista

al cargo, una directiva del banco –vinculada a la selección del puesto– asistiera a una ponencia sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que Begoña realizaba en EOI.

“En la Escuela creas una red de relaciones personales y profesionales que te sirven para toda la vida” y que EOI fortalece a través de la asociación de antiguos alumnos, el Club EOI. Es un referente de confianza entre todas las personas que pasan por la Escuela, que se materializa en apoyo mutuo cuando posteriormente coinciden en el ámbito profesional.

Su relación con la Escuela continuó como profesora y posteriormente como directora académica del Master de Sostenibilidad y RSC. EOI selecciona a alumnos con gran inquietud



El arraigo que genera la Escuela te marca para toda la vida.

por aprender, y este filtro la obligó a superarse para atender el alto nivel de exigencia. “El profesor ayuda al alumno a construir el puzzle del conocimiento y la experiencia”, destaca.

La reputación se ha convertido en uno de los activos intangibles de gran valor del Santander y la gestión de dicho riesgo se ha puesto al mismo nivel de exigencia que la gestión de los otros riesgos financieros más tradicionales. Begoña es consciente de su relevancia y de que “una buena reputación lograda durante muchos años de trabajo puede ser destruida, como casos que ya hemos visto, de la noche al día”.

Una crisis de reputación se desencadena por un evento interno o externo al banco que provoca una pérdida material de confianza de sus grupos de interés. Estos grupos para el banco son los clientes, los inversores, accionistas, empleados, reguladores, terceros y las comunidades en las que está presente. No atenderla correctamente provocaría daños en distintos frentes: pérdida de clientes, impacto en capital, reducción de las posiciones de los inversores, litigios, provisiones, descenso en los resultados, elevados costes para revertir la situación, impacto en el valor de la marca, y, en casos muy graves, desembocaría en la desaparición de la entidad.

Afortunadamente, el Santander lleva tiempo poniendo mucho foco en la gestión adecuada de todos los riesgos: desde los derivados de la comercialización adecuada de sus productos y servicios, la gestión escrupulosa de los riesgos financieros, el análisis de la idoneidad del cliente en todas sus vertientes, en la concesión de créditos, la aplicación estricta de los códigos de conducta por sus empleados en ejecución de las operaciones y en el trato al cliente, el cumplimiento de la regulación vigente y tolerancia cero al blanqueo de capitales y a la financiación del terrorismo.

En la gestión del riesgo reputacional juega un papel importante la definición del *apetito de riesgo*, que se traduce en un equilibrio entre los riesgos que se desean asumir en la actividad habitual del banco y sus efectos reputacionales. Esta ponderación obliga a abandonar mercados o líneas de negocio con riesgo inaceptable.

Los acontecimientos externos, siempre incontrolables y con grandes dosis de percepción subjetiva, pueden generar una imagen negativa —incluso falsa— del banco, por lo que requieren integrar estos elementos en la gestión y con un enfoque proactivo de una política preventiva. Para anticiparse a los potenciales eventos y daños, se ha definido una metodología de trabajo que pasa por elaborar un *mapa de riesgos reputacionales* que permita su valoración, cuantificación y monitorización, para gestionarlos anticipadamente y poder prevenirlos o, si no, mitigar el impacto. Esto permite además definir políticas que establecen los criterios y las pautas de actuación en el desarrollo de la actividad financiera. También permite definir mecanismos de alerta temprana y estrategias de actuación estandarizada para mitigar con eficacia una eventual crisis.

Begoña y su equipo colaboran muy estrechamente con el área de Sostenibilidad, que tiene una misión crítica de poner en valor la reputación del grupo y, por tanto, transmitir a los distintos grupos de interés todas las iniciativas que este desarrolla en numerosos ámbitos. Ella es consciente, gracias a su responsabilidad anterior, de los beneficios reputacionales que suponen el respeto al medio ambiente y a los derechos humanos, la sostenibilidad, la igualdad de género, las condiciones laborales de los empleados, el impacto social... Esta reputación positiva “pone en valor todo lo bueno que ya hace el Santander, pero es fundamental saber cómo transmitirla”. Además, permite al banco mejorar su imagen, ser referente en el mercado, atraer y retener al mejor talento y, por ende, aumentar la rentabilidad.

“La reputación no puede ser fingida, sino que tiene que ser honesta, sincera y transparente porque al final todo se termina descubriendo”, asegura. Una sólida reputación se consigue con mucha paciencia y mejorando la gestión cada día, cada mes, cada año. Con el paso del tiempo se hará más resistente ante las amenazas del futuro. Es la única senda en una era hiperconectada en la que ya no se pueden esconder los errores. La buena reputación solo puede ser auténtica y el Santander lo sabe. ●



—1998 Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental

Su metodología ha sido siempre pionera y, en la actualidad, está muy centrada en la innovación, la tecnología y la digitalización. “Está muy alineada con los retos del futuro y la forma de trabajar del día de mañana”.

Con los profesores mantuvo una estrecha relación: “Siempre nos estaban retando para adquirir de manera útil conocimientos técnicos y para evolucionar como personas y convertirnos en profesionales de calidad”.

#12

Cómo llegar a buen puerto

Jaime Beltrán

—Director de Desarrollo de Negocio del puerto de Huelva



El puerto de Huelva se ha convertido en un importante motor económico para este país gracias al aumento exponencial en su tráfico de mercancías y el impacto que el mismo está provocando en la economía local y nacional. La actual pujanza es fruto de un cambio en el planteamiento del negocio portuario, que ha sabido no solo aumentar sus usos tradicionales, sino incorporar al mismo tiempo una estrategia de diversificación empresarial.

Es oportuno resaltar el decisivo papel que el departamento de Desarrollo de Negocio, bajo la dirección de Jaime Beltrán, está jugando en esta exitosa transformación, sin olvidar que todos los equipos de la Autoridad Portuaria de Huelva están implicados en este cambio de visión estratégica.

La evolución profesional de Jaime Beltrán hacia puestos de dirección y gestión es atípica, si nos atenemos a su formación como doctor ingeniero industrial. Desempeñó funciones como auditor de sistemas de gestión para AENOR, su progresión como responsable de un departamento técnico en el Instituto Andaluz de Tecnología, especialmente dedicado a proyectos en logística y transporte, le implicaba manejar recursos humanos y económicos cada vez mayores.

Fue entonces, en 2015, cuando Jaime Beltrán se dio cuenta de que necesitaba mejorar su preparación para adaptarse a sus nuevas y crecientes responsabilidades. El Master Executive MBA de EOI le aportó las herramientas y los conocimientos necesarios

para elaborar planes de negocio de alta dirección y liderar equipos de alto rendimiento.

Como cabía esperar, los valores personales de Jaime también han sido esenciales en su éxito profesional. Es clave su arraigada necesidad de aprender constantemente: “Creo que el mundo evoluciona a tal velocidad que tienes que adaptarte a ese cambio que se genera y necesitas tener esa motivación por aprender”. Pero para poder avanzar en ese camino de aprendizaje, “es muy importante ser constante y tener un objetivo claro de a dónde quieres apuntar. Y que ese objetivo sea realista y acorde con tus capacidades y tu historia”.

Jaime Beltrán no cree en la figura del líder que actúa y decide en la soledad del despacho,



Creo que es fundamental equilibrar y balancear todos los aspectos y no se es menos profesional por dedicarle tiempo a tu familia.

sino que reivindica que el único camino para la obtención de resultados es el que se origina gracias a la compenetración del trabajo en equipo. “Para mí el integrarme y el ser integrador es uno de los factores que más valoro y que más me definen”, afirma. Por eso no duda en apoyar la promoción de sus compañeros para que desplieguen sus capacidades en la máxima potencia.

La realización profesional de Jaime no sería posible sin una saludable conciliación familiar. “Creo que es fundamental equilibrar y balancear todos los aspectos y no se es menos profesional por dedicarle tiempo a tu familia”. En este sentido, la determinación por hacer el MBA, con el sacrificio de tiempo y dedicación a los suyos que suponía, fue fruto de una decisión consensuada en su hogar.

La actividad original del puerto de Huelva desde el siglo XIX estuvo marcada por ser la salida natural a la producción de la cuenca minera de la provincia, a la que posteriormente se ha sumado su vertiente industrial con la instalación de empresas como la refinería de CEPSA, Enagás y la industria del cobre, entre otras. Esto ha supuesto que la gestión del tránsito de graneles líquidos energéticos y graneles sólidos —minerales y agroalimentarios— haya sido la ocupación tradicional. Esta funcionalidad, lejos de decaer, ha ido en aumento.

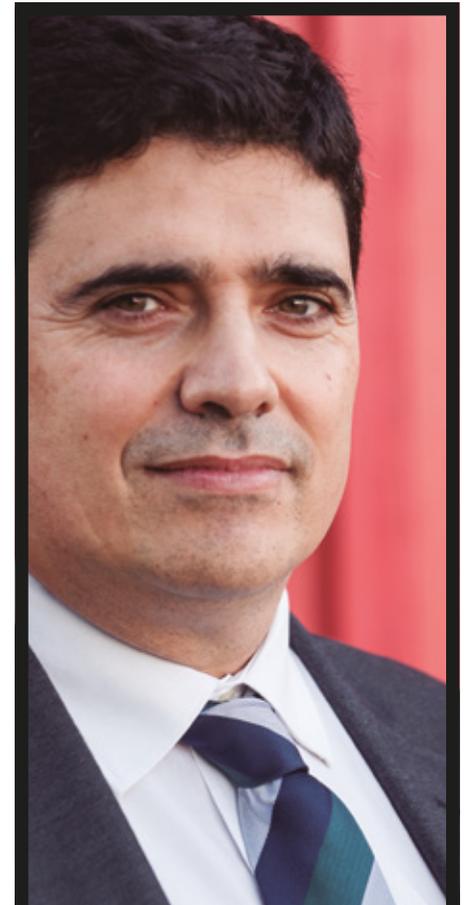
Junto a esta consolidación de tráficos tradicionales, hay que añadir su diversificación hacia la mercancía contenerizada, acorde con el Plan Estratégico del Puerto, al que Jaime y su equipo están contribuyendo considerablemente. La búsqueda de la competitividad de un puerto en el mercado global del tráfico de mercancías está unida a su encaje dentro de las grandes redes logísticas, en las que debe encontrar su razón de ser para aumentar las expectativas de negocio. En realidad, las que compiten entre sí son las cadenas logísticas, que tienen en los puertos su nodo de transferencia marítimo-terrestre. Por tanto, “para poder ofrecer a dichas cadenas logísticas globales un paso de

su mercancía por el puerto lo más competitivo posible, es necesario que las autoridades portuarias desarrollen una estrategia de mercado que permita anticiparse y aprovechar sus oportunidades y ventajas competitivas”, explica Jaime.

A punto de hacer balance sobre el resultado del plan estratégico en su primera fase, el análisis de los resultados refleja su cumplimiento con holgura. Este ha sido el caso de una de las apuestas del departamento de Beltrán por el tránsito de carga en contenedores mediante la consolidación de las líneas regulares *import-export*. En ese ámbito se llegó a los 60.000 contenedores en 2017 respecto a los 11.000 del año anterior, lo que da una idea de la penetración en las redes logísticas.

El desarrollo de negocio que ejecuta con excelencia Jaime Beltrán no es ajeno a una tendencia global, asumida por la Autoridad Portuaria, de convertirse en un *smartport*. No obstante, el camino para llegar a buen puerto mediante la incorporación de la tecnología y la transformación digital a la inteligencia de negocio, debe basarse en cuatro pilares clave: eficiencia operacional, basada en exigencias en calidad, coste y tiempo, la seguridad de las personas y de las mercancías, así como la sostenibilidad económica y su impacto social.

Pero, además, el respeto al medio ambiente y la reducción de su impacto ambiental es vital para un puerto que se encuentra ubicado en el entorno del parque natural de Doñana y del paraje natural de las marismas del Odiel. El decidido compromiso de convertirse en un referente mundial como puerto verde —green port— se está reconociendo a través de diversas certificaciones, justificadas por actuaciones pioneras en diversos campos de la tecnología ambiental. ●



—2015

Executive MBA

Su paso por la Escuela constituyó a la vez un revulsivo para salir de la zona de confort en la que se encontraba, despertar una inquietud interna para lanzarse hacia otras opciones profesionales y adentrarse con convicción en unos terrenos desconocidos que proponía el mercado. “Gracias a EOI, aumentaron mis habilidades y mi confianza. Es de gran ayuda cuando tienes que montar un departamento desde su origen”.

#13

La ciencia al servicio de las políticas europeas

Vincenzo Cardarelli

—Head of Unit en el Joint Research Centre de la Comisión Europea



Existe un pedazo de Bruselas incrustado en Sevilla, donde las decisiones políticas de la Comisión Europea buscan fundamento a través del servicio de ciencia y conocimiento que acoge la capital andaluza. El Centro Común de Investigación (JRC) desarrolla una labor bastante desconocida, pero vital porque ayuda a los comisarios europeos en la elaboración de las leyes. Un equipo multidisciplinar de científicos, procedentes de distintos países miembros de la UE, se encarga de realizar estudios empíricos en áreas muy sensibles por su incidencia en el bienestar y en los derechos del ciudadano europeo.

El JRC posee una sede central en la capital europea y cuenta con cinco centros repartidos por el continente. Aunque el

centro de Sevilla es el de más reciente creación, en la actualidad es el segundo más importante por el volumen de su trabajo científico. Al frente de esta unidad se encuentra Vincenzo Cardarelli, un jurista especializado en Derecho internacional y experto en Derecho de la tecnología. Su pasión por participar en la construcción de Europa encajan a la perfección con el puesto que ocupa en el centro del JRC en Sevilla, que él define como "la cocina interna de la Comisión".

La clave personal del éxito de Vincenzo radica en su arraigada vocación de servicio público y el secreto de sus logros nace del "estímulo intelectual del desafío y la curiosidad de testar los límites de uno mismo".

La Comisión Europea necesita constantemente definir un cuerpo legal que permita el desarrollo de la economía comunitaria. Para tal fin, la JRC, gracias a su especialización en investigación tecno-económica, analiza la interacción entre el desarrollo tecnológico, la sociedad, la economía y la toma de decisiones políticas. Esto se traduce en "estudios que informan a nuestros compañeros de Bruselas de las opciones relacionadas con un determinado problema político. Les ofrecemos datos sobre ventajas e inconvenientes de cada opción", explica Vincenzo. Los trabajos de investigación se concentran en varias áreas de trabajo: la agricultura y los mercados agrícolas, la energía y cambio climático, el transporte, la política de ciencia e innovación, la economía digital y la economía sostenible.



La explosión de la tecnología en el último siglo deja claro que hay una diferencia entre lo que es posible tecnológicamente y científicamente y lo que es aceptable y deseable para la sociedad.

El trabajo de la JRC encierra un valor añadido al contribuir al logro de acuerdos en un marco multilateral de 28 estados miembros con derecho a voto. Mientras en un ámbito nacional una mayoría puede imponer una visión política, para que las propuestas comunitarias alcancen el consenso suficiente necesitan de la solidez que aporta la evidencia científica. Hay que añadir que esta labor investigadora se enmarca en el plan europeo Horizonte 2020 que apuesta por la excelencia en investigación e innovación.

Una de las grandes aportaciones del centro de Sevilla ha sido asesorar en la redefinición de la política europea de desarrollo regional. Frente al anterior modelo basado en la demanda de fondos por parte de los países, se ha implantado un sistema para que las regiones desarrollen una política de especialización inteligente a largo plazo, sobre todo para sus sistemas de ciencia, tecnología e innovación. Esto ha ayudado a maximizar el impacto de cada euro del contribuyente europeo y ha contribuido de manera efectiva a la política de cohesión de la UE.

La JRC ha sido también pionera en la cuantificación del impacto económico del cambio climático, a través de sus especialistas en movilización geofísica y los modelos matemáticos, con cifras exactas sobre la repercusión de este fenómeno en Europa. “Esto implica para los decisores políticos no solo la macro política de reducción del impacto, sino la adaptación hacia el impacto inevitable”. Este trabajo ha sido fundamental porque “nos ha permitido llegar a los Acuerdos de París instalando una visión a largo plazo en la comunidad mundial. Algo que sin Europa no se hubiera conseguido”, defiende desde una profunda convicción europeísta.

Otro campo de batalla es la implantación de la sociedad digital y la necesidad de articular un marco regulatorio supranacional que proteja los derechos de los ciudadanos europeos en cuestiones como la privacidad. También amparar a la UE frente a las corporaciones, que aprovechan las dispares legislaciones

de los países miembros para eludir su tributación fiscal. Además, con la irrupción del e-commerce, urge ayudar a las pymes europeas para su expansión, más allá del ámbito nacional, en un mercado común de 500 millones de consumidores.

Uno de los programas del centro, “Aprendizaje en la era digital”, pone el foco en la educación del futuro. En concreto, existe un proyecto –*Selfie*– para recoger datos en miles de colegios europeos y comprobar la penetración de la tecnología en las aulas.

Los retos a los que se enfrenta Europa son múltiples y el trabajo de la JRC se antoja titánico: el *big data* reducirá los costes de la Administración y mejorará el servicio al ciudadano, pero generará vulnerabilidad en sus derechos; la inteligencia artificial tendrá un impacto brutal en la destrucción de empleo y la avalancha de información falsa por internet interferirá en la construcción en libertad de la opinión política del ciudadano. Además, el proceso de elaboración de las leyes impone un ritmo lento frente al empuje frenético de la tecnología.

“Quizás haría falta una directiva europea para obligar a la gente a apagar el móvil”, ironiza Vincenzo para reivindicar la necesidad de reflexionar ante la vorágine tecnológica que nos invade. Explica que la tecnología solo es una herramienta que hay que aprender a utilizar bien, pero de la que, en ocasiones, hay que defenderse. “La explosión de la tecnología en el último siglo deja claro que hay una diferencia entre lo que es posible tecnológicamente y científicamente y lo que es aceptable y deseable para la sociedad. Esto será un desafío fundamental para las sociedades en el futuro y cada vez será más complejo encontrar la respuesta correcta. La ciencia se limita a testar y a descubrir, y lo que los humanos quieren lo tienen que decidir en base a sus valores”. ●



—2002 Executive MBA

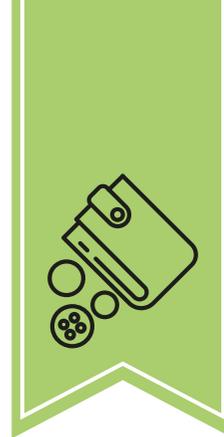
Cuando aceptó su destino en Sevilla, percibió la necesidad de dar un salto en su carrera profesional hacia roles de dirección y por eso eligió el MBA: “Adquirí la seguridad que proporciona tener una visión de 360° del funcionamiento de una organización económica”.

Destaca que “la Escuela tiene muy bien enfocado su centro en las prioridades y objetivos del estudiante”. Ha mantenido su relación con EOI al impartir diferentes cursos sobre legislación internacional en tecnología.

#14

El banco del futuro Rocío Pizarro

—Directora de Banca Privada y Premier de Andalucía Occidental de CaixaBank



El sector bancario vive un proceso de reconversión sin precedentes. Además de la irrupción de las criptomonedas y de la aparición de nuevos operadores ajenos a la banca tradicional, la tecnología y la banca digital están imponiendo una nueva relación con los clientes. En este entorno cambiante, CaixaBank demuestra que está haciendo bien los deberes, como refleja el constante ascenso en su cuenta de resultados. Durante este ejercicio, han sido los mejores de su historia.

El éxito de CaixaBank no solo se explica por el hecho de ser pionera en la implementación de la tecnología en su actividad, también por la gran cualificación de sus profesionales, fruto de convertir la continua preparación de sus empleados en una máxima de la entidad.

En este sentido, no es extraño que todos los directores de sucursal y gestores de banca premier cuenten ya con la certificación CISI que garantiza su preparación técnica y su habilidad directiva. Heredera de esta firme apuesta del banco por la promoción interna es Rocío Pizarro, directora de Banca Privada y Premier de Andalucía Occidental, que lidera un equipo encargado de gestionar y asesorar a clientes con altos patrimonios.

Una rápida revisión del currículum de Rocío dibuja una importante carrera profesional. Tras dos años ejerciendo la abogacía, entró, por casualidad, a trabajar en una sucursal de la entidad en Sevilla y en tan solo 16 años ha pasado de ser una empleada de base a asumir roles de alta dirección.

La dedicación y el compromiso que ha adquirido con su trabajo serían insuficientes sin una continua preparación, porque “la formación permanente es algo irrenunciable, en ella todo sirve –hasta las novelas que lees–, porque cuando hablamos de puestos de alta dirección tienes que tener una visión global de la realidad”, comenta. Este conocimiento integral debe ir de la mano de una cultura del riesgo: “Hay que perder el miedo al cambio y estar siempre dispuesto a probar nuevas experiencias. Existen muchas posibilidades de avanzar profesionalmente, y solamente tú te marcas tu techo profesional, sobre todo en una empresa como CaixaBank”, añade. Su perseverancia y vocación por aprender la han lanzado a su cargo actual, en el que gestiona dos valiosos



La formación permanente es algo irrenunciable, en la que todo sirve —hasta las novelas que lees—, porque cuando hablamos de puestos de alta dirección tienes que tener una visión global de la realidad.

segmentos de mercado que generan un volumen de negocio de 11.000 millones de euros con una cartera de 120.000 clientes.

La segmentación de los clientes es otra de las claves del éxito de CaixaBank. Entendió que el camino idóneo partía por situar al cliente en el centro del negocio, frente a un enfoque basado en una oferta aleatoria de productos financieros. “Lo que el cliente demanda hoy es un servicio muy personal y especializado. Necesitas conocer muy bien a tu cliente para cubrir sus necesidades y saber asesorarle en función de su realidad. Esta es la tendencia de la banca hoy en día”, afirma.

Pero la mejora de la experiencia del cliente necesita ser apuntalada con la digitalización, es decir, con “la posibilidad de acceder a todos los servicios financieros vía *online*”. Lejos de alejar a los clientes, los equipos móviles están permitiendo una mayor fluidez en la relación entre estos y el banco, por lo que los trabajadores de CaixaBank se han convertido en empleados digitales. “Ya no tiene solo que acercarse el cliente, sino que también podemos ir nosotros a él”, explica Rocío. Estos esfuerzos en innovación han convertido a CaixaBank en el banco con más clientes —4,1 millones— en utilizar su aplicación en el móvil.

En una época en que la interconexión global impone una cuidada imagen corporativa, la Responsabilidad Social adquiere un protagonismo mayor y contribuye a marcar diferencia con la competencia. “Si de algo puede sentirse orgulloso cualquier empleado de CaixaBank es de su Obra Social”, afirma Rocío. Las cifras hablan por sí solas: “Es la primera obra social del país, que lleva 10 años consecutivos destinando más de 500 millones de euros anuales a distintos programas que llegan a más de 11 millones de personas a través de 50.000 actividades”, comenta Rocío.

Una política de RSC descentralizada permite a los propios empleados de CaixaBank actuar sobre los problemas sociales más cercanos y, así, la labor de voluntariado que realizan se

ha convertido en una seña de identidad del banco. “Nos involucramos directamente en acciones sociales concretas en las que recibes mucho más de lo que das. Esto es positivo para la empresa porque une a los compañeros y acentúa su sentimiento de pertenencia. Todos compartimos la motivación por el valor que nuestro trabajo diario y nuestro trabajo voluntario aporta a la sociedad”, explica Rocío.

El impacto social del banco busca otros escenarios, como ejemplifica la reciente inauguración del imponente edificio del CaixaForum de Sevilla, “un espacio para la divulgación de la cultura y el arte y un punto de encuentro donde debatir. Forma parte del compromiso del banco con la ciudad”, explica Rocío con satisfacción.

Esta razón de ser de CaixaBank es consecuencia de su plan estratégico 2015-2018, que ha marcado como reto proclamarse líder en calidad y reputación. “CaixaBank quiere ser un paradigma de buen hacer, de buen gobierno corporativo, de cuidar mucho las formas, de cuidar al cliente y de cuidar a la sociedad”, comenta. Esta firme decisión empresarial ha llevado a CaixaBank a ser galardonada por cuarto año consecutivo con el premio Euromoney como la mejor Banca Privada por su excelencia en servicio al cliente, su innovación tecnológica y su inversión social responsable. Rocío Pizarro participa en este proceso de reinversión en la forma de hacer una banca socialmente responsable y es consciente de que la fórmula de éxito de su negocio radicará de manera inequívoca en un banco que no pare de innovar y sepa mantener su cara más humana. ●



—2013
Executive MBA

“El MBA fue un revulsivo que me ayudó en ese momento a parar y a pensar, fundamental para poder avanzar”, algo decisivo en su meteórica carrera. Su metodología le permitió compaginarlo con su profesión: “Mi trabajo y mi Master se retroalimentaron”.

Más allá de las útiles habilidades técnicas, extrajo una vital enseñanza personal: “El Master me demostró a mí misma que si sabes organizarte y quieres algo de verdad, nada es imposible”.

#15

El poder de la convicción

Virginia Pividal

—Directora Gerente de Lipasam



No es afrenta alguna afirmar que Sevilla se ensucia rápidamente. Se trata de una ciudad extensa respecto al tamaño de su población, con una gran vida social, una elevada afluencia turística y una insuficiente colaboración ciudadana en su cuidado. Afortunadamente, los sevillanos cuentan con Lipasam, la empresa municipal de limpieza, líder en su sector gracias a su demostrada eficacia. Su actual Directora Gerente, Virginia Pividal, afronta sin arrugarse el reto de mejorar cada día la calidad de los servicios que se prestan al ciudadano.

La formación de Virginia como bióloga ha ido evolucionando de manera natural y creciente hacia competencias de gestión, que se iniciaron en su etapa anterior en la

Agencia de Agua y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.

Su gran empatía le facilita aprender y compartir con su entorno. No cree en la figura del líder y sí en la compenetración con su equipo y en una organización que sepa escuchar, por lo que no es extraño verla dialogar con cualquier operario de limpieza. Si esta puede ser una clave de su éxito, otra emana de su profunda convicción en lo que hace: “Mi principal valor es que me creo los proyectos que dirijo, porque si no me creo algo me cuesta defenderlo”. Esta certidumbre interior se apoya en su apuesta sin fisuras por un sector público en el que lleva 17 años. Sin desdeñar la colaboración con las empresas, Virginia afirma que “Lipasam es un buen

referente nacional de una empresa pública que lleva 30 años funcionando bien y el hecho de que seamos públicos no quiere decir que nos olvidemos de la eficiencia. Además, nuestro motor no es el reparto de dividendos”.

La ajetreada gestión de Lipasam consiste en dirigir una plantilla de cerca de 1.600 personas unidas en el objetivo de mantener la limpieza vial y realizar la recogida de residuos domiciliarios para su posterior tratamiento, sin olvidar el ahorro de recursos y evitar la contaminación. En esta lucha diaria la innovación juega un papel vital, hasta el punto de haberse incorporado al ADN de la empresa.

Una de las preocupaciones más importantes de Lipasam es dar ejemplo con lo que



Lipasam es un buen referente nacional de una empresa pública que lleva 30 años funcionando bien y el hecho de que seamos públicos no quiere decir que nos olvidemos de la eficiencia.

predica y reducir el impacto medioambiental de su propia actividad. En este sentido, la innovación tecnológica más reciente ha sido participar en un programa piloto del proyecto europeo *Life Ewas*. Mediante sensores instalados en contenedores de vidrio, que miden su nivel de llenado, se han optimizado las rutas de recogida al movilizar los camiones únicamente cuando existe una necesidad real de vaciado. La utilización de estas TICs ha permitido un ahorro energético del 67% y el correspondiente descenso en las emisiones. Los buenos resultados del experimento supondrán una ampliación gradual de estas rutas de recogida inteligentes.

El cálculo exacto de las emisiones propias forma parte del otro proyecto pionero de la empresa, *ComuniCO₂*, cuya principal aportación es la colocación en la web de Lipasam de un contador, a tiempo real, con el que el ciudadano puede comprobar la cantidad de emisiones que la empresa está evitando con sus actividades. Este reloj de la contaminación supone, al mismo tiempo, un reto continuo para Lipasam, porque la comparación con los resultados del año anterior aumenta el grado de autoexigencia.

Para Lipasam, encadenar retos es marca de la casa. En esta tendencia ha iniciado un programa de recogida de biorresiduos que, aunque en su fase inicial está dirigido a mercados de abastos, restaurantes y hoteles, se va a extender a toda la ciudadanía mediante la instalación de contenedores específicos. Por otro lado, y con los ojos puestos en la Semana Santa, se ha llegado a un acuerdo con la cátedra de Química Orgánica de la Universidad de Sevilla para sintetizar una cera destinada a la fabricación de los cirios de las procesiones que permita más fácilmente su extracción del pavimento.

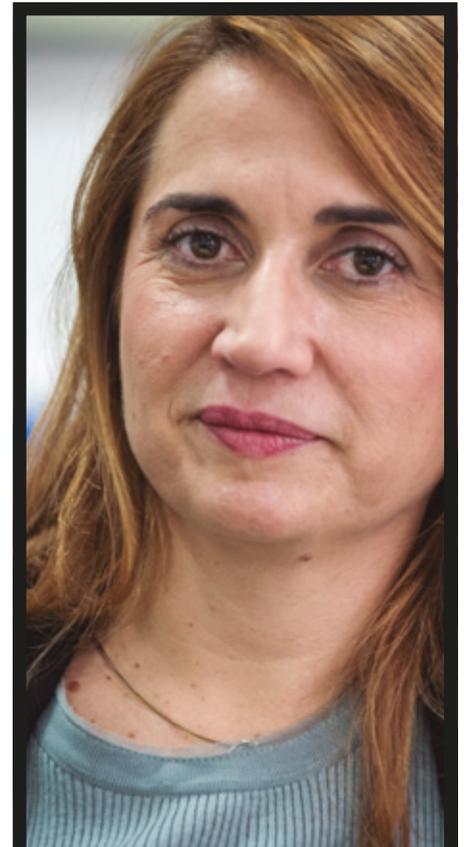
Otros de los frentes abiertos en la empresa municipal es la reducción de la contaminación acústica procedente del ruido que se genera en las labores de limpieza con la adquisición de la maquinaria —sopladoras, barredores mecanizados,

vehículos...— más silenciosa disponible en el mercado. En este sentido, el parque móvil de Lipasam, compuesto entre otros equipos por camiones pequeños, motocarros y triciclos exclusivamente eléctricos, además de mejorar su eficiencia energética y acústica, aporta un valor añadido de movilidad con la reducción de los tiempos de desplazamiento.

La continua tecnificación de la empresa ha contribuido a mejorar la percepción que los sevillanos tienen del trabajo de los operarios. “Al profesionalizar esta actividad, hemos conseguido dignificar este trabajo. Ya no se habla de basureros o barrenderos, sino de profesionales de la limpieza”, aclara Virginia.

Para estimular la implicación del ciudadano en la limpieza y el cuidado de su ciudad se realizan multitud de actividades educativas y de concienciación, como son las acciones que se desarrollan mediante un programa especialmente diseñado para colegios e institutos, las brigadas medioambientales que se realizan en barrios y a pie de calle, o las que se organizan a través de un plan anual de mentalización ciudadana.

Virginia Pividal cree que el espíritu de la innovación se puede aplicar a cualquier cometido como, por ejemplo, a la búsqueda de la manera más efectiva para que los mensajes que se transmiten desde la empresa generen la mayor involucración posible del ciudadano. Bajo el lema “¿Hacemos de Sevilla la ciudad más limpia?”, Lipasam ha lanzado una campaña de comunicación que intenta hacer cómplice a la ciudadanía en el desafío. Sobre esta iniciativa afirma: “Trasladar la idea de que si todos y todas queremos, si Sevilla quiere, Lipasam puede hacerlo realidad. Es un reto que me creo a pies juntillas”. La inquebrantable fe que atesora Virginia es capaz de mover conciencias y montañas de basura. ●



—2009
Executive MBA

Con el Master reforzó sus capacidades directivas y experimentó un descubrimiento transcendental: la visión global e integradora del funcionamiento de una empresa. Otro efecto fue una apertura de miras, porque “el MBA te hace salir de tu entorno y compartir experiencias profesionales con tus compañeros”.

Valora el carácter práctico de las clases impartidas por profesionales en activo, porque “más que dar una clase magistral, lo que hacen es transmitir su gran bagaje”.

Créditos

Dirección del proyecto

Tíscar Lara

Directora de Comunicación de EOI

Autores

Brands&Roses

www.brandsandroses.com

El libro y los vídeos de las entrevistas están disponibles en

www.eoi.es/gestoresdelcambio



© Fundación EOI, 2018

www.eoi.es



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

EOI: historia de una escuela de negocios pionera



—1955

Primera escuela de negocios fundada en España.



—1976

Inicio de programas de formación medioambiental.



—1992

Implantación en América Latina.



—1993

Inauguración de la sede de EOI Andalucía en Sevilla.



—1994

Inicio de los programas de formación para emprendedores y pymes con el apoyo de la Unión Europea.



—1997

Implantación de metodologías de aprendizaje online en programas máster.



—2009

Integración de metodología mobile learning.



—2011

Producción de los primeros cursos MOOC en España.



—2012

Inauguración de la sede de EOI Mediterráneo en Alicante.



—2013

Inicio de programas de formación superior en Big Data.



—2016

Creación de 50 espacios coworking para acelerar proyectos emprendedores y formación para el empleo joven como parte de la estrategia de la Unión Europea.



—2017

Escuela de Negocios de España con más seguidores en redes sociales.



—2018

EOI se posiciona como 4ª Escuela de Negocios de España, según el Ranking Web de Universidades Webometrics.





GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD

EOI Escuela de organización industrial