

23/2017

CyC Prisma

ESTRATEGIA BAJO INCERTIDUMBRE

¿Qué hacer cuando
lo que se desconoce
es más importante
que lo que se conoce?

STRATEGY UNDER UNCERTAINTY

What to do when
what you don't know
is more important
than what you know?

ENTREVISTAS

INTERVIEWS

Paul Milgrom
(Nemmers 2008)
Robert Barro
Paul Beamish

DESTINO

Estados Unidos:
Susto o Trump

DESTINATION

United States:
Fright or Trump

23

¿QUIERES SENTIR EL MUNDO DE UNA MANERA DIFERENTE?



Descubre **Mastercard® Priceless® Cities®**, la plataforma de ocio y entretenimiento que pone a disposición de los **Titulares de Tarjetas Mastercard** experiencias únicas alrededor del mundo.

Empieza a sentir.
Descubre **www.priceless.com**



Editorial

La era de la incertidumbre The age of uncertainty



GINO WATTY
Director de riesgos
de Crédito y Caución
Risk Manager at
Crédito y Caución



LA INCERTIDUMBRE SE
HA ADUEÑADO DE LA
GEOECONOMÍA MUNDIAL
Y RESULTA COMPLEJO
PREDECIR EL PRÓXIMO
ACONTECIMIENTO

UNCERTAINTY IS
DOMINATING THE
WORLD'S GEO-ECONOMY
AND IT IS DIFFICULT TO
PREDICT WHAT WILL
HAPPEN NEXT

El riesgo está presente en cualquier actividad empresarial pero se puede medir, asegurar mediante una póliza y, en cierto modo, anticipar. Pero lo que estamos viviendo en el último año en todo el mundo supone un reto para medir el riesgo. La incertidumbre se ha adueñado de la geoeconomía mundial y resulta complejo predecir el próximo acontecimiento —el calendario de elecciones de 2017 en Europa es muy intenso—, ni las consecuencias de los que ya han tenido lugar, como la victoria del Brexit o de Trump. Recordemos el titular, casi profético, de la entrevista de Mark Leonard en *CyC Prisma 19* (2015): “Las empresas son peones de un juego fuera de su control”.

En este número vamos a dar claves para la gestión empresarial en un contexto de incertidumbre. Visión, entendimiento, claridad y agilidad son, junto al desarrollo de estructuras más colaborativas, algunas de las premisas que exponemos en uno de nuestros artículos. Robert Barro y Paul Beamish, dos de nuestros tres entrevistados, dan su particular receta para afrontar esta realidad: Beamish pone el acento en la exportación como decisión estratégica, mientras que Barro lo pone en la productividad. Por su parte, Paul Milgrom (Premio Nemmers 2008) muestra su preocupación por el auge del proteccionismo.

La transformación digital es otro tema candente y lo abordamos desde tres perspectivas: las nuevas formas de pago —¿se acerca el final del dinero físico?—, el papel de los *influencers* como prescriptores de los consumidores y el darwinismo digital —adaptarse al entorno digital es la única opción—. Porque no se trata solo de innovar e incorporar la tecnología a nuestro día a día, sino de dar, en base a ella, un enfoque diferente a la filosofía empresarial.

Nos ha parecido oportuno poner nuestra lupa en los Estados Unidos y en sus perspectivas bajo la presidencia de Trump. Pero nuestro periplo no termina ahí, también proponemos un viaje por barrios rehabilitados en destacadas ciudades del mundo. Bienvenido a este viaje por la incertidumbre global en el que Crédito y Caución estará siempre a su lado, protegiendo su negocio y ayudándole a crecer con un mensaje claro: ¡se puede! ▶

Risk is a part of all business activities but it can be measured, insured by a policy and, to some extent, anticipated. But the world events over the last year are putting risk measurement to the test. Uncertainty dominates the world's geo-economy and it is difficult to envisage what will happen next. Numerous European general elections are scheduled for 2017 and the consequences of their outcomes are not known, much like with Brexit and Trump. Remember the almost-prophetic title of the interview with Mark Leonard in *CyC Prisma 19* (2015): “Companies are pawns in a game outside their control.”

In this issue, we have recommendations for business management in a climate of uncertainty. Vision, understanding, clarity and agility are, along with the development of more collaborative structures, some potential strategies touched upon in our articles. Robert Barro and Paul Beamish, two of our three interviewees, share their own recipes for addressing this situation: Beamish underlines exports as a strategic decision, whilst Barro focuses on productivity. Paul Milgrom (Nemmers Prize 2008) expresses his concerns about the growth of protectionism.

The digital transformation is another burning issue, and we approach it from three perspectives: new payment methods —the days of cash seem numbered—, the role of influencers as sources of information for consumers, and digital Darwinism —there's no option but to adapt to the digital world—. We need to do more than innovate and incorporate technology into our daily routines, we also need to refocus our business philosophies.

We thought this would be a good time to turn our attention to the United States and its possibilities under the Trump presidency. But the journey doesn't stop there, because we'd like to take you on a trip around some revamped districts in some leading cities around the world. Welcome to this voyage through global uncertainty, during which Crédito y Caución will always be at your side, protecting your business and helping you to grow with a clear message: It can be done! ▶

Summary Summary 23

Únete a la
conversación en:

twitter

@creditoycaucion



PERSPECTIVAS PERSPECTIVES



10. ESTRATEGIA BAJO INCERTIDUMBRE / STRATEGY UNDER UNCERTAINTY

La gestión empresarial se enfrenta a un escenario de incertidumbre.

¿Qué pueden hacer las compañías para salir fortalecidas del envite?

Business management is operating in an uncertain climate.

What can companies do to protect themselves?

26. GIGANTES DEL COMERCIO / GIANTS OF TRADE

El comercio mundial reposa sobre sus hombros. Los inmensos cargueros que surcan los mares pueden transportar más de 20.000 contenedores en cada viaje.

World trade rests on their decks. Massive cargo carriers travel the oceans with more than 20,000 containers on each voyage.

28. DARWINISMO DIGITAL / DIGITAL DARWINISM

Solo las empresas que sepan adaptarse al entorno digital sobrevivirán.

Only companies able to adapt to the digital world will survive.

36. ESTADOS UNIDOS / UNITED STATES

Comienza la era Trump. ¿calma o tempestad?

The Trump era has begun. Calm or storm?

41. #EMPRESASBANDERA / #FLAGSHIPCOMPANIES

Grúas Aguilar y Cargoma nos acercan a su negocio.

Grúas Aguilar and Cargoma tell us about their companies.

Empresas Companies

	Página Page
Deloitte	11
EY	11
Lego	14
Mattel	14
McKinsey	14
Hawkers	16
Air Europa	16
Twitter	17
Facebook	17
Youtube	17
Pull&Bear	17

	Página Page
Flex	17
Google	20
Bloomberg	20
GfK	23
Future Brand	23
Apple	24
Mazda	24
Nissan	24
Kia	24
Lancia	24
Frigo	24

	Página Page
Maersk	27
MOL	27
CMA CMG	27
OOCL	27
Microsoft	29
Under Armour	29
Nike	30
Grúas Aguilar	42
Cargoma	43
Mastercard	48
Bizum	50

EN PRIMERA PERSONA FIRST-HAND



06. PAUL MILGROM

Sus palabras y no solo sus galardones (Premio Nemmers y Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento) avalan a este profesor que advierte de los peligros del proteccionismo. This award-winning professor (Nemmers Prize and BBVA Foundation Frontiers of Knowledge Awards) warns of the dangers of protectionism.

19. ROBERT BARRO

El Brexit puede ser una oportunidad tanto para el Reino Unido como para la Unión Europea. Este prestigioso economista, referente entre sus compañeros de profesión, nos cuenta cómo. Brexit may be an opportunity for both the United Kingdom and the European Union. This prestigious economist, a mentor among his colleagues, tells us how.

32. PAUL BEAMISH

El autor de *Gestión transnacional* anima a las empresas españolas a ver la exportación como una decisión estratégica y no como un impulso coyuntural.

The author of *Transnational Management* encourages Spanish companies to see exports as a strategic decision rather as a reaction to circumstances.

OBSERVATORIO OBSERVATORY



16. INFLUENCERS / INFLUENCERS

Son los emperadores de las redes sociales y las marcas quieren contar con su *engagement*.

They are the emperors of social networks and brands want to use their *engagement*.

22. NAMING / NAMING

Elegir un buen nombre no es un asunto baladí y hay numerosas variables a tener en cuenta para acertar.

Choosing a good name is no trivial matter. There are numerous variables to consider to get it right.

44. GENTRIFICACIÓN / GENTRIFICATION

Estaban demodé y ahora viven una segunda juventud.

Pasea con nosotros por algunos barrios recuperados.

Dilapidated areas are getting a second life. Take a stroll through some of these revamped areas.

48. FORMAS DE PAGO / FORMS OF PAYMENT

El pago con el móvil, el reloj o las gafas empieza a ser una realidad. ¿Se acerca el final del dinero físico?

Paying with your mobile, watch or glasses is starting to become a reality. Is this the end for cash?



CyC Prisma es la publicación de Crédito y Caución para sus clientes y colaboradores / CyC Prisma is Crédito y Caución's magazine for clients and collaborators
Coordinación editorial / Editorial coordination: Enrique Díaz, Pavel Gómez del Castillo, Virginia Caballero, Lidia Mireia Martínez, Fernando Renieblas e Iker Arriandiaga (Marketing y Comunicación). Paseo de la Castellana, 4. 28046, Madrid. Teléfono: (34) 91 432 63 13. www.creditoycaucion.es comunicacion@creditoycaucion.es
Consejo Asesor de este número / Advisory committee for this issue: Carlos Pobre y Juan de la Cruz Martín (Comercio Exterior), José Antonio Merodio (Comercial).
Realización / Production: MRM/McCANN. Enrique Jardiel Poncela, 6. 28016, Madrid. Tel 91 038 69 10. **Directora editorial / Publishing director:** Raquel Núñez.
Redactor jefe / Editor-in-chief: Roberto C. Rascón. **Directora de arte / Art director:** Silvina Prigione. **Publicidad / Advertising:** 91 038 69 10. **Producción / Production:** Ángel Garcés. **Fotomecánica / Photomechanics:** Overland. **Impresión / Printing:** Monterreina. **Depósito legal / Legal deposit:** M-21601-2006. **Periodicidad / Periodicity:** semestral / six-monthly.

Crédito y Caución y MRM/McCANN no asumen necesariamente como propias las opiniones que puedan ofrecer los autores de esta publicación. / The opinions expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect those of Crédito y Caución or MRM/McCANN.



Si los populistas levantan barreras al comercio, los efectos serán de alcance

If populists do manage to erect new barriers to trade, the effects will be far-reaching



Texto Text_James Badcock

Protección de los puestos de trabajo de sus ciudadanos y trabas a los países que quieren exportar a los Estados Unidos. Esa es la apuesta en la que el presidente Trump ha invertido gran parte de su capital político. El ganador del Premio Nemmers 2008 advierte de que esta actitud podría traer consecuencias no deseadas. Milgrom, experto en las complejidades de la teoría de juegos y las subastas de múltiples rondas, entiende mejor que nadie el delicado equilibrio entre incentivos y riesgos y teme que el proteccionismo pueda comportar niveles de incertidumbre perjudiciales.

¿Cuáles fueron las principales etapas de su transición desde un economista teórico hasta uno de los principales asesores en el ámbito de las subastas múltiples?

Todo empezó por casualidad. En 1970 me matriculé en un doctorado de ciencias empresariales en Stanford. Tuve la suerte de coincidir con un sorprendente grupo de colegas. Uno de mis compañeros era el futuro nobel Bengt Hölmstrom y uno de los profesores era el también futuro nobel, Al Roth. Hölmstrom y yo acabamos en la Northwestern University, donde

otros grandes colegas me inspiraron para trabajar duro. En 1993, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) tuvo un grave problema de subastas y emitió una Notificación de Propuesta de Reglamentación (Notice of Proposed Rulemaking) que citaba mi trabajo, por lo que recibí llamadas de compañías de telefonía inalámbrica y presenté una propuesta que fue aceptada. En 2011, la FCC me volvió a llamar para diseñar la subasta de incentivos, que es lo más destacado de mi carrera. Con 2,7 millones de restricciones en las asignaciones de canales del espectro de TV UHF y ninguna seguridad respecto al volumen de espectro que hay que intercambiar es, de lejos, el problema de asignación de recursos más difícil que se ha resuelto jamás con un mecanismo de mercado.

¿Qué es la teoría de juegos en términos prácticos?

La teoría de juegos es el estudio de situaciones estratégicas en las que cada jugador prevé la conducta de los demás competidores teniendo en cuenta sus intereses, capacidades y expectativas. A menudo, este enfoque se puede combinar con otros para ayudar a predecir mejor las consecuencias de las decisio-

President Donald Trump has staked much of his political capital on protecting American jobs by making life more difficult for other countries wishing to export into the United States. The 2008 Nemmers Prize winner warns that this approach could bring unintended consequences. Milgrom, an expert in the complexities of game theory and multiple round auctions, understands as well as anyone the delicate balance between incentives and risks, and fears that protectionism might lead to damaging levels of uncertainty.

What were the key milestones on your journey from theoretical economist to leading consultant in the field of multiple auctions?

It started off in quite a random way. In 1970 I enrolled on a PhD program in business at Stanford, where I was the lucky beneficiary of an amazing peer group. I was in grad school with future Nobel laureate Bengt Holmstrom, and studied with a visitor and future Nobel laureate, Al Roth. Holmstrom and I eventually went to Northwestern University, where other great colleagues inspired me to work hard and aim high. In 1993, the Federal Communications Commission (FCC) had a difficult auction problem and issued a Notice of Proposed Rulemaking that cited my work, so I got some calls from wireless companies and made a proposal that was finally

>



“LA TEORÍA DE JUEGOS AYUDA A PREDECIR LAS CONSECUENCIAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS”

“GAME THEORY HELPS PEOPLE TO FORECAST BETTER THE CONSEQUENCES OF THEIR STRATEGIC CHOICES”

Paul Milgrom

PREMIO NEMMERS 2008 Y PREMIOS
FUDACIÓN BBVA FRONTERAS DEL
CONOCIMIENTO EN LA CATEGORÍA DE
ECONOMÍA, FINANZAS Y GESTIÓN DE
EMPRESAS.

NEMMERS AWARD 2008 AND BBVA
FOUNDATION FRONTIERS OF KNOWLEDGE
AWARD 2012 IN THE ECONOMICS, FINANCE
AND MANAGEMENT CATEGORY.

> nes estratégicas y obtener así mejores resultados. Desde principios de los años ochenta, una importante rama de la teoría de juegos estudia cómo diseñar el juego —las normas de los mercados o las instituciones— con el fin de favorecer los buenos resultados cuando los jugadores intentan potenciar sus propios intereses.

En relación con su Teoría de la Agencia, ¿qué tipos de incentivos habría que ofrecer a empleados y directivos para que sus decisiones favorezcan a la empresa?

La Teoría de la Agencia destaca la necesidad de diseñar con especial cuidado los incentivos porque unos incentivos mal diseñados pueden fracasar. Por ejemplo, si ofrezcas a un maestro un incentivo para que mejore la puntuación de sus alumnos en los exámenes, quizás el maestro dedique menos tiempo a promover aspectos positivos que no se aprecian en los exámenes —por ejemplo, la creatividad o la cooperación—. Hay multitud de ejemplos similares en casi todas las ramas de la vida económica.

¿Qué opina usted sobre la situación actual de la economía de nuestro país, España?

A pesar del crecimiento experimentado en los últimos dos años, España necesita más empresas que puedan ofrecer puestos de trabajo de calidad y más políticas para estimular la contratación por parte de esas empresas. Debe alejarse de esas leyes, antes tan populares, que protegen a los trabajadores que tienen trabajo pero, al mismo tiempo, desalientan la firma de nuevos contratos por parte de las empresas.

¿La teoría económica puede ayudarnos a comprender la turbulencia actual de los mercados globales?

Los mercados globales han cambiado mucho en los últimos años. Actualmente, una camiseta vendida en el país A puede estar confeccionada con una tela tejida en el país B, cortada en el país C y cosida en el país D. Los productos más complicados pueden proceder de una red de proveedores inmensa, por lo que si los populistas como Trump consiguen levantar nuevas barreras para el comercio, los efectos serán complejos y de gran alcance. Por ejemplo, si los fabricantes estadounidenses se ven privados de sus mejores proveedores extranjeros pueden dejar de ser competitivos en los mercados de exportación, lo que perjudicará tanto a Trump como a los Estados

> adopted. In 2011, the FCC called me again for the design of the incentive auction, which is the highlight of my career. With 2.7 million constraints governing the channel assignments in the UHF TV spectrum and uncertainty about how much spectrum to exchange, it is by far the most difficult resource allocation problem ever done with a market mechanism.

What is game theory in practical terms?

Game theory is the study of strategic situations, in which each player forecasts the behavior of other competitors by taking account of its interests, capabilities, and expectations. This approach can often be combined with other approaches to help people forecast better the consequences of their strategic choices, allowing them to achieve better outcomes. Since the early 1980s, an important branch of game theory has studied how to design the game —the rules for markets or institutions— to promote good outcomes when players are seeking to advance their own interests.

What is your view on the current state of the Spanish economy?

Despite strong growth in the past two years, Spain needs more businesses that offer high-quality jobs, and policies to encourage those businesses to hire. It needs to get away from the once-popular regulations that protect only the workers who already have jobs, while discouraging new businesses from hiring.

Can economic theory help us understand the current turbulence in global markets?

Global markets have changed so much in recent years. These days, a shirt sold in country A might use cloth woven in country B, cut in country C, and sewed in country D. More complicated products can have an enormous web of suppliers, so if populists like Trump do manage to erect new barriers to trade, the effects will be complex and far-reaching. For example, US manufacturers that are stripped of their best foreign suppliers may become uncompetitive in export markets, backfiring on Trump and the US. Theory helps



“ESPAÑA NECESITA MÁS EMPRESAS QUE PUEDAN OFRECER PUESTOS DE TRABAJO DE CALIDAD”

“SPAIN NEEDS MORE BUSINESSES THAT OFFER HIGH-QUALITY JOBS”

According to your use of Agency Theory, what kind of incentives should we give to employees and managers to make decisions in favor of their company?

Agency Theory emphasizes the need to tailor incentives carefully and the ways in which poorly conceived incentives can backfire. For example, if you give a teacher an incentive to increase student test scores, the teacher may devote less time to promoting the good things that are not tested, possibly including creativity or cooperation, and ignoring such things as the pressures imposed on the children. There are lots of similar examples in most every branch of economic life.

us to formulate models to use in forecasting these effects, and that work is ongoing.

What are the greatest risks and uncertainty factors faced by an export business in today's economy?

Businesses today face uncertainty both about their export markets and the continuing availability of low-cost foreign inputs for their products. Uncertainty like that is bad for investment. Firms are more inclined to postpone making investment decisions when they are unsure about whether they can sell what they make, and whether the best and cheapest inputs can be made locally. These risks and uncertainties are bad for economies all around the world.

“

LA INCERTIDUMBRE
ES PERJUDICIAL
PARA LAS
ECONOMÍAS DE
TODO EL MUNDO

UNCERTAINTY
IS BAD FOR
ECONOMIES ALL
AROUND
THE WORLD

”

©FUNDACIÓN BBVA



TRAYECTORIA / CAREER

UN ECONOMISTA PIONERO A PIONEERING ECONOMIST

Paul Milgrom, nacido en Detroit en 1948, es profesor de Economía en la Universidad de Stanford y miembro de la American Academy of Arts and Sciences y de la National Academy of Sciences. En 2008 recibió el Premio Nemmers de Economía y en 2012 el Premio Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento en la categoría de Economía, Finanzas y Gestión de Empresas. El jurado de este último galardón citó sus “contribuciones pioneras en una inusualmente amplia variedad de campos de la economía, como las subastas, el diseño del mercado, los contratos e incentivos, la economía industrial, la economía de las organizaciones, las finanzas y la teoría de juegos”.

Paul Milgrom, born in Detroit, 1948, is a professor of Economics at Stanford University, as well as a member of both the American Academy of Arts and Sciences and the National Academy of Sciences. A 2008 winner of the Nemmers Prize in Economics, he was also the recipient of the 2012 BBVA Foundation Frontiers of Knowledge Award in the Economics, Finance and Management category. The jury for the latter award cited his “seminal contributions to an unusually wide range of fields of economics, including auctions, market design, contracts and incentives, industrial economics, economics of organizations, finance, and game theory.”

Unidos. La teoría nos ayuda a formular modelos a utilizar en la previsión de esos efectos y ese trabajo es continuo.

¿Cuáles son los principales riesgos y factores de incertidumbre a los que se enfrenta una empresa exportadora en el contexto actual?

Hoy en día las empresas se enfrentan a una gran incertidumbre tanto en relación a sus mercados de exportación como en lo referente a la disponibilidad continua de materias primas extranjeras a bajo coste para sus productos. Esa incertidumbre es negativa para la inversión. Las empresas tienen tendencia a posponer sus decisiones sobre inversiones cuando no están seguras de si podrán vender lo que fabriquen y de si podrán conseguir materias primas de calidad a bajo coste. Esos riesgos e incertidumbres son perjudiciales para las economías de todo el mundo.

Crédito y Caución es una de las aseguradoras de crédito más importantes del mundo y, como tal, ofrece a sus clientes seguros para sus operaciones comerciales. ¿Qué importancia tiene el acceso a la información a la hora de tomar decisiones?

No hace mucho tiempo este tipo de conocimiento podía proteger a las empresas a la hora de tomar riesgos que podían ser ruinosos. Sin embargo, en el contexto actual el acceso a la información no es suficiente. Debemos impulsar cambios que hagan el sistema más simple y más robusto, de manera que la gente pueda tomar decisiones sin temor a que el sistema pueda desmoronarse a su alrededor. Ese tipo de incertidumbre es perjudicial porque hace que la gente se resista a tomar el tipo de riesgos comerciales que impulsan nuestras economías hacia adelante. >

Crédito y Caución is one of the largest credit insurers in the world, and, as such, it does offer clients insurance for their commercial operations. How important is access to such information when it comes to making decisions?

Not so long ago, this sort of knowledge could have helped to protect financial and industrial businesses from what proved to be ruinous risks. What we are struggling with today, however, is not just access to information, but changes to make the system simpler and more robust, so that people can make decisions without fear that the system might come crashing down around them. That kind of uncertainty is a bad thing, because it makes people reluctant to take the sorts of business risks that push our economies forward. >

La gestión en la era de la incertidumbre

Management in the age of uncertainty

¿QUÉ HACER CUANDO LO QUE SE DESCONOCE ES MÁS IMPORTANTE QUE LO QUE SE CONOCE? LA GESTIÓN EMPRESARIAL SE ENFRENTA A ESCENARIOS IMPREVISIBLES QUE DEBE ABORDAR CON UN BUEN ANÁLISIS DEL RIESGO, CREANDO ESTRUCTURAS MÁS COLABORATIVAS Y ANALIZANDO LA PROPIA DINÁMICA DEL CAMBIO.

WHAT TO DO WHEN WHAT YOU DON'T KNOW IS MORE IMPORTANT THAN WHAT YOU DO KNOW. BUSINESS MANAGEMENT IS FACING UNFORESEEABLE SITUATIONS THAT MUST BE APPROACHED BASED ON GOOD RISK ANALYSIS, CREATING MORE COLLABORATIVE STRUCTURES AND ANALYSING THE DYNAMICS OF CHANGE ITSELF.

Texto Text_ **Raúl Alonso**

Hoy la certeza es un privilegio del pasado. Improbable era que Europa dejara de ser el nudo gordiano de la economía mundial, que Reino Unido rompiera su carnet de socio de la Unión Europea o que Google se convirtiera, en tiempo récord, en una de las mayores corporaciones del mundo. Incluso ahora, que asumimos estas certezas, nos resulta imposible valorar su impacto sobre la realidad de nuestro mercado. “Lo que no sabemos es más importante que lo que sabemos”, resume Nassim Taleb en su libro *El cisne negro* (Paidós Ibérica, 2008), una obra que analiza el inevitable impacto de lo improbable. El mundo vive una nueva era marcada por la incertidumbre donde solo las empresas y los profesionales capaces de adaptarse verán crecer sus empresas y carreras.

Los teóricos han tomado prestado el término militar VUCA—desarrollado en la década de los 90 por la inteligencia norteamericana con el objetivo de hacer frente al terrorismo internacional— para definir este nuevo entorno. *Volatility, uncertainty, complexity y ambiguity* son los conceptos que se esconden tras el acrónimo VUCA. La volatilidad habla del cambio continuado, la incertidumbre de la imprevisibilidad para definir escenarios, la complejidad de los entornos confusos y la ambigüedad de los escenarios que dificultan la estandarización de soluciones.

¿PREPARADOS?

La consultora Deloitte dio un buen ejemplo de gestión de lo altamente improbable cuando vio cómo ardía la torre Windsor en febrero de 2005, donde tenía su sede en Madrid. Solo gracias al plan de crisis prediseñado pudo solventar tamaña calamidad sin dejar de prestar sus servicios a los clientes. Todo su equipo estaba perfectamente entrenado para que lo improbable impactara lo menos posible en su operativa, contando con las herramientas de teletrabajo y de acceso a la información necesarias para mantener la normalidad en una situación de crisis. La consultora convirtió un suceso, que podría haber cuestionado su credibilidad, en un ejemplo de gestión de éxito.

Según la consultora global EY, una acertada gestión del riesgo se puede convertir en una ventaja competitiva: “Hemos observado que las compañías que cuentan con prácticas de administración de riesgos más

Certainty has become a privilege of the past. Few suspected that Europe would cease to be the Gordian knot of the world economy, that the United Kingdom would tear up its membership card to the European Union or that Google would become one of the world's biggest corporations in record time. Even now, as we accept these certainties, it is still impossible to evaluate their impact on the reality of our market. “What we don't know is as important as what we do know”, says Nassim Taleb in his book *The Black Swan*—Paidós Ibérica, 2008—, a work which analyses the inevitable impact of the improbable. The world is experiencing a new era marked by uncertainty, where only companies and professionals who are able to adapt can grow their companies and advance their careers.

Theorists have borrowed the military acronym VUCA—developed in the nineties by US military intelligence to deal with international terrorism—to define this new scenario. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity are the concepts behind the VUCA acronym. Volatility refers to continuous change, the uncertainty of unpredictability to define scenarios, the complexity of confusing environments and the ambiguity of scenarios that make it impossible to standardise solutions.

READY?

Consultancy firm Deloitte gave a good example of managing highly improbable situations when Windsor Tower, its Madrid headquarters burnt down in February 2006. As it had a pre-designed crisis plan, it was able to navigate the calamity without interrupting its services to customers. The team was perfectly trained so that the improbable would have the least possible impact on its operations, and it had remote work tools and access to the information needed to ensure business as usual in a crisis. The consultancy turned a negative incident, which may well have cast doubt on its credibility, into an example of successful management.

According to global consulting firm EY, effective risk management can become a competitive advantage: “We have seen that companies with

Beneficios de una organización basada en la gestión de riesgos Benefits of a risk-management-based organisation

- 1** Mejora en la predicción de los resultados.
More accurate prediction of results.
- 2** Reducción de las 'sorpresas' a nivel operativo.
Fewer 'surprises' on an operational level.
- 3** Mejora del valor económico de las inversiones como consecuencia de la reducción de la incertidumbre.
Improves the economic value of investments by reducing uncertainty.
- 4** Reducción de la ineficiencia en la asignación y direccionamiento de los recursos como producto de una mejora en el monitoreo de los riesgos.
Less inefficiency when assigning and channelling resources as a product of an improvement in risk monitoring.
- 5** Mejora en la habilidad de ejecutar los planes estratégicos, que a su vez incide en la competitividad—generación de ingresos y rentabilidad—. Improved ability to execute strategic plans, which impacts competitiveness, thus generating income and profits.

Fuente / Source: *Maximizando el valor del portafolio de proyectos / Maximising the value of the project portfolio*, EY (2016).

> maduras tienen un crecimiento más alto en ingresos y EBITDA". Conclusión a la que llegaron tras analizar a 2.750 compañías en el estudio *Prácticas líderes en la gestión de riesgo*. De hecho, el EBITDA del 20% de las compañías que mostraron mejores prácticas de riesgo triplicó al del 20% con un desempeño de menor calidad.

Asumida la gestión del riesgo como un imperativo, ¿qué podemos hacer frente a la incertidumbre que parece gobernar la escena internacional? Para empezar, distinguir entre ambos conceptos. Un ejemplo muy claro es el de la compañía que para cerrar la venta valora el escenario de riesgo en términos de pago, impago y devolución. Para hacerlo se apoya en modelos de análisis con los que definir el escenario más probable y, en función de él, establecer un modelo de actuación: a

> mature administrative practices achieve higher growth in income and EBITDA". They reached this conclusion after analysing 2,750 companies in the study "Leading risk management practices". In fact, the EBITDA of 20% of the companies with superior risk management practices was 20% higher than those with lower quality performance.

Having accepted that risk management is a must, what can we do to address the uncertainty that seems to be sweeping world trade? Firstly, differentiate between both concepts. A very clear example is that when companies want to close a sale, they evaluate the risk situation in terms of payment, default and returns. To do so, they rely on analysis models with which they define the most likely scenario



LA AMBIGÜEDAD DE LOS ESCENARIOS DIFICULTA LA ESTANDARIZACIÓN DE SOLUCIONES

AMBIGUOUS SCENARIOS MAKE IT DIFFICULT TO STANDARDISE SOLUTIONS

mayor riesgo de impago, mayor protección aseguradora de la operación. Toma una decisión basándose en datos y experiencia. Sin embargo, la incertidumbre no es medible. ¿Se puede realizar un análisis cuando desconocemos las variables? El entorno VUCA obliga a desarrollar nuevas habilidades.

El profesor Bob Johansen ha dotado de un nuevo significado a las siglas VUCA para tratar de desactivar este escenario. La propuesta de su *Leaders make the future* (Hardover, 2012) es: *vision* (visión) para definir hacia dónde camina la organización en un entorno cambiante; *understanding* (entendimiento) para comprender a los agentes del cambio y el propio entorno haciendo uso del conocimiento, la comprensión y la empatía; *clarity* (claridad) para ser capaz de abordar la complejidad desde un plan de acción sencillo; y *agility* (agilidad) para reaccionar con prontitud ante los acontecimientos imprevistos.

COLABORACIÓN QUE CREA VALOR

El consultor y experto en nuevas habilidades ejecutivas, José Cabrera, escribe que "no podemos abordar la incertidumbre utilizando las estructuras burocráticas actuales porque >

and, based on this, establish an action plan: the greater the risk of default, the more insurance protection for the transaction. They take decisions based on data and experience. However, uncertainty is unquantifiable. Is it possible to make an analysis without knowing the variables? The VUCA scenario is forcing us to develop new skills.

Professor Bob Johansen has given new meanings to VUCA to try to deactivate this scenario. The suggestions he made in *Leaders make the Future* —Hardover 2012— are: vision, to define where an organisation is headed in a changing world; understanding, to understand agents of change and the environment itself, making use of knowledge, understanding and empathy; clarity, to be capable of addressing complexity with a simple action plan, and agility, to react swiftly to unforeseen circumstances.

COLLABORATION TO CREATE VALUE

Consultant and expert in new executive skills, José Cabrera, writes that "we cannot face uncertainty using the current bureaucratic >



1,7%

EL CRECIMIENTO PREVISTO PARA LA EUROZONA EN 2017 MUESTRA UN ESTANCAMIENTO

THE GROWTH FORECAST FOR THE EUROZONE IN 2017 IS EVIDENCE OF STAGNATION

Fuente / Source: BCE



-12,35%

EL IBEX 35 SE DESPLOMÓ TRAS EL TRIUNFO DEL BREXIT EN REINO UNIDO

THE IBEX 35 PLUNGED AFTER THE UK VOTED FOR BREXIT

Fuente / Source: Bolsa de Madrid

La incertidumbre marca 2017 / Uncertainty marks 2017

Los últimos informes de Crédito y Caución han puesto el foco en la incertidumbre como factor diferencial de 2017. “El nivel de incertidumbre política en Europa y América del Norte no tiene precedentes en las últimas décadas y pesará sobre la actividad económica”, explica la aseguradora de crédito líder en España. Entre las incertidumbres más importantes que podrían impactar en el clima corporativo global, los informes de la compañía detallan el complejo calendario de la eurozona —en 2017 celebra elecciones en Holanda, Francia, Alemania e Italia— el incierto desenlace de las negociaciones del Brexit entre el Reino Unido y la Unión Europea, y las decisiones de la nueva Administración de Estados Unidos. De acuerdo con estas conclusiones, los cambios en las políticas económicas en estos mercados podrían ralentizar su crecimiento y transmitirse a otros a través de sus estrechos lazos comerciales y de inversión. “Las perspectivas del comercio mundial y regional presentan un importante grado de incertidumbre en 2017. La renegociación prevista de numerosos acuerdos de comercio en todo el mundo podría paralizar el crecimiento del comercio internacional. Un efecto colateral de lo anterior sería el incremento de los impagos —se prevé una elevación de los costes comerciales—, lo que aumentará la presión sobre algunas empresas para que mejoren su gestión de tesorería. Esto podría aumentar, a su vez, la necesidad de información y de servicios de recobro para monitorizar mejor la solvencia de los compradores y para recobrar las deudas atrasadas”.

The most recent reports issued by Crédito y Caución point to uncertainty as a differential factor in 2017. “The climate of political uncertainty in Europe and North America is unprecedented in recent decades and will take its toll on economic activity”, explains Spain’s leading trade insurance company. Among the most important uncertainties that may impact the global corporate climate, company reports are pointing to the Eurozone’s complex agenda —in 2017 there will be elections in the Netherlands, France, Germany and Italy—, the uncertainty surrounding Brexit negotiations between the United Kingdom and the European Union, and the decisions of the new United States administration. According to their conclusions, changes in economic policies in these markets could hold back growth and be transmitted to others through close business and investment ties. “The outlook for world and regional trade shows a significant level of uncertainty in 2017. The expected renegotiation of trade agreements around the world may halt growth in international trade. A side effect of the above would be an increase in non-payment, business costs are expected to rise, which will exert additional pressure on some companies to improve their treasury management. This could also increase the need for information and collection services in order to better monitor buyer solvency and to collect outstanding debts.”

LA RECETA DE LEGO THE LEGO RECIPE

¿Quién hubiera previsto que los niños sustituirían la clásica pelota por futbolistas digitales manejados con un mando? Esta coyuntura pilló a la juguetera Lego con el pie cambiado. Durante la década de los noventa vio como sus ventas caían hasta que en 2004 tocaron fondo. En el camino quedaron un sinfín de fracasos en una errática apuesta por la diversificación: "Divide y vencerás", decía la ortodoxia empresarial con el cambio de siglo, pero a la empresa danesa le sirvió de poco. La leyenda dice que fue un exconsultor de McKinsey, Jorgen Vig Knudstorp, quien abrió los ojos a la compañía: había que regresar a los orígenes, a los ladrillos de plástico. Finalmente, la reivindicación de su producto estrella llegó con una decidida apuesta por convertirlos en protagonistas de videojuegos y, años más tarde, de grandes taquillazos del cine infantil. Así, en 2012, Lego se convirtió en la primera empresa del sector a nivel mundial superando a Mattel. En 2016 los resultados del primer semestre aún recogían los éxitos —crecieron al 10% hasta alcanzar los 2.109 millones de euros de beneficio—.

Who could have imagined that children would replace traditional football with digital, remote-controlled footballers? This development caught toy company Lego on the wrong foot. During the nineties, its sales plummeted, until it reached rock bottom in 2004. Along the way were endlessly failing, erratic attempts at diversification. "Divide and conquer", said business orthodoxy at the change of century, but it didn't help the Danish company. Legend has it that it was former McKinsey consultant, Jorgen Vig Knudstorp, who opened the company's eyes: they needed to go back to their roots, little plastic bricks. Finally, the resurgence of their star product came through a bold decision to transform them into the stars of video games and, years later, great box-office hits of children's cinema. So, in 2012, Lego became the top company in the global sector, outperforming Mattel. In 2016, the results of the first six months are still showing success: they grew by 10% to 2,109 million euros profit.

9,27%

EL GASTO EN DEFENSA DE ESTADOS UNIDOS CRECERÁ EN EL AÑO FISCAL 2018

INCREASE IN US DEFENCE SPENDING IN THE UNITED STATES IN THE 2018 FISCAL YEAR

Fuente / Source: Donald Trump (27-02-2017)

> la respuesta a los desafíos actuales ha de ser colectiva". En opinión del exvicepresidente de Sun Microsystems para EMEA, "las organizaciones deben crear estructuras alternativas más colaborativas y capaces de romper las barreras tradicionales".

La interacción debe dejar de ser local, basada en reducidos grupos y con estrechas jerarquías: "En un entorno inestable e impredecible, la colaboración es la forma más poderosa de crear valor". Hay que ganar visión global y, para eso, hay que dar voz a toda la organización, la interna y la externa. Cabrera habla de una estructura de *redarquía* que fluye de abajo-arriba, organizada en red y con espacios de comunicación donde las nuevas tecnologías tengan un importante papel.

El objetivo es implementar una gestión no lineal "que pueda contener los sucesos emergentes y sea capaz de generar acciones a partir del seguimiento de las relaciones y de la atención a las tendencias, las rupturas y las discontinuidades". En línea con lo que dice Cabrera están las enseñanzas del influyente profesor británico de *management* Ralph Stacey, para quien "la mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está por delante, sino percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella". >

> structures, because today's challenges require collective responses". According to former vice-president of Sun Microsystems for EMEA, "organisations must create alternative, more collaborative structures capable of breaking through traditional barriers."

Interactions must no longer be local, based on small groups with narrow hierarchies: "In an unstable, unpredictable environment, collaboration is the most powerful way to create value". You need a global vision, and for this, the entire organisation, internal and external, must be given a voice. Cabrera talks of a network architecture that flows upwards, organised as a network with communication spaces, where new technologies have an important role.

The objective is to implement non-linear management "which may contain emerging events and be capable of generating actions based on following up relationships and attention to trends, ruptures and discontinuities". In line with Cabrera are the teachings of influential British management professor Ralph Stacey, who claims that "the best way of preparing to act is not by attempting to guess what lies ahead, but to understand the dynamic that brought us here, and learn from it." >





El primer 3 en 1 en gestión de clientes



Disfruta de **100€**
de saldo gratis
entrando en la web
insightview.es



› **Insight View**
Marketing · Finance · Risk

Iberinform presenta Insight View, la única herramienta que te permitirá gestionar de manera integrada las áreas de marketing, finanzas y análisis de riesgo de tu cartera de clientes de los principales países europeos.

Aprovecha los 100€ de saldo que te regalamos y pruébalo sin compromiso.

Infórmate en el 902 101 877,
o en **insightview.es**

Iberinform 
Crédito y Caución

* Consulta condiciones en insightview.es

#Influencers

Los emperadores de las redes sociales
The emperors of social networks



HAWKERS

Paula Echevarría, Luis Suárez, Andrés Velencoso o Ricky Rubio han sido determinantes en el negocio de Hawkers, una compañía que presentó su modelo ACE a bordo de un avión en el que viajaban mediáticos influencers, lo que les permitió tocar el cielo y convertir el hashtag #HawkersxAirEuropa en trending topic.

Paula Echevarría, Luis Suárez, Andrés Velencoso and Ricky Rubio have been essential to the success of Hawkers, the company that launched its ACE sunglasses on board an aircraft carrying media influencers, enabling them to touch the sky and convert the hashtag #HawkersxAirEuropa into a trending topic.

EL 'LIKE' O EL RETUIT SON SUS ARMAS. SI ELLOS LEVANTAN EL PULGAR, SUS MILES DE SEGUIDORES HARÁN LO PROPIO. MEJORAN EL POSICIONAMIENTO, GENERAN TRÁFICO O CREAN 'BRANDING'... LOS BENEFICIOS DE ESTABLECER ALIANZAS CON ELLOS SON NUMEROSOS Y LAS EMPRESAS LO SABEN.

THEIR WEAPONS ARE LIKES AND RETWEETS. WHEN THEY GIVE THE THUMBS UP, SO DO THEIR THOUSANDS OF FOLLOWERS. THEY CAN IMPROVE POSITIONING, GENERATE TRAFFIC AND CREATE BRANDING... THERE ARE MANY ADVANTAGES OF FORGING ALLIANCES WITH THEM AND COMPANIES KNOW IT.

Texto Text_Raúl Salgado

Ilustración Graphics_Ricardo Polo

Tienen miles —incluso millones— de seguidores en las redes sociales, desde donde manejan a las masas con la misma naturalidad —y más mano izquierda, eso sí— que los emperadores romanos. Los *likes* y los retuits son sus armas, y al igual que a los caudillos de Roma les interesa gustar. Y gustan mucho. Los *influencers* son los nuevos prescriptores de las marcas. Una novedad que no deja de arrasarse en las campañas de *marketing*.

En España, el 79% de los internautas accedió el año pasado a una red social y casi la mitad consulta y confía en las opiniones vertidas en Internet sobre los productos y servicios que les interesan. El fenómeno de los *influencers* es inherente al auge de blogs y redes sociales, aunque algunos se han convertido en *celebrities* que incluso han traspasado el ámbito digital. Más allá de *youtubers* populares como El Rubius o de mediáticas blogueras como Dulceida, los hay de temáticas tan diversas como los viajes, la gastronomía, la tecnología, la belleza, etc. La mayoría comparte contenidos relacionados con su área de especialización, pero existe una categoría, los *egobloggers*, que hace pública su vida —qué se ponen, qué comen, qué escuchan—. Venden su *lifestyle* y lo que más se valora de ellos es su capacidad de influir, su tasa de *engagement*.

GENERACIÓN CONECTADA

El éxito de los *influencers* ha evolucionado en paralelo a la revolución de los hábitos de consumo, especialmente los de los *millennials*, una generación conectada —por no decir *enganchada*— que compra a golpe de clic, se informa a través de Twitter, se relaciona en Facebook y consume vídeos en Youtube.

Los *influencers* aportan a las empresas notoriedad, credibilidad y capacidad para llegar a públicos específicos. Como por ejemplo a los *millennials*, que son alérgicos a la publicidad y desconfían de los mensajes en primera persona de las marcas. “Son creadores y distribuidores de contenido, que en >

They have thousands —even millions— of followers on social networks, where they manage the masses with the same natural ability as Roman emperors, albeit with a defter touch. Likes and retweets are their weapons and, like Roman warlords, it's in their interest to be popular. Very popular. Influencers are the new spokespeople for brands. A new development that is sweeping marketing campaigns.

In Spain, 79% of internet users accessed a social network last year and almost half of them read and trust opinions that others publish about products and services that interest them. The influencer phenomenon is inherent to the boom in blogs and social networks, although some have become celebrities and crossed the digital divide. Beyond popular youtubers like El Rubius and media bloggers like Dulceida, there are bloggers writing on varied subjects such as travel, gastronomy, technology, beauty, etc. Most of them share contents on their specialist areas, but there is one category, the egobloggers, that make their lives public.... what they wear, eat, listen to. They sell their lifestyles and they are valuable because of their capacity to influence, their engagement rate.

CONNECTED GENERATION

Influencers' success has evolved in line with the revolution of consumer habits, particularly those of millennials, a connected or even addicted generation who click to buy, get their information from Twitter, conduct relationships on Facebook and consume videos on Youtube.

Influencers give companies fame, credibility and the capacity to reach specific audiences. For example, millennials are allergic to advertising and are suspicious of direct messages from >

PULL & BEAR

Celebró su 25º cumpleaños rodeada de los *influencers* más icónicos del mundo de la moda. Desde Brooklyn, el hijo de David Beckham, hasta Jay Álvarez, Maxi Iglesias o los hermanos Zurita asistieron a un evento del que, bajo el hashtag #PullAndBearHouse, se habló durante días en las redes sociales.

It celebrated its 25th anniversary surrounded by the world's most iconic fashion bloggers. Everyone from Brooklyn, son of David Beckham, to Jay Álvarez, Maxi Iglesias or the Zurita brothers were at an event which, with the hashtag #PullAndBearHouse, was the talk of social networks for days.

FLEX

Viralizó su campaña *La noche es nuestra* con la colaboración de 14 *influencers de lifestyle*. Durante cuatro semanas compartieron en sus redes sociales y blogs lo que hacían en la cama cuando no practicaban sexo. El resultado: 9.665 interacciones y más de 64.000 visitas a blogs.

The campaign, entitled *The night is ours*, went viral with help from 14 *lifestyle influencers*. They shared what they did in bed (when they were not having sex) on social networks and blogs, for four weeks. Result: 9,665 interactions and more than 64,000 visits to blogs.



TIPOS DE INFLUENCERS TYPE OF INFLUENCERS



LA CELEBRIDAD CELEBRITY

Mi audiencia tiene el tamaño de Australia
My audience is the size of Australia



LA AUTORIDAD AUTHORITY

Mi opinión vale oro
My opinion is worth gold



EL ACTIVISTA ACTIVIST

Mis convicciones mueven montañas
My convictions move mountains

EL PERIODISTA JOURNALIST

Soy la nueva industria de las noticias
I am the today's news industry



EL CONECTOR CONNECTOR

Me gusta unir a las personas
I like bringing people together



LA MARCA PERSONAL MY PERSON BRAND

Mi nombre es mi valor
My name is my value



> estos casos se viste de recomendación. Sus seguidores confían en ellos, lo que crea un escenario propenso para informar y entretener", asegura Marta Celada, responsable de Marketing de Brandmanic y MarvelCrowd.

SABER ELEGIR

Las empresas contratan a *influencers* para mejorar su posicionamiento *online*, dirigir tráfico a sus webs, incrementar sus comunidades en redes sociales, incentivar sus ventas a través de promociones o simplemente generar *branding*.

Es cierto que resultan más efectivos en empresas B2C —*retail*, consumo, turismo, automoción, cosmética, banca, seguros, etc—, pero también lo es que cualquier compañía puede beneficiarse. Álvaro Salas, coordinador de proyectos en Best Relations, destaca: "Existen herramientas para seleccionarlos que atienden al porcentaje de generación de contenidos sobre determinados temas". Una de las claves es la credibilidad y, por tanto, lo que realmente importa es su sector de actividad. No hay que olvidar que los mejores embajadores de una marca son quienes la han probado, por lo que el *influencer* debe ser un posible consumidor del producto o servicio.

El tamaño de una empresa influirá en su capacidad económica para llevar a cabo este tipo de campañas, pero no debería determinar la elección del *influencer*. Podemos obtener publicaciones gratuitas a cambio de productos o tener que desembolsar más de 15.000 euros a un *youtuber* por un video. El coste de contratar a un *influencer* puede resultar de lo más variopinto. Sin embargo, entre los factores que podrían determinar la tarifa, Salas destaca "la atracción que les produzca la marca en sí misma y el valor añadido que tenga la propuesta de colaboración que les hagás".

El tradicional boca-oreja sigue siendo la estrategia más efectiva para que un producto triunfe. La diferencia es que ahora esta relación se realiza a través de pantallas y ahí los *influencers* son los emperadores. ¡Pulgares arriba! ▶

> brands. "We are creators and distributors of content, which in these cases is dressed up as recommendations. Their followers trust them, which creates a breeding ground for informing and training", said Marta Celada, head of Marketing for Brandmanic and MarvelCrowd.

KNOW HOW TO CHOOSE

Companies hire influencers to improve their online positioning, send traffic to their websites, grow their social network communities, encourage sales through promotions or just generate branding.

They are more effective in B2C companies —retail, consumer, tourism, automotive, cosmetics, banking, insurance, etc.— but any company can benefit. Álvaro Salas, project coordinator at Best Relations, points out: "There are tools for selecting them according to the percentage of content generated on certain subjects." This is a pivotal aspect of credibility and, of course, what is most important is the sector of activity. Don't forget that the best brand ambassadors are people who have tried it, therefore your influencer should be a potential consumer of the product or service.

The size of the company influences the economic capacity to carry out these types of campaigns, but this should not determine the choice of influencer. We can get free publications in exchange for products or pay a *youtuber* more than 15,000 euros for a video. The cost of hiring an influencer varies a lot. However, among these factors that establish the price, Salas points out one which is "how attractive they see the brand and the added value of the collaboration proposal you make."

Traditional word of mouth is still the most effective strategy for a product to succeed. The difference is that now, this relationship takes place on screens, a land where influencers are emperors. Thumbs up! ▶

Twecos de Crédito y Caución Crédito y Caución Twecos

Seis cuentas de Twitter han conseguido pasar en 2016 el corte como cuentas #twecos en el estudio anual lanzado por @creditoycaucion en Twitter para estudiar el seguimiento que los usuarios hacen de la economía en esta red social. Tras cuatro años analizando a los *influencers* económicos en la red social, podemos hablar ya de líderes claros de opinión con un alto grado de madurez de sus cuentas. ¡Síguelos!

Six Twitter accounts have been pronounced #twecos as a result of the annual study launched by @creditoycaucion on Twitter to study the way users follow the economy on this social network. After four years analysing economic influencers on the social network, they are now clear opinion leaders, whose accounts have a high level of maturity. Follow them!



Rafael Galán del Río
@_perpe_



Daniel Lacalle
@dlacalle



José Carlos Díez
@josediez



Juan Ramón Rallo
@JuanRallo



María Muñoz
@mariadelamiel



Carlos Rodríguez Braun
@rodriguezbraun

PROFESOR EN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD Y AUTOR DE
'MACROECONOMÍA' (1984) Y 'CRECIMIENTO ECONÓMICO' (1995)
HARVARD PROFESSOR AND AUTHOR OF 'MACRO ECONOMY' (1984)
AND 'ECONOMIC GROWTH' (1995)

Robert Barro

“El Brexit puede forzar a la Unión Europea a un mayor aperturismo”

“Brexit may force the European Union to be more open”

Texto Text_Vicenta Cobo
Ilustración Graphics_Jesús Navarro



“EL PROTECCIONISMO ES UN FACTOR PREOCUPANTE Y NO SABEMOS CÓMO VA A EVOLUCIONAR”

“PROTECTIONISM IS A WORRYING FACTOR AND WE DON'T KNOW HOW IT WILL EVOLVE”

No ve el Brexit como un sinónimo de proteccionismo, sino como una oportunidad para Reino Unido. Opina que la influencia de la Unión Europea sobre la política interna de sus miembros ha crecido en exceso y de ahí reacciones de rechazo como el mencionado Brexit. También establece el libre comercio y la productividad como factores esenciales para el crecimiento económico. Sus compañeros de profesión le escuchan —es uno de los economistas más citados en investigaciones—, ahora nos toca a nosotros.

Los datos muestran una situación de estancamiento de la economía mundial. ¿Cree que esta situación se superará o se mantendrá durante algún tiempo?

He does not see Brexit as a synonym of protectionism, but as an opportunity for the United Kingdom. He believes that the European Union has too much influence on its members' internal policies, hence negative reactions like Brexit. He also points to free trade and productivity as essential factors for economic growth. His professional colleagues listen to him —he is one of the most cited economists in research— and now it is our turn.

The data is pointing to stagnation in the global economy. Do you think this situation will be overcome or is it here for a while?

There has been real shrinkage in growth of GDP around the world since 2000. If



TRAYECTORIA / CAREER

EL CANDIDATO ETERNO THE ETERNAL CANDIDATE

Robert J. Barro es uno de los economistas más citados en investigaciones económicas según Google Scholar. Sus artículos y libros sobre macroeconomía y crecimiento económico son una referencia para sus compañeros de profesión y de ahí que todos los años su nombre se baraje entre los candidatos al Premio Nobel de Economía. Imparte clases en la Universidad de Harvard (Massachusetts) y es miembro *senior* de la Hoover Institution en la Universidad de Stanford (California). Además, ha colaborado con publicaciones como *Wall Street Journal* o *Bloomberg Businessweek*.

Robert J. Barro is one of the most cited economic researchers, according to Google Scholar. His articles and books on macroeconomics and economic growth are a reference for his professional colleagues and every year his name is among those considered for the Nobel Prize in Economic Sciences. He is a Professor of Economics at Harvard University (Massachusetts) and he is a senior member of the Hoover Institution at the University of Stanford (California). He has also contributed to publications like the *Wall Street Journal* and *Bloomberg Businessweek*.



> Existe una reducción real del crecimiento del PIB en todo el mundo desde el año 2000. De mantenerse, puede provocar un declive en el progreso tecnológico a largo plazo y actualmente la innovación es fundamental para la productividad. Desde el punto de vista estadounidense, debemos aspirar a un crecimiento del PIB por encima de la tasa del 2% anual que tenemos desde 2010. La clave está en impulsar políticas que mejoren la productividad.

¿Qué opina sobre las políticas económicas de la administración Trump? ¿Van a promover el crecimiento económico?

Es probable que veamos efectos positivos generados por la reforma tributaria y por la inversión en infraestructuras, pero también es probable que la hostilidad hacia el libre comercio y hacia la inmigración acarreen efectos negativos. Aún así, en términos generales soy optimista respecto al crecimiento de la economía estadounidense en el corto plazo, al igual que lo es Wall Street. Es fácil que Estados Unidos alcance un crecimiento anual del 3-4% en los próximos dos años.

Usted es escéptico sobre la eficacia de las políticas *keynesianas* a largo plazo. ¿Cuál es su receta para impulsar el crecimiento económico?

> this continues, it may cause a decline in the long-term technological progress and currently, innovation is essential to productivity. From the United States' point of view, we should aspire to a growth in GDP of above the 2% annual rate we have managed since 2010. The key is to drive policies that improve productivity.

What are your thoughts on the Trump administration's economic policy? Will they lead to economic growth?

We will probably see positive effects because of the tax reform and investments in infrastructures, but it is also likely that his hostility to free trade and immigration will have negative effects. Even so, overall I am optimistic about short-term growth in the US economy, as is Wall Street. The United States will probably achieve an annual growth of 3-4% in the next two years.

You are sceptical about long-term efficiency of 'keynesian' policies. What is your recipe for driving economic growth?

Investments in infrastructures could be beneficial, but the country must



“LA CLAVE ESTÁ EN IMPULSAR POLÍTICAS QUE MEJOREN LA PRODUCTIVIDAD”

“THE KEY IS TO DRIVE POLICIES THAT IMPROVE PRODUCTIVITY”

Las inversiones en infraestructuras pueden ser beneficiosas, pero un país debe evitar las inversiones desmedidas y con baja productividad. En general, debemos impulsar políticas que estimulen la productividad más que la demanda. Por ejemplo, la caída de este indicador desde 2010 es una de las claves que explica la falta de la recuperación de la economía estadounidense.

En todo el mundo existe una corriente a favor del proteccionismo y del cierre de fronteras. ¿Cómo cree que va a afectar a la economía?

Es un factor preocupante y no está claro cómo va a evolucionar. Está claro que el libre comercio de bienes y servicios y las transacciones financieras son factores positivos para el crecimiento.

El sí al Brexit en Reino Unido fue inesperado. ¿Qué consecuencias tendrá?

El Brexit no debe verse como un sinónimo de proteccionismo, sino como una decisión que promueve la competencia entre gobiernos. Reino Unido se beneficiará porque podrá establecer su propia fiscalidad y sus propias regulaciones en oposición a las prácticas impuestas por Bruselas. Además, el Reino Unido tendrá las manos libres para firmar un nuevo tratado comercial con Estados Unidos, algo que sería muy positivo para ambos países. El Brexit puede forzar a la Unión Europea a un mayor aperturismo.

La Unión Europea vive un momento crítico: inestabilidad política, debate entre las políticas de austeridad y las de estímulo, el euro en entredicho. ¿Cómo ve su futuro?

Muchos de los problemas de la Unión Europea tienen sus raíces en el excesivo crecimiento de su gobierno y de su capacidad de influencia. Habrá cambios en torno a las políticas de la Unión Europea, incluyendo el euro. Las nuevas políticas incidirán en el mercado libre y en la apertura internacional.

Vivimos en un mundo incierto y cambiante. En este contexto asegurar las inversiones y minimizar los riesgos es una prioridad para los empresarios. ¿Qué les aconseja en este escenario?

He investigado durante los últimos diez años sobre inusuales desastres macroeconómicos —la Gran Depresión de los años 30 o la Gran Recesión del 2007, por ejemplo— y las probabilidades de un nuevo desastre son escasas, pero el comportamiento de las empresas sugiere miedo. Estas retienen grandes cantidades de liquidez en vez de invertir y las instituciones financieras privadas también lo hacen, en su caso en forma de reservas en los bancos centrales. »

avoid excessive investments with low productivity. In general, we must implement policies to stimulate productivity more than demand. For example, the fall in this indicator since 2010 is one of the reasons behind the US economy's failure to recover.

There is a trend towards protectionism and closing borders sweeping the world. How do you think this will affect the economy?

It is a cause for concern and it is not clear how it is going to evolve. Clearly, free trade in goods, services and financial transactions are positive for growth.

The vote in favour of Brexit was unexpected. What will the consequences be?

Brexit shouldn't be seen as a synonym of protectionism, rather a decision that will drive competition between governments. The United Kingdom will benefit, because it will be able to establish its own tax regulations and will not be bound by the rules imposed by Brussels. What's more, the United Kingdom will be free to sign a new trade agreement with the United States, which will be extremely positive for both countries. Brexit may force the European Union to be more open.

The European Union is going through a critical moment: political instability, the debate between austerity policies and stimuli, the euro put to the test. How do you see its future?

Many of the European Union's problems are rooted in the excessive growth of its government and capacity of influence. There will be changes to European Union policies, including to the euro. New policies will have an impact on the free market and on international openness.

We live in an uncertain, changing world. In this context, insuring investments and minimising risks is a priority for entrepreneurs. What advice do you have, given the context?

In the last ten years, I have been researching unusual macroeconomic disasters —the Great Depression of the thirties and the Great Recession of 2007, for example— and the odds of a new disaster are scarce, but the behaviour of companies suggests fear. They are holding onto large amounts of cash rather than investing and private financial institutions do the same, as reserves in central banks. »



“LAS PROBABILIDADES DE UN NUEVO DESASTRE SON ESCASAS, PERO EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS SUGIERE MIEDO”

“THE ODDS OF A NEW DISASTER ARE SCARCE, BUT THE BEHAVIOUR OF COMPANIES SUGGESTS FEAR”

.....



YA LO DECÍA OSCAR WILDE: LLAMARSE ERNESTO NO ES
LO MISMO QUE LLAMARSE JACK. Y LO MISMO PASA EN
LA EMPRESA: TENER UN BUEN NOMBRE DE MARCA NO
ES LO MISMO QUE TENER SOLO UN NOMBRE.

AS OSCAR WILDE SAID, BEING CALLED EARNEST
IS NOT THE SAME AS BEING CALLED JACK. THE
SAME GOES FOR A COMPANY: HAVING A GOOD
NAME IS NOT THE SAME AS HAVING A NAME.

Texto Text_ **Carmen de Silva**

Anticipándose a las tendencias de *marketing* del siglo XXI, el escritor inglés ya dejó claro hace más de un siglo —en su famosa comedia *La importancia de llamarse Ernesto*— que el nombre que nos representa no es una cuestión baladí. De hecho, y volviendo al *marketing*, el *naming*, disciplina cuyo objetivo es la creación de nombres de marcas, productos o servicios, constituye uno de los impactos más relevantes a la hora de generar en el consumidor una buena primera impresión.

Teniendo en cuenta que solo en España se generan unos 45.000 nombres cada año, conseguir diferenciarse se convierte casi en una obligación para las empresas. En opinión de Cristina Vicedo, General Manager de Future Brand Spain, compañía especializada en *naming*, la diferencia entre un nombre y un buen nombre es que este último consigue permanecer en la memoria del consumidor, asociándolo, rápidamente, a los atributos vinculados a la marca.

Por ello, cada vez son más las organizaciones que se preocupan por este aspecto tan determinante del *branding*. “Cualquier empresa, grande o pequeña, tiene una denominación y, por tanto, la oportunidad de presentarse al mercado de forma única y diferencial”, afirma Vicedo. Para conseguirlo, según ella, la mejor apuesta es recurrir a los profesionales. De hecho, España es una potencia en este terreno. Según el Índice Global de Creatividad 2015, publicado por el >

Anticipating 21st-century market trends, the English writer made it clear more than a century ago —in his famous comedy *The Importance of being Earnest*— that a name is no trivial thing. In fact, in terms of marketing, naming, a discipline whose purpose is to create brand names, products or services, has an enormous impact when it comes to making a good impression on consumers.

Given that in Spain alone, around 45,000 names are generated every year, standing out is almost mandatory for companies. According to Cristina Vicedo, General Manager of Future Brand Spain, a company specialised in naming, the difference between a name and a good name is that the latter sticks in the consumer's mind and is quickly associated with the brand's attributes.

That is why more and more organisations are concerned with this pivotal aspect of branding. “All

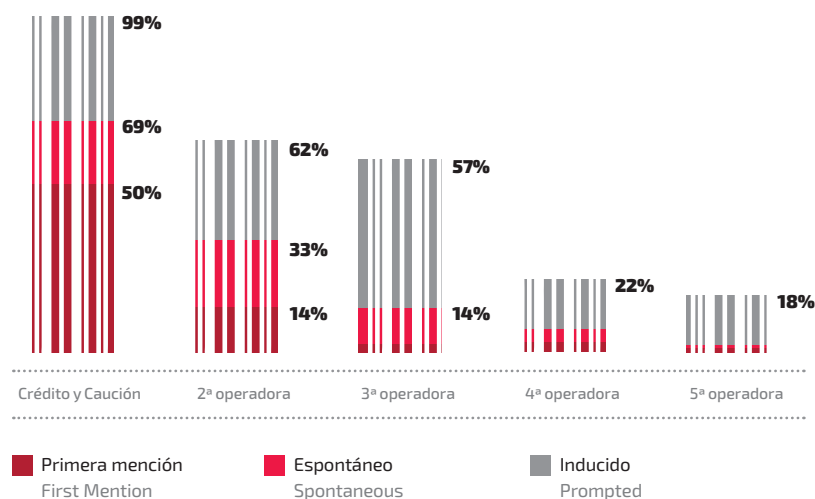
companies, large or small, have names and, therefore, an opportunity to present themselves in a unique and differential way”, says Vicedo. To achieve this, she believes, the best bet is to leave it to the professionals. In fact, Spain is very powerful in this area. According to the Global Creativity Index for 2015 published by the Martin Prosperity Institute, Spain is among the world's ten most creative countries.

How are names created? The answer is simple: with know-how and work. Serendipitous success, such as the famous case of Apple, only occur very occasionally. Detailed market research is essential to get the right name. “You have to do a thorough study of the customer's reality, understand the sector, immerse yourself in the business and know what is important to its consumers. This is the only way of finding a name capable of connecting your client with potential consumers and starting a dialogue that will >

El valor de la marca Crédito y Caución The value of the Crédito y Caución brand

Crédito y Caución tiene un reconocimiento de marca superior al resto de sus competidores. En el siguiente gráfico se puede observar como un 99% de las empresas en España piensa en Crédito y Caución cuando se le pregunta por empresas pertenecientes al sector de los seguros de crédito.

Crédito y Caución is recognised as a superior brand to its competitors. The following graph shows how 99% of Spanish companies think of Crédito y Caución when asked about companies in the trade credit insurance sector.



UN BUEN NOMBRE PERMANECE EN LA MEMORIA DEL CONSUMIDOR Y SE ASOCIA A LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA

A GOOD NAME STICKS IN THE CONSUMERS MEMORY AND IS ASSOCIATED WITH THE BRAND'S ATTRIBUTES

Fuente/ Source : Último Estudio de Notoriedad Aseguradoras de Crédito (GfK)



> Martin Prosperity Institute, nuestro país se encuentra dentro del Top 20 de países más creativos del mundo.

Pero ¿cómo se crea un nombre? La respuesta es sencilla: con conocimiento y trabajo. El éxito fruto del azar o de la genialidad, como en el conocido caso de Apple, solo sucede de vez en cuando. Para dar con el nombre adecuado es imprescindible hacer un exhaustivo análisis del mercado. “Hay que estudiar a fondo la realidad del cliente, comprender su sector, sumergirse en su negocio y saber lo que es relevante para su consumidor. Solo así se llega a la denominación capaz de conectar al cliente con sus potenciales consumidores y comenzar un diálogo que genere sentimientos positivos”, explica la directiva. Y habla de comenzar el diálogo porque el éxito no es cosa de un día. Aunque un nombre puede generar expectación por sí solo, el *engagement* suele llegar con el tiempo, cuando se va llenando de contenido gracias a los valores que proyecta la marca.

MI MARCA EN EL EXTERIOR

Encontrar un nombre que funcione a nivel global resulta cada vez más complejo, ya que se deben tener muy en cuenta las particularidades locales de cada cultura. En este sentido, es fundamental comprobar que el *naming* no tiene significados o asociaciones adjuntos y que su traducción es perfectamente encajable en los distintos idiomas. No hacerlo puede llevar a errores tan conocidos como los de

varias marcas automovilísticas que bautizaron determinados modelos con los poco afortunados nombres de Mazda Laputa, Nissan Moco, Kia Borrego o Lancia Marica y tuvieron que cambiarlos para no herir la sensibilidad del mercado hispano hablante. En esos casos, según los expertos, es preferible apostar por nombres distintos para los diferentes mercados unificándolos bajo un mismo logotipo. Tal es el caso de Frigo, que funciona con éxito hasta con 20 nombres distintos.

La falta de acierto no se limita solo al sector automovilístico. Negocios de lo más variopintos han caído en la tentación de nombrar sin sopesar las consecuencias. Por ejemplo: los helados Alpedro, la Corporación Kagada, los productos alimenticios Asco o los restaurantes vietnamitas Tan Dao Vien.

TENDENCIAS EN 'NAMING'

Vengan de la parte del mundo que vengan, también en el *naming* hay modas. Hace años, y no solo en España, los nombres familiares imperaban en el panorama empresarial. Lo bueno: vinculan la marca directamente con la tradición y el saber hacer de sus propietarios. Lo malo: se asocian con el pasado. Hoy la moda ha cambiado y las tendencias en *naming* apuestan por transmitir emociones globales —la ética, el cuidado del medio ambiente, la fascinación tecnológica, etc.— como fórmula para traspasar la frontera espacio-tiempo. Dicho esto, Ernesto, claro está, siempre seguirá teniendo su importancia. >

> generate positive sentiments”, he explained. And she mentions dialogue because success takes more than a day. Although a name can create expectation, engagement tends to take time, as it fills with content thanks to the values projected by the brand.

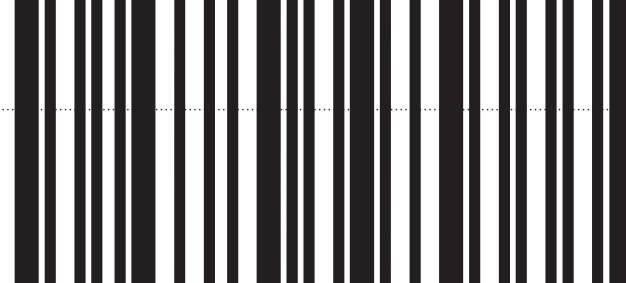
THE MARK ABROAD

Finding a name that works globally is becoming increasingly difficult, because you must take the local idiosyncrasies of each culture into account. In this context, it is important to check the naming has no unwanted meanings or associations and that the translation works in other languages. Skip this step, you may make a mistake like the famous gaffs committed by certain car manufacturers who gave their products names like Mazda Laputa —whore in Spanish—, Nissan Moco —snot in Spanish—, Kia Borrego —lamb in Spanish— and Lancia Marica —gay in Spanish—, which were changed so as not to offend Spanish sensibilities. In such cases, the experts say, it is preferable to use different names in different countries and unify them with a single logo. One example of this is Frigo, which operates successfully with more than 20 different names.

The disasters are not limited to the car sector. Many types of businesses have fallen into the trap of naming without exploring the consequences. For example: Alpedro ice creams —fart in Spanish—, Kagada Corporation —crap in Spanish—, Asco foods —disgusting in Spanish— and, Tan Dao Vien Vietnamese restaurants —they’ve thrashed you in Spanish—.

NAMING TRENDS

Wherever names are created in the world, there are naming fashions. Years ago, and not only in Spain, family names dominated the business world. The upside: brands were linked directly to tradition and to their owners’ know-how. The downside: they are associated with the past. These days, the fashion has changed and there is a trend for names that transmit global emotions —ethics, care for the environment, fascination with technology, etc.— as a formula for crossing the barriers of space and time. That said, it goes without saying that Earnest will always have his importance. >



CLAVES PARA UN BUEN NOMBRE SECRETS TO A GOOD NAME



C
O
N
F
I
A
R

Confiar el trabajo a los especialistas.
TRUST the specialists with the job.

V
A
L
O
R
E
S

Definir bien los valores que se quieren transmitir.
Be clear about the VALUES you want to transmit.

S
E
G
M
E
N
T
O

Tener claro el segmento al que se dirige la marca.
Specify the TARGET segment of the brand.



I
D
E
N
T
I
D
A
D

Crear antes el nombre que la identidad de marca.
Create a brand IDENTITY before the name.



D
E
N
O
M
I
N
A
C
I
Ó
N

Optar por una denominación global y tener en cuenta el idioma para evitar problemas a la hora de expandir la marca.
Choose a global NAME and take language into consideration to avoid problems when you expand the brand.



E
L
E
G
I
R

Elegir un nombre corto, sonoro y fácil de pronunciar para memorizarlo mejor.
CHOOSE something short, catchy, and easy to pronounce and memorable.

Gigantes del comercio

Giants of trade

LAS PRINCIPALES NAVIERAS COMPITEN POR EL PORTACONTENEDORES MÁS GRANDE DEL MUNDO. EN ABRIL SE BOTÓ EL MAERSK MADRID (20.568 CONTENEDORES) Y EN JUNIO SURCARÁ LOS MARES EL OOCL HONG KONG (MÁS DE 21.000).

THE MAIN SHIPPING LINES ARE COMPETING FOR THE WORLD'S BIGGEST CONTAINER SHIP. THE MAERSK MADRID WAS LAUNCHED IN APRIL (20,568 CONTAINERS) AND IN JUNE WILL CROSS THE OCEANS THE OOCL HONG KONG (MORE THAN 21,000).

La pregunta es obvia: ¿por qué más grandes? Porque reducen el coste unitario de transporte por cada contenedor — TEU, por sus siglas inglesas—. Pura economía de escala: transportar 20.000 contenedores en un solo barco es hasta un 60% más barato que hacerlo en dos. Además, los buques de nueva generación son más eficientes y consumen hasta un 35% menos. >

The question is obvious: Why the biggest? Because they reduce the unit cost of carrying each container or twenty-foot equivalent unit (TEU). Pure economy of scale: carrying 20,000 containers on one vessel is up to 60% cheaper than carrying them on two. What's more, new generation container ships are more efficient and consume up to 35% less fuel. >

Texto Text_Javier Sanz

Ilustración Graphics_algarcia.es



200.000
toneladas / tons



160
millones \$ / million \$



CASCO / HULL

Más estabilidad, más carga, más eficiencia.
Better stability, more cargo, more efficiency.



100% RECICLABLE 100% RECYCLABLE

Cada pieza está identificada para su destino en reciclaje.
Each piece is identified with its recycling destination.

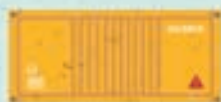


PINTURA / PAINT

Antiincrustante: minimiza la rugosidad del casco y libera ingredientes bioactivos para evitar que organismos marinos se adhieran a su superficie.

Anti-fouling: minimises hull roughness and releases bioactive ingredients to prevent marine organisms from adhering to the surface.





x 3

Triplican su capacidad cada 20 años

Triples its capacity every 20 years

1956: 800 TEU

1976: 2.500 TEU

1996: 7.100 TEU

2016: 20.150 TEU

20.000

160 mill



=

22 km

puestos en fila
in row

Los próximos gigantes* / The next giants*

Naviera Shipping line	MOL	MAERSK	CMA CMG	OOCL
País Country				
TEUs TEU's	20.150	20.568	20.600	21.150
Astillero Shipyard	Samsung	Daewoo	Hanjin	Samsung
Nº buques Nº Vessels	6	11	3	6
Toneladas Tons	192.700	206.000	+200.000	+200.000
Millones Millions	155	163	-	158

* Se botarán entre 2017 y 2018

* They will be launched between 2017 y 2018



15-20
meses / months



70.000
CV / HP



COGENERACIÓN COGENERATION

Aprovechamiento energético del calor del motor. **Ahorro: 10%.**
Using heat from the engine as energy. **Saving: 10%**



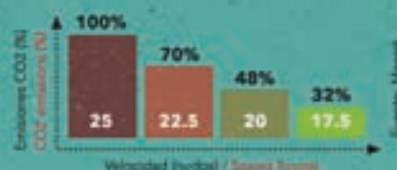
PTO/PTI / PTO/PTI

Generador que añade potencia extra al motor o aprovecha el exceso de potencia del barco para surtir de electricidad al equipamiento. **Ahorro: 5%.**
Generator that gives the engine extra power and uses the ship's excess power to power equipment. **Saving: 5%**



VELOCIDAD / SPEED

Más lentos, más eficientes.
Slower, more efficient.



Darwinismo digital

Digital darwinism

NO IMPORTA EL SECTOR, NI EL TAMAÑO, NI LA EXPERIENCIA... EN LA 'APP ECONOMY' SOLO SOBREVIVIRÁN LAS EMPRESAS QUE SEPAN ADAPTARSE AL ENTORNO Y EL ENTORNO HOY ES DIGITAL.

THE SECTOR, SIZE AND EXPERIENCE ARE IRRELEVANT... IN THE 'APP ECONOMY' ONLY COMPANIES THAT ADAPT TO THEIR SURROUNDINGS WILL SURVIVE, AND THOSE SURROUNDINGS ARE DIGITAL.

Texto Text_ Carmen de Silva



La teoría de la evolución de las especies de Darwin se ha trasladado al entorno empresarial —darwinismo digital— y reza lo siguiente: en la *app economy* solo sobrevivirán las empresas que sepan adaptarse al entorno digital. Pero situémonos, ¿qué es la *app economy*? Tras este anglicismo se esconde el modelo de negocio basado en el desarrollo de aplicaciones, especialmente móviles, que triunfa actualmente. Un dato para entenderlo: en 2007 no había prácticamente ninguna aplicación móvil. Hoy, solo en España, se descargan un millón de *apps* al día según el último informe elaborado por la consultora The App Date. ¿Lo bueno de este modelo? Abre un mundo de posibilidades y pone en el mismo terreno de juego a empresas grandes y pequeñas. ¿Lo malo? Requiere que las

Darwin's theory of the evolution of species has moved into the business world, as *digital Darwinism* which means the following: in the app economy, only companies capable of adapting to the digital environment will survive. But first things first. What is the app economy? The app economy is the business model based on app development, particularly mobile apps, that is currently triumphing. To put this in context, in 2007 there were virtually no mobile apps. Now, according to the most recent study conducted by The App Date, a million apps a day are downloaded in Spain alone. What's so good about this model? It opens a world of possibilities and levels the playing field for large and small companies. And the drawbacks?



**SI LOS DATOS SE EXPRIMEN
ADECUADAMENTE, EL
RESULTADO ES ORO: EL
ORO DE LA 'APP ECONOMY'**

**IF THE DATA IS SQUEEZED
CORRECTLY, THE RESULT
IS GOLD, THE GOLD OF
THE APP ECONOMY**



Claves para adaptarse a la 'app economy'

Tips for adapting to the app economy

- 1** Reevaluar la estrategia de la compañía y los productos y servicios que ofrece para determinar si es viable, a largo plazo, en la *app economy*.
 - 2** Reclutar el talento tecnológico necesario para evolucionar la empresa, especialmente en áreas críticas como la seguridad y el desarrollo.
 - 3** Revisar a conciencia las capacidades del *software* de la empresa.
 - 4** Asegurar que la dirección se implica y lidera el cambio.
 - 5** Poner la experiencia del cliente en el centro de la estrategia corporativa.
- 1** Re-evaluate the company's strategy and the products and services offered to determine whether they will be viable in the app economy in the long term.
 - 2** Recruit the technological talent that the company needs to evolve, particularly in critical areas such as security and development.
 - 3** Carefully revise the company's software capacities.
 - 4** Ensure that management is involved and leads the change.
 - 5** Put the customer experience at the centre of the corporate strategy.

Fuente / Source: *The battle for competitive advantage in the app economy*, Oxford Economics

compañías hagan su propia transformación digital, algo que, como dice Satya Nadella —CEO de Microsoft—, "no solo consiste en incorporar tecnología, sino en dar un enfoque diferente a la filosofía empresarial".

CAMBIO DE MENTALIDAD

La era del *software* ha impuesto nuevos modelos de negocio, nuevos medios de pago, nuevas formas de comprar, informarse, comunicarse y relacionarse en los que el dilema ser o no ser digital no cabe si se quiere sobrevivir. Basta echar la vista atrás —no demasiados años— para ver que gigantes como Blockbuster, Polaroid o Kodak cayeron por no evolucionar a tiempo.

Es obvio que ninguna transformación es fácil, especialmente si implica un cambio de mentalidad, pero es posible. Under Armour >

It forces companies to undertake their own digital transformation, something which, according to Satya Nadella, CEO of Microsoft, "consists not only of introducing technology, but of refocusing the business philosophy".

CHANGE OF MENTALITY

The software era has imposed new business models, new methods of payment, new ways of shopping, of getting information, communicating, and interacting, where there is no time to waste with to-be-or-not-to-be-digital dilemmas if you want to survive. All you need to do is look back a few years to see how giants like Blockbuster, Polaroid and Kodak crashed when they were too slow to evolve. Obviously, transformation is difficult, >

RADIOGRAFÍA DEL USUARIO DE 'APPS' EN ESPAÑA SNAPSHOT OF APP USERS IN SPAIN

22.000.000

ESPAÑOLES USAN
'APPS' A DIARIO
22,000,000 SPANIARDS
USE APPS EVERY DAY



EL USUARIO MEDIO DE 'APPS'
ES UN HOMBRE DE ENTRE
THE AVERAGE APP USER
IS A MALE AGED 25-45

24-45 años



1.000.000

DE 'APPS' SE DESCARGAN A DIARIO
1,000,000 APPS ARE DOWNLOADED



DESCUBRE NUEVAS 'APPS'
DE JUEVES A DOMINGO, DE

19-21 horas

THEY DISCOVER NEW APPS FROM
THURSDAYS TO SUNDAYS FROM 7PM TO 9PM



DESCARGA POR
RECOMENDACIÓN DE

Amigos

DOWNLOADS ARE BASED ON
RECOMMENDATIONS FROM FRIENDS



Fuente / Source: The App Date

Fuente / Source: The App Date

> es un buen ejemplo de ello. Esta empresa americana de ropa y accesorios deportivos, ligada al modelo de negocio tradicional hasta 2013, dio un giro de timón ese mismo año y empezó a comprar otras empresas digitales. Adquirió primero MapMyFitness, una compañía de apps deportivas, y después MyFitnessPal, de información nutricional, y Endomondo, que graba y comparte el ejercicio físico de los usuarios a través de una app gratuita para móviles. El resultado es que Under Armour se ha convertido en un hub digital con 140 millones de suscriptores a los que vende ropa y es, actualmente, la segunda mayor marca deportiva en Estados Unidos solo por detrás de Nike.

Como ella, muchas otras empresas han asumido ya la importancia de sustentar el negocio en el software e iniciar la transformación digital. De hecho, según el estudio *The battle for competitive advantage in the*

> particularly if it means a change of outlook, but it is possible. Under Armour is a good example of this. This American sports clothing and accessories company, which used the traditional business model until 2013, changed course that same year and started buying other digital companies. First it bought MapMyFitness, a sports app company, then MyFitnessPal, with nutritional information, and Endomondo, which saves and shares users' physical stats with a free mobile app. As a result, Under Armour has become a digital hub with 140 million subscribers who sells clothes to and it is currently the second largest sports brand in the United States, only behind Nike.

Many other companies have grasped the importance of supporting their businesses with software and starting the digital transformation. In fact, according to the study *The battle for competitive advantage*

app economy realizado por Oxford Economics, el 78% de las empresas encuestadas, considera que el *software* será un *driver* crítico para tener ventaja competitiva en la *app economy* de aquí a tres años.

EL CLIENTE, LA PRIORIDAD

Pese a todo, no hay *software*, ni *app*, ni conversión digital exitosa si no se pone al cliente en el centro de la estrategia del negocio y, para situarlo ahí, primero hay que conocerlo. ¿Cómo? Analizando la información que genera. Los 2.500 *gigabytes* de datos que se crean cada día en el mundo no son nada si no se analizan, pero si se expresan adecuadamente el resultado es oro: el oro de la *app economy*. Y aunque a priori muchas empresas pueden pensar que el *big data* está solo al alcance de las grandes, cualquiera, en mayor o menor medida, puede acceder a la minería de datos. Por ejemplo: IBM acaba de lanzar una plataforma, dirigida tanto a programadores como a empresarios sin conocimientos de informática, que introduce el *big data* en la empresa a través de una aplicación que organiza e interpreta los datos con un coste de suscripción casi irrelevante.

A partir de ahí, solo resta darle al consumidor lo que desea que, según los expertos en *marketing*, ya no es el mejor producto o un servicio inigualable, sino una experiencia positiva, un *customer journey* excelente en clave de agilidad, rapidez, multicanalidad, capacidad de respuesta, proactividad, etc. Y, cómo no, ahí se sitúa el *software* como piedra angular de la *app economy*. No hay dilema posible... Si se quiere sobrevivir, hay que ser digital. »

in the *app economy*”, conducted by Oxford Economics, 78% of companies surveyed consider that software will be a critical to having a competitive advantage in the *app economy* within the next three years.

THE CUSTOMER, THE PRIORITY

Despite everything, no software, app, or digital conversion will succeed if your customers are not at the centre of your business strategy and, to achieve this, you first have to understand them. How? By analysing the information that they generate. The 2,500 gigabytes of data that are created every day in the world are worth nothing if they are not analysed, but when used, the result is gold: the gold of the *app economy*. And although many companies may think that big data is only within reach of the giants, anyone can access the data mine to some extent. For example: IBM has just launched a platform, aimed at programmers and companies without IT knowledge, that introduces big data in the company through an app that organises and interprets the data for the almost irrelevant subscription.

Based on this, all you need to do is to give consumers what they want which, according to marketing experts, is no longer the best product or unbeatable service, but a positive experience, an excellent, multi-channel customer journey in terms of agility, speed, response capacity, pro-activity and, of course, that is how software becomes the cornerstone of the *app economy*. There isn't possible dilemma... If you want to survive, you have to be digital. »



78%

DE LAS EMPRESAS
CONSIDERA QUE EL
'SOFTWARE' SERÁ
UN 'DRIVER' CRÍTICO
PARA TENER VENTAJA
COMPETITIVA EN LA
'APP ECONOMY'

OF COMPANIES
SEE SOFTWARE AS A
CRITICAL DRIVER FOR
ENSURING A COMPETITIVE
ADVANTAGE IN THE
APP ECONOMY

Fuente / Source: *The battle for competitive advantage in the app economy*, Oxford Economics

La transformación digital en la búsqueda de clientes

The digital transformation in search of customers



Bienvenido al crecimiento. Así de rotunda se muestra Crédito y Caución, la aseguradora de crédito líder en España, en su última campaña de medios en la que presas del mundo natural se hacen desmesuradamente grandes y empequeñecen a sus posibles depredadores. "La campaña es una metáfora visual sobre la importancia del crecimiento para competir en el mundo global. Tenemos un posicionamiento incontestable como elemento de protección frente al impago comercial, pero los últimos servicios digitales de la Compañía están orientados a potenciar la transformación en la búsqueda de clientes para lograr el crecimiento rentable de nuestros asegurados", explica el director de Marketing y Comunicación de la Compañía, Enrique Díaz de Diego.

Welcome to growth. That is how confident Crédito y Caución, Spain's leading credit insurer, is in its new media campaign where prey from the natural world grow inordinately large leaving their possible predators undersized. "The campaign is a visual metaphor for the importance of growth to compete in the global world. We have an undisputed positioning as a means of protection against non-payment in trade, but the Company's latest digital services aim to strengthen our transformation in search of customers to achieve profitable growth for policy holders", explains the company's Marketing and Communication Director, Enrique Díaz de Diego.



Paul Beamish

“La empresa española debe ver la exportación de forma estratégica”

“Spanish companies must take a strategic approach to exports”

Texto Text_James Badcock



TRAYECTORIA CAREER

CATEDRÁTICO DE NEGOCIO

Internacional en la Ivey Business School de la Western University en Ontario. Ha sido reconocido por el *Journal of International Management*, el *International Business Review* y el *Management International Review* como uno de los contribuyentes a la literatura empresarial más importantes del mundo.

PAUL W. BEAMISH HOLDS

the Canada Research Chair in International Business at the Ivey Business School, Western University, Ontario. He has been recognised by the *Journal of International Management*, the *International Business Review* and the *Management International Review* as a contributor to the most important business literature in the world.

Nacido en Toronto en 1953, Paul W. Beamish es autor y coautor de 55 libros, entre ellos *Gestión transnacional: el desafío de dirigir en distintos países a la vez*, considerado como *La Biblia* del comercio internacional, un compendio de casos de éxito de empresas en el contexto global.

¿Cuál debe ser la reacción de las empresas trasnacionales al ver los datos de la Organización Mundial del Comercio que muestran una ralentización en el comercio mundial en el último año?

Las empresas trasnacionales son conscientes de las abrumadoras ventajas de vender e invertir en el extranjero. De ahí que cualquier bache reciente en el comercio mundial no deba ni pueda provocar cambios radicales en su comportamiento. Las trasnacionales han lidiado con todos los ciclos económicos que se han dado en el pasado y con los cambios en la economía global, ya sean relacionados con tecnologías de la comunicación o con nuevas oportunidades del mercado. De este modo, podemos esperar que estas empresas mantengan básicamente su rumbo sin reaccionar de forma exagerada o confiada a las condiciones actuales y futuras.

El Brexit nos sorprendió a todos. ¿Qué impacto tendrá en el comercio dentro de la Unión Europea?

El Brexit ha hecho que los estados miembros de la Unión Europea reflexionen mucho sobre el futuro del comercio, es algo natural. Yo diría, sin embargo, que hay nuevas oportunidades externas que la Unión no debe pasar por alto. Por ejemplo, está el Acuerdo Económico y Comercial Global —CETA por sus siglas en inglés— entre Canadá y la Unión Europea. Canadá es un punto de entrada natural al mercado norteamericano y también representa un mercado vibrante en sí mismo. El cierre de acuerdos como este representa una señal positiva y una oportunidad de reponerse para la Unión Europea tras el Brexit. >

Born in Toronto in 1953, Paul W. Beamish has written and co-written 55 books, among them *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management*, the accepted international-trade reference, a compendium of success stories in the global context.

How should transnational companies react to World Trade Organisation data indicating that world trade has been slowing over the last year?

Transnational companies are fully aware of the overwhelming advantages of selling and investing abroad. Therefore, recent hiccups in world trade should not, and will not, trigger radical changes in their behaviour. Transnational companies have coped with all past economic cycles and changes in the global economy, both in terms of communication technologies and new market opportunities. We can expect these companies to stay on basically the same course, without exaggerated reactions or reliance on current and future conditions.

Brexit took everyone by surprise. What impact will this have on trade within the European Union?

Naturally, Brexit has prompted EU member states to think hard about the future of trade. I would say, however, that there are other opportunities outside the Union that should not be ignored. For example, the Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) between Canada and the European Union. Canada is a natural gateway to the North American market and it also a lively market. The agreement reached with Canada is a positive sign and an opportunity for the European Union to rally after Brexit. >



“ALGUNAS EMPRESAS SE LA ESTÁN JUGANDO AL NO CONTRATAR SEGURO DE CRÉDITO EN SUS OPERACIONES INTERNACIONALES”

“SOME COMPANIES ARE GAMBLING BY NOT TAKING OUT CREDIT INSURANCE ON THEIR INTERNATIONAL TRANSACTIONS”

> ¿Qué impacto pueden tener en el comercio internacional los cambios en el modelo económico chino?

Llevo más de 30 años visitando China, desarrollando investigaciones, escribiendo estudios y libros y estableciendo vínculos con docenas de instituciones como representante del Ivey Business School. Su modelo actual es muy diferente al de principios de los años ochenta cuando visité el país por primera vez. El cambio más profundo es que China ha dejado de ser un centro de fabricación barato. Sus exportaciones se han encarecido y lo harán aún más en el futuro. Además, muchos consumidores chinos ya tienen la capacidad de comprar importaciones de España y otros países europeos. Las empresas chinas se comprometen cada vez más con la I+D creando productos con más valor añadido. Y muchas de estas compañías se están internacionalizando, tanto para exportar como para buscar posibles adquisiciones.

¿Qué papel tiene el seguro de crédito en el comercio mundial?

Desempeña un papel muy importante en la gestión de riesgos, ya sea en torno a la protección del comercio o al seguro de facturas por cobrar. Algunas empresas se la están jugando al no contratar un seguro de crédito en sus operaciones internacionales. Es aún más importante cuando entras en un mercado nuevo o tratas con un nuevo socio comercial.

Las exportaciones han sido claves para sacar a España de la crisis. ¿Qué mensaje específico tiene para las empresas exportadoras españolas?

En España casi un 60% de las exportaciones las realizan las pymes. Sin embargo, muchas las ven como una medida esporádica para compensar los ciclos de ventas bajas en el mercado nacional. Yo animo a las empresas españolas a ver las exportaciones de una forma estratégica, como el núcleo de su actividad y no como un remedio a corto plazo. Una estrategia sostenida de internacionalización les permitirá aprender y ganar confianza sobre sus operaciones actuales y futuras en el extranjero. Esto, a su vez, se convertirá en más beneficios. También les aconsejaría tener presentes nuevas formas de internacionalización más allá de la exportación. Piensen, por ejemplo, en los proyectos conjuntos y en las alianzas. No hay que tener miedo a buscar nuevos mercados fuera de la Unión Europea.

Como coautor del superventas *Gestión transnacional*, ¿cuáles son los riesgos más importantes para una empresa internacional en el mundo de hoy?

Se me ocurren varias amenazas de forma inmediata. La primera es la parálisis en la gestión, es decir, llegar a la conclusión de que no se puede hacer más para preparar a la empresa de cara a competir en el mercado internacio-

> What might be the impact of changes in the Chinese economic model on international trade?

I have been visiting China for more than 30 years for research purposes, to write studies and books and to establish links with dozens of institutions, as a representative of the Ivey Business School. The current model is very different from that in the early eighties, when I first visited the country. The biggest change is that China is no longer a cheap manufacturing centre. Its exports have become more expensive, and they will become even more so in the future. What's more, many Chinese consumers can afford to buy imports from Spain and other European countries. Chinese companies are investing more in R&D, and creating more value-added products. Also, many of these companies are internationalising, both to export and to find possible acquisitions.

What is credit insurance's role in the world trade?

It has a pivotal role in risk management, both to protect trade and to guarantee receivable bills. Some companies are gambling by not taking out credit insurance on their international transactions. It is even more important when you enter a new market or work with a new business partner.

Exports have been essential to lifting Spain out of the crisis. Do you have a specific message for Spanish exporters?

Almost 60% of exports from Spain are by SMEs. However, they tend to consider exports as a sporadic activity to offset cycles of low domestic sales. I recommend Spanish companies take a strategic approach to exports as a core activity, rather than a short-term remedy. A consistent internationalisation strategy will enable them to learn and gain confidence in current and future operations abroad. This, in turn, will be converted into more profits. I would also encourage them to look at methods of internationalisation that go beyond exports. For example, they should think about joint products and alliances. They need not be afraid of finding markets outside the European Union.

As co-author of transnational management best sellers, what are the most important pitfalls facing international companies in today's world?

I can think of several immediate threats. The first is management inertia, when an organisation believes that it has done all it can to ready the company to compete in the international market. There is



“LOS COMPETIDORES DE LOS MERCADOS EMERGENTES ESTÁN CRECIENDO DE FORMA AGRESIVA”

“COMPETITORS IN EMERGING MARKETS ARE GROWING AGGRESSIVELY”

nal. Siempre hay más pasos para avanzar: contratar empleados con experiencia en el trabajo o conocimientos del idioma en un mercado objetivo importante, promover la participación de más ejecutivos en visitas a mercados externos o desarrollar una mentalidad global dentro de la organización. Las empresas deben tener cuidado de no avanzar con demasiada lentitud. Un segundo riesgo es subestimar a los competidores de los mercados emergentes: están creciendo de forma agresiva. El tercer riesgo es no reconocer que la sociedad exige cada vez más a las empresas internacionales, sobre todo a las grandes.

¿En qué suelen fallar los intentos de expansión internacional: una estrategia equivocada, baja capacidad organizativa o una deficiente gestión del proyecto?

Los tres aspectos son importantes, pero todo empieza con una adecuada estrategia. Puede darse también un enfoque incorrecto en cuanto a la internacionalización o una mala alineación de los recursos.

El cambio tecnológico, ¿puede dejar obsoletos los modelos de éxito?

Sí. Es importante para las empresas mejorar sus capacidades innovadoras y participar en asociaciones que proporcionen acceso a las tecnologías emergentes y potencialmente disruptivas. ▶

always something else you can do: recruit employees with experience in the area or who know the language of an important target market, encourage more executives to visit external markets, or develop a global mentality within the organisation. Companies must be careful not to advance too slowly. The second risk is underestimating competitors in emerging markets: they are aggressively seeking to grow. A third risk is not recognizing that society increasingly expects more from international businesses, especially larger ones.

How do attempts at international expansion tend to fail: the wrong strategy, deficient organisational capacity or poor project management?

All three aspects are important, but it all starts with the right strategy. There is also a risk of taking the wrong approach to internationalisation or incorrect alignment of resources.

The technology change, could models of success become obsolete?

Yes. It is important for companies to become more innovative and to participate in associations that give access to emerging and potentially disruptive technologies. ▶



EE.UU. / USA *Susto down. Lo* *Fright or Trump*

Haremos que Estados Unidos vuelva a ser fuerte. Haremos que Estados Unidos vuelva a ser próspero. Haremos que Estados Unidos vuelva a ser orgulloso. Haremos que Estados Unidos vuelva a ser seguro. Y sí, juntos haremos que Estados Unidos sea grande de nuevo". Así finalizó Trump su discurso el día de su proclamación como presidente del país más poderoso del mundo. Tiempo atrás la imagen del magnate con el capitolio a su espalda y miles de personas aplaudiendo sus palabras hubiera sido calificada de quimera hasta por el analista más experto. Inédito, asombroso, inesperado... Esos fueron algunos de los calificativos utilizados por esos mismos

analistas durante las horas posteriores a su victoria electoral. Más incertidumbre se añade a la incertidumbre cuando hasta los expertos también lo son en no acertar.

Meses después de la toma de posesión de Trump y aunque es pronto para certificar tendencias, el apocalipsis que algunos agoreros analistas profetizaron no ha llegado. Por ejemplo, la economía se sostiene sin novedad: el FMI calcula en un 2,3% el crecimiento en 2017. El dólar continúa fuerte y ha vuelto a subir de precio, algo que por el momento favorece a la exportación española. Por otro lado, no hay indicios de repliegue en el consumo doméstico y la inversión pública y privada, motores de la recuperación esta-



EN NÚMEROS IN FIGURES

DATOS ECONÓMICOS ECONOMIC DATA

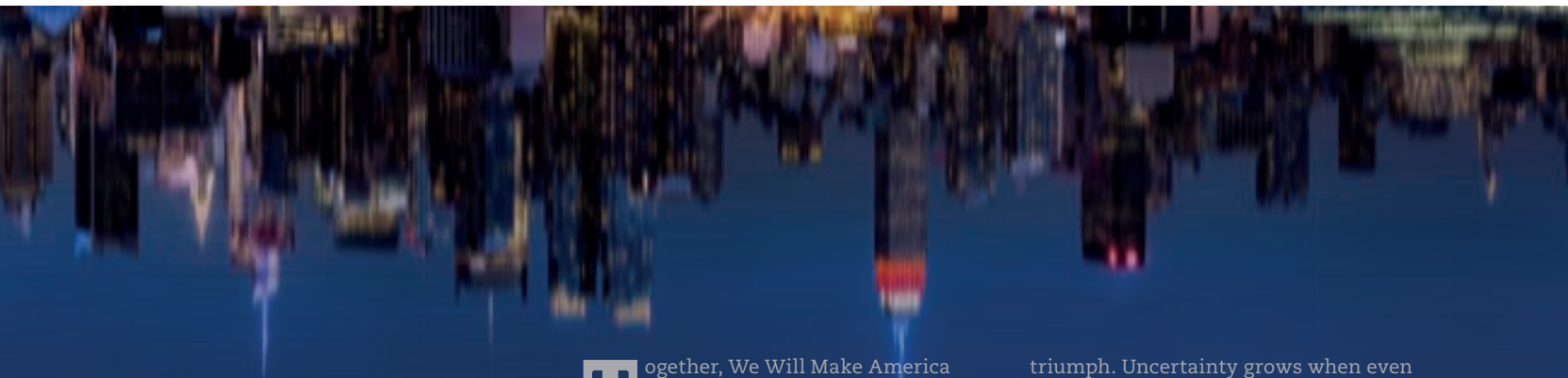
- ➔ **CRECIMIENTO 2016**
GROWTH 2016: **1,6%**
- ➔ **CRECIMIENTO 2017 (PREVISIÓN)**
GROWTH 2017 (FORECAST): **2,1% - 2,3%**
- ➔ **PARO / UNEMPLOYMENT: 4,8%**
- ➔ **DEUDA / DEBT: 110%**
- ➔ **INFLACIÓN / INFLATION: 2,1%**
- ➔ **DÉFICIT / DEFICIT: 3,2%**
- ➔ **PIB / GDP: 52.183 €**



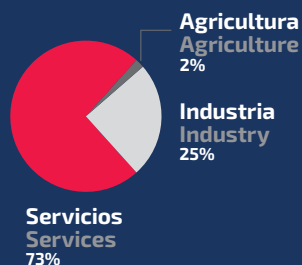
LA VICTORIA DE TRUMP FUE UNA SORPRESA. LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LA ECONOMÍA GLOBAL ESPERAN QUE, DURANTE SU MANDATO, PREVALEZCA SU FACETA DE PRÁCTICO HOMBRE DE NEGOCIOS Y QUE LA SORPRESA NO TERMINE EN SUSTO.

TRUMP'S VICTORY WAS A SURPRISE. SPANISH COMPANIES AND THE GLOBAL ECONOMY HOPE THAT HIS PRACTICAL BUSINESSMAN'S SIDE WILL PREVAIL AND THAT THE SURPRISE WON'T END IN FRIGHT.

Texto Text_Juan Pablo Zurdo



PIB: PRINCIPALES SECTORES GDP: MAIN SECTORS



Fuente Source: FMI IMF / FED

Together, We Will Make America Strong Again. We Will Make America Wealthy Again. We Will Make America Proud Again. We Will Make America Safe Again. And, Yes, Together, We Will Make America Great Again". Thus, concluded Trump's inaugural address on the day he became president of the world's most powerful country. In the past, the sight of the magnate standing before the Capitol to the applause of thousands was dismissed as a chimera by even expert analysts. Unprecedented, staggering, unexpected... These were among the adjectives used by those same analysts in the hours after his electoral

triumph. Uncertainty grows when even the experts get it wrong.

It is only months since Trump took office and it is still too soon to rely on trends, but the apocalypse prophesied by the doom-mongers has not come to pass. For example, the economy has held up without changes: US economy is predicted by the IMF to grow by 2.3 percent in 2017. The dollar is still strong and more expensive, which, for the moment, is good for Spanish exports. On the other hand, there are no signs that domestic consumption or public or private investment, the drivers of the US recovery, are falling. Added to this is >

> estadounidense. A esto hay que añadirle la intrínseca ventura de Trump al hallar un tesoro en Alaska en forma de su combustible fósil favorito.

OLEADA PROTECCIONISTA

Imaginemos que se cumplen a fondo las amenazas proteccionistas —nuevos aranceles y la cuarentena a los tratados internacionales de comercio—. Algunos analistas, los más optimistas, llaman a la calma y reducen el impacto de estas medidas. Por ejemplo, Trump paró en seco el TTP pero el acuerdo apenas tenía opciones de sobrevivir al Congreso. Lo mismo sucede con el TTIP europeo, de farragosa tramitación año tras año.

El magnate insiste en que sustituirá esos acuerdos globales por otros bilaterales, como el que España no tiene aún con Estados Unidos —su principal destino de inversión fuera de la Unión Europea—: unas 700 filiales españolas han invertido alrededor de 58.000 millones de euros en finanzas, energía, construcción,

> Trump's intrinsic luck at finding treasure in Alaska in the form of his favourite fossil fuel.

WAVE OF PROTECTIONISM

Let's imagine they follow through with their protectionist threats - new tariffs and scrapping of international trade agreements. More optimistic analysts are calling for calm and reducing the impact of these policies. For example, Trump withdrew the US from the TTP, but the agreement had little chance of making it through Congress. The same applies to the European TTIP, with convoluted formalities year after year.

The businessman insists that he will replace these global agreements with bilateral pacts, such as the one which Spain does not yet have with the United States - its main destination of investment outside the European Union, with around 700 Spanish affiliates that have invested approximately 58,000



SOMOS EL TERCER PAÍS FAVORITO PARA SUS ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO

WE ARE THE TOP THIRD CHOICE IN THE WORLD FOR EXCHANGE STUDENTS

comercio mayorista, etc. Si el proteccionismo cuaja, habrá consecuencias: reducción de las ventas españolas en sectores como el vinícola, el alimentario o el farmacéutico, entre otros. Pero si se despliegan las medidas de estímulo previstas —500.000 millones de dólares en infraestructuras, bajada del 35% al 15% en el impuesto de sociedades, relocalización de industrias, por ejemplo—, numerosas empresas españolas pueden acabar exclamando “Trump rules!”, aunque sea en la intimidad.

PODER LIMITADO

Por muy autoritario que parezca el nuevo presidente, el balance de poderes estadounidense limita su capacidad. Su negacionismo del cambio climático causa escalofríos, pero conviene no olvidar que cada Estado tiene libertad de acción y, como advierte el economista Nicholas Stern, algunos seguirán apostando por las renovables a despecho del despacho oval. California, por ejemplo, man-

million euro in finance, energy, construction, wholesale trade, etc. If this protectionism takes hold, there will be consequences: falling sales for Spain in sectors such as wine, food and pharmaceuticals, among others. However, if the planned stimulus measures are deployed (USD 500,000 million in infrastructures, a corporation tax cut from 35% to 15%, relocation of industries, for example), numerous Spanish companies may end up exclaiming “Trump rules!”, albeit behind closed doors.

LIMITED POWER

However authoritarian the new president may appear, the US government has checks and balances designed to limit his power. Trump's climate change denial is terrifying, but each member state is free to choose and, as economist Nicholas Stern points out, some will continue to bet on renewables despite the Oval office. California,

¿PAÍS DE ACOGIDA?

El freno a la inmigración podría perjudicar la economía de los estados fronterizos.

HOST NATION? The block on immigration may harm the economy of neighbouring states.





Consejos de negociación y protocolo / Business tips and protocol

- 1** Son gente de acción —muy competitiva— capaz de tomar decisiones resolutivas sobre la marcha. Mejor preparar a fondo la estrategia para poder seguir ese ritmo.
- 2** Mercado muy rentable. Pero atención: la eficiencia y la rapidez del servicio posventa, incluida la compensación al cliente por cualquier error, están al mismo nivel.
- 3** No se fíe de la cercanía con la cultura latina en algunos Estados. En los negocios manda el estilo anglosajón afable y sonriente, pero refractario a cualquier exceso de confianza.
- 4** Son el imperio. Puede encontrarse un tono a veces sobrado o excesivamente nacionalista, especialmente en las zonas menos cosmopolitas.
- 5** Es un país que a menudo vive para trabajar. Valoran ir al grano y todo lo que ahorre tiempo de negociación, como la información precisa sobre mercados, gustos, leyes y socios.

- 1** They are people of action - very competitive - capable of taking firm decisions on the fly. You should have a strategy to keep up.
- 2** Very profitable market. But be aware: efficiency and speedy after-sales service, including compensating customers for mistakes, are equally important.
- 3** Do not assume that the Latin culture is similar to that in the United States. The Anglo-Saxon way of doing business is pleasant and smiling, but over-familiarity is not acceptable.
- 4** They are the Empire. Sometimes the tone may be boastful or overly nationalistic, particularly in less cosmopolitan areas.
- 5** People often live to work in this country. They like to get to the point and save time on negotiation, with accurate information on markets, tastes, laws and partners.



ESTADOS UNIDOS PRODUCE el 25% de los bienes mundiales, absorbe el 16% de las importaciones y es el principal emisor y receptor de inversión.
THE UNITED STATES produces 25% of the world's goods, absorbs 16% of all imports and is the main investor and destination of investment.



700

**FILIALES TIENE ESPAÑA
AFINCADAS EN EL MERCADO
ESTADOUNIDENSE**

**THERE ARE 700 SPANISH
AFFILIATES IN THE UNITED
STATES MARKET**

tiene su objetivo de reducir un 40% sus emisiones de CO₂ para 2040. Las empresas españolas pueden ponerse a rueda en este y otros sectores vinculados, como las tecnologías de eficiencia energética para *smart cities*, la asistencia sociosanitaria o el diseño de hábitats sostenibles.

El presidente es el hombre más poderoso del mundo porque gobierna el país más poderoso del mundo, pero minusvalorar la fortaleza del sistema de economía abierta parece una osadía. ¿Que ocurrirá si la solución Trump hace más profundo el problema? Entonces su paso por la Casa Blanca no solo será efímero, sino que servirá como vacuna contra otros aventureros de la democracia. ▶

for example, still intends to reduce its CO₂ emissions by 40% by 2040. Spanish companies can take the helm in this and other related sectors, such as energy efficient technologies for smart cities, health and welfare and designing sustainable habitats.

The president is the most powerful man in the world because he governs the world's most powerful country, but undervaluing the strength of the open economy system seems audacious. What will happen if Trump's solution makes the problem worse? Not only will his spell in the White House be fleeting, but it will also serve as a lesson to other adventurers of democracy. ▶

Aspectos prácticos de los negocios con Estados Unidos

Sigue siendo la economía que más produce, la más competitiva y, tecnológicamente, la más avanzada del mundo. Es el principal destino de bienes en el mercado global, con un sector privado robusto apoyado en la seguridad jurídica de un sistema legal transparente. El sistema burocrático es eficiente, mantiene unas infraestructuras desarrolladas y una mano de obra muy cualificada. Sin embargo, hoy se fomenta una nueva etapa proteccionista que genera cierta incertidumbre sobre algunos acuerdos en los intercambios comerciales internacionales. Es recomendable entender las diferencias culturales de los estados federales e incluir el

comercio electrónico mediante plataformas *marketplace*. El lenguaje de las negociaciones es muy directo y se examinan en detalle los aspectos legales de un contrato por escrito. Una de cada tres operaciones acuerda el pago entre 60 y 90 días dependiendo del sector. Entre los medios de pago más habituales está el cheque y será necesario abrir una cuenta en un banco estadounidense para que se cobre con mayor facilidad. No obstante, el medio de pago más aconsejable es la transferencia. Las reclamaciones judiciales de impagados suelen durar un año, con unos costes que pueden alcanzar una quinta parte de la cantidad impagada.

Practical aspects of business with the United States.

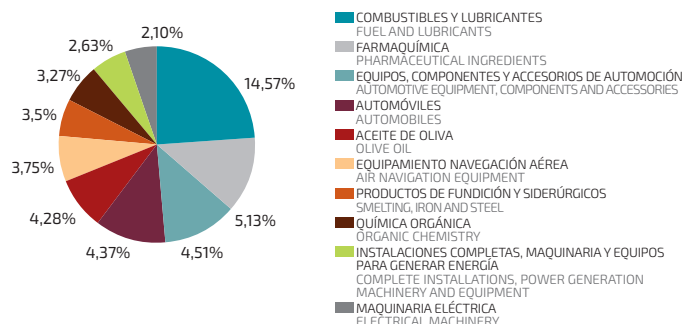


It is still the most productive, competitive and technologically advanced economy in the world. It is the main destination for goods in the global economy, with a robust private sector supported by legal security and a transparent legal system. The bureaucratic system is efficient, with established infrastructures and a highly-qualified workforce. However, a new protectionist era is on the rise, which is casting doubt on some international trade agreements. It is advisable to understand the cultural differences between Federal States

and include e-commerce through Marketplace platforms. The language used in negotiations is very direct and the legal aspects of written agreements are analysed in detail. One in three bills is paid between 60 to 90 days, depending on the sector. Cheque payments are the norm, and you need to open an account in a US bank to cash them. However, bank transfers are the most advisable method of payment. Unpaid receivable claims usually take a year, and costs may amount to one fifth of the amount claimed.

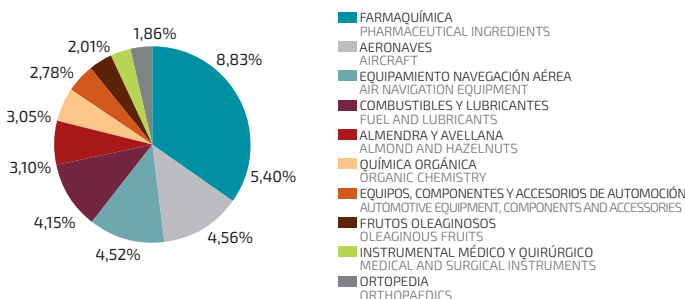
EXPORTACIONES ESPAÑA-ESTADOS UNIDOS 2016 EXPORTS SPAIN - UNITED STATES 2016

(% DEL TOTAL 10 PRIMEROS PRODUCTOS) (% OF TOTAL 10 LEADING PRODUCTS)



IMPORTACIONES ESPAÑA-ESTADOS UNIDOS 2016 IMPORTS SPAIN-UNITED STATES 2016

(% DEL TOTAL 10 PRIMEROS PRODUCTOS) (% OF TOTAL TOP 10 PRODUCTS)



➔ **CRÉDITO Y CAUCIÓN** ofrece cobertura de riesgo de impago sin restricciones y a corto plazo en las operaciones comerciales con este destino de exportación. Para consultas o información adicional: cycomex@creditoyscaucion.es.

➔ **CRÉDITO Y CAUCIÓN** sells unrestricted, short-term default insurance on trade with this export destination. For enquiries and more information: cycomex@creditoyscaucion.es



TRES CLAVES: entender las diferencias regionales, asesoría jurídica y un nivel óptimo de atención al cliente.
THREE KEY POINTS: understand regional differences, legal advice and optimal customer services.





GRÚAS AGUILAR | CARGOMA

#EmpresasBandera #FlagshipCompanies



INTERNACIONALIZACIÓN E INNOVACIÓN SON LAS PALABRAS QUE HAN HECHO CRECER A GRÚAS AGUILAR Y A CARGOMA. CONOZCAMOS MEJOR LA RECETA DEL ÉXITO DE ESTAS EMPRESAS.

INTERNATIONALISATION AND INNOVATION HAVE ALLOWED GRÚAS AGUILAR AND CARGOMA TO GROW. FIND OUT HOW THESE COMPANIES ACHIEVED SUCCESS.

Texto Text_Juan Pablo Zurdo



CASO DE ÉXITO SUCCESS STORY

GRÚAS AGUILAR



Expansión desde lo más alto Expansion from the heights

Aquella pequeña empresa fundada en Arganda del Rey (Madrid) en 1968 tal vez nunca pensó que llegaría a trabajar no solo en toda España —cinco centros operativos—, sino también en Francia, Portugal y Marruecos. O que su maquinaria de entonces evolucionaría hasta su impresionante parque actual: grúas autopropulsadas, camiones de gran tonelaje, plataformas elevadoras, manipuladores telescópicos, sistemas de transporte, etc. Todo el abanico de movimiento de cargas y trabajos en altura, a veces a cotas de vértigo como en las sedes corporativas del BBVA o el Banco Popular en Madrid. La diversidad mecánica refleja la versatilidad del negocio: desde obra pública y civil hasta proyectos en los sectores químico, siderometalúrgico o energético, como por ejemplo en parques eólicos de Cataluña o Castilla y León. ¿La base sobre la que se eleva este éxito? Reinversión constante en maquinaria innovadora, ampliación permanente de la capacidad técnica de la plantilla, responsabilidad medioambiental, calidad (certificado ISO 9001-2008) y seguridad entendidos como factores competitivos dentro y fuera del país, y no solo como requisitos legales. ▶

Nobody expected the small company founded in Arganda del Rey (Madrid) in 1968 to work nationwide with five operating centres in Spain, but also expand into France, Portugal and Morocco. Nor did anyone suspect that its fleet of machinery would evolve to become so impressive, with mobile cranes, heavy goods vehicles, lifting platforms, telescopic handlers, transport systems, etc. A comprehensive range of equipment for moving loads and working at dizzying heights, such as at BBVA's and Banco Popular's corporate headquarters in Madrid. The mechanical diversity reflects the versatility of the business: from public and civil works to projects in the chemical, iron, steel, and energy industries, such as, for example, wind farms in Catalonia and Castilla y León. How has it achieved this success? Through ongoing reinvestment in innovative machinery, continuous technical training for staff, environmental responsibility, quality (ISO 9001-2008 certification), and safety looked upon as a competitive factor inside and outside the country, rather than a mere legal requirement. ▶



Seguros indispensables Essential insurance

“Desde hace más de 30 años, Crédito y Caución nos aporta estudios sobre clientes y riesgos que han sido vitales para nuestro progreso. La cobertura de insolvencias nos ha ayudado a atravesar momentos bastante duros en nuestro sector. Hoy, un seguro que te prevenga y proteja de impagos no es algo bueno, es algo indispensable”.

“For more than 30 years, Crédito y Caución has been providing us with reports on customers and risks, that have been vital to our progress. Default insurance has helped us to survive some difficult times in our sector. Nowadays, an insurance policy that prevents and protects us from non-payment is essential.”

Luis Aguilar
Director General / General Manager



CASO DE ÉXITO SUCCESS STORY

CARGOMA

No Imaginas Los
Neumáticos Que
Puedes Buscar
GRATIS Comparar
Comprar



Neumáticos en red de redes Online tyres

Una pyme pequeña —solo siete profesionales— y de reciente actividad —nace en 2013—, pero con un concepto muy claro: el valor añadido de la información *on-line*, rápida y precisa, para hacer negocio. Eso es Cargoma, una potente plataforma *business to business* (B2B) que conecta a miles de profesionales, sobre todo talleres, con cientos de distribuidores de neumáticos en toda España y cada vez más países europeos —Francia, Holanda y pronto Portugal— para ofrecer y encontrar los productos más competitivos en precios y plazos de entrega a través de datos comparados y una actualización constante. El crecimiento del negocio, que en 2016 dobló sus ventas, depende por tanto de la calidad de la información en doble sentido: la que se ofrece a los clientes para un servicio óptimo —incluido un único modelo de factura que facilita mucho la administración a las pymes— y la de los propios clientes: “Trabajamos con márgenes de beneficio muy ajustados para resultar competitivos, por eso es fundamental reducir al máximo el riesgo de impago”, explica Pedro Romero, responsable comercial. >

A small SME —only recently created in 2013 with just seven workers— but with a very clear concept: the added value of quick, accurate, online information to do business. That’s Cargoma, a powerful business-to-business (B2B) platform that connects thousands of professionals, particularly workshops, with hundreds of tyre distributors all over Spain and in a growing number of European countries —such as France, the Netherlands, and soon, Portugal— to offer and find the most competitive prices and delivery terms, through comparison and constant updating. The growth of the business, whose sales doubled in 2016, depends on the information quality in a dual sense: the information it provides to customers for optimal service —including a single invoicing model that makes SMEs management far simpler— and information about the customers: “We work with very tight margins to stay competitive, so it is essential we keep the risk of default to a minimum”, explains Sales Supervisor, Pedro Romero. >



Información solvente Solid information

“Nuestro negocio necesita un seguro de cobertura para cada cliente —hablamos de miles de empresas pequeñas—. Conocerlas a través de herramientas como CyCred Maps nos da la tranquilidad de saber con quién estamos trabajando. Esta solución de *business intelligence* nos facilita la capacidad de información de una empresa mucho más grande”.

“Our business needs coverage for each customer —we are talking about thousands of small companies—. Getting information about them through tools like CyCred Maps gives us peace of mind, because we know who we are working with. This business intelligence solution gives us the information capacity of a much larger company.”

Jesús García Gil
Gerente / Manager

GENTRIFICACIÓN / GENTRIFICATION

ESTA CIUDAD
SÍ ES PARA MÍ

THIS IS THE CITY FOR ME

LE MARAIS, PRENZLAUER, NUEVO POLANCO, SHOREDITCH, BRICKFIELDS... BARRIOS DE MEDIO MUNDO QUE ESTUVIERON AL BORDE DEL DESAHUCIO Y HOY SON LA CREMA —MODERNA— DE SU CIUDAD. UN FENÓMENO URBANO, CULTURAL Y EMPRESARIAL LLAMADO GENTRIFICACIÓN.

LE MARAIS, PRENZLAUER, NUEVO POLANCO, SHOREDITCH, BRICKFIELDS... NEIGHBOURHOODS AROUND THE WORLD THAT ONCE TEETERED ON THE BRINK OF ABANDONMENT ARE NOW THE MODERN CRÈME DE LA CRÈME OF THEIR CITIES. AN URBAN, CULTURAL AND BUSINESS PHENOMENON KNOWN AS GENTRIFICATION.

Texto Text_Enrique Latorre

Si en su barrio castizo y popular de toda la vida acaban de abrir un templo dedicado a los *cupcakes* o una barbería para la melena facial de los *hipsters*, lo mejor es que vaya aprendiendo a pronunciar esta enrevesada palabra: gentrificación.

El término procede del inglés *gentry* —clase media-alta— y define la mutación de un barrio desde la precariedad a la habitabilidad en el sentido más moderno de la palabra. Ese cambio de fondo y forma se convierte en imán para la clase media con alegre poder adquisitivo y/o alto nivel educativo. Y enseguida en destino de inversión: pasa del *out* al *in*, del demodé al *vintage*, la zona se

If a shrine to cupcakes or a barber's shop specialised in tweaking hipsters' facial hair appears in your popular, friendly neighbourhood, the time has come to learn the following word: gentrification.

The term derives from the word *gentry*, which denotes the upper-middle classes who are transforming dodgy neighbourhoods into desirable ones. This change becomes a magnet for the middle classes with spending power and/or high qualifications. It becomes a destination for investment: it goes from out to in, from *passé* to *vintage*, the area gets more expensive and a new, thriving economy emerges. Cities are the true economic drivers of planet earth.



LAS CIUDADES SON EL MOTOR ECONÓMICO DEL PLANETA Y ESTE FENÓMENO GENERA UNA NUEVA ECONOMÍA PUJANTE

CITIES DRIVE THE ECONOMY OF THE PLANET AND THIS PHENOMENON GENERATES A NEW, THRIVING ECONOMY

encarece y genera una nueva economía pujante. Normal, si las ciudades son el verdadero motor económico del planeta mundo.

¿ESPONTÁNEO? NO SIEMPRE

Así ocurrió en Brooklyn cuando los artistas con olfato empezaron a alquilar por cuatro dólares pisos bajos y locales industriales abandonados. Y en Berlín tras la unificación alemana mientras se vaciaban distritos enteros del lado Este. O en Chueca y el parisino Le Marais, callejeros casi marginales hasta que los adoptó la comunidad gay, a veces desde un simple bar —Le Village, cerca del Centro Pompidou— como epicentro para el efecto llamada.

El fenómeno refleja la vitalidad de las urbes más dinámicas y diversas. A veces es espontáneo, arranca con la iniciativa particular de un tipo de gente bohemia —Lavapiés— y otras surge con un proyecto público de remodelación —ría de Bilbao—. En la mayoría de los casos es una mezcla de ambos. Por ejemplo el Raval barcelonés, donde

SPONTANEOUS? NOT ALWAYS

That's what happened in Brooklyn, when instinctive artists started leasing ground floor premises and abandoned industrial units for peanuts. And after the fall of the Berlin Wall when entire eastern districts were abandoned. Or Chueca or Le Marais, almost slum districts until adopted by the gay community, sometimes from a simple bar —Le Village, near the Pompidou Centre— as the epicentre of the effect.

The phenomenon reflects the vitality of the most dynamic, diverse cities. Some, like Lavapiés, are spontaneous, triggered by private initiatives by Bohemian-type people, while others, like ría de Bilbao, are sparked by public refurbishment projects. In most cases, it is a bit of both. For example, Barcelona's Raval, where City Hall used Barça fans to win over unwelcome immigrant communities without scaring off investors. Including municipal investment, such as the transformational Contemporary Art Museum of Barcelona (MACBA). >

DE BIRRIAS 'OUT'
A BARRIOS 'IN'
FROM 'OUT' TO 'IN' NEIGHBOURHOODS



NUEVO
POLANCO,
MÉXICO DF

EL ARTE DEL MERCADO
THE ART OF THE MARKET

No le gustará a los puristas de lo auténtico. De zona industrial depauperada ha pasado a barrio de semilujo, muy volcado hacia el arte, con *concept stores* como Pineda Covalín o el Museo Soumaya, sede de la colección pictórica de uno de los hombres más ricos del mundo, Carlos Slim.

Purists in search of authenticity wouldn't like it. Once an impoverished industrial area, it has become a semi-luxury neighbourhood, with a heavy focus, with concept stores such as Pineda Covalín and the Soumaya Museum, home to the art collection of one of the richest men in the world, Carlos Slim.



PRENZLAUER,
BERLÍN

NORMAL SER EXCÉNTRICO
ECCENTRIC IS NORMAL

Aún defiende el espíritu bohemio y esa tendencia germana de practicar lo excéntrico con toda normalidad: karaokes públicos y populares en Mauerpark o un concepto raro de café-club, el Wohnzimmer —un salón de una casa con muebles *vintage* de la antigua República Federal—.

It still advocates the Bohemian spirit and the German trend to do eccentric things without batting an eyelid: public, popular karaoke in Mauerpark flea market and the rare café-club concept, the Wohnzimmer - the living-room of a house with vintage furniture from the old Federal Republic.



> el Ayuntamiento usó a la afición del Barça para congraciarse con comunidades de inmigrantes hasta entonces malavenidas y no espantar las inversiones. Incluidas las municipales, como la del transformador Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA).

DE PYMES A FRANQUICIAS

Mientras el espíritu local alienta, los barrios recuperados se convierten en destinos de un nuevo turismo para el viajero que no busca museos, eventos o arquitectura, sino una experiencia ambiental. No acude como un turista al uso, mero observador, sino que se integra como un vecino más de un hábitat por definición abierto.

Las señales más elocuentes: comercio y ocio. Además del probable

local de *cupcakes*, brotarán también restaurantes veganos, tiendas de bicicletas personalizadas, *street art* de calidad, exprofesionales liberales reconvertidos en artesanos, modelos de economía colaborativa, mercados de vinilos, etc.

Si este tipo de pymes dejan paso a cadenas de franquicias, el barrio entra en la fase posmoderna. El exceso de éxito comienza a atraer inversiones de marcas poderosas que resecan la diversidad inicial, el tono se globaliza y las calles principales se convierten en un centro comercial *outdoor*. Si un barrio de Londres termina pareciéndose a uno de Johannesburgo, ¿por qué viajar de Londres a Johannesburgo?

Por eso cuando se uniforma, se encarece o se masifica demasiado,

> FROM SMES TO FRANCHISES

As the local spirit takes flight, upgraded neighbourhoods become tourist attractions for travellers in search of environmental experiences rather than museums, events and architecture. They are not there as user-tourists, but integrate like residents of a habitat which is defined as open.

The most telling signs: retail and leisure. As well as the cupcake store, you'll find vegan restaurants, custom bike shops, quality street art, liberal former-professionals turned artisans, collaborative economic models, vinyl record markets, etc.

If this type of SME is replaced by chains, the neighbourhood enters the post-modern phase. Too much success starts to attract investment from powerful brands that quell the



BRICKFIELDS, KUALA LUMPUR

AUTÉNTICO POR EXÓTICO
AUTHENTIC EXOTICISM

The Asian equivalent of multicultural London. Although very commercial, it is authentically exotic. A fusion of Malaysian, Indian and British cultures with snippets of China: from aromatherapy businesses and blind massage to markets selling saffron by the sack.

El equivalente asiático de un Londres multicultural. Aunque muy comercializado, es auténtico por exótico. Unión de culturas malasia, india y británica con retazos chinos: desde locales de aromaterapia y masajes ciegos a mercados donde el azafrán se vende por sacos.



SHOREDITCH, LONDRES

POPULAR Y 'POSTURERO'
POPULAR AND POSING

Cuando otras zonas gentrificadas del East End se encarecieron, los artistas se mudaron a Shoreditch. Vive esa fase intermedia entre lo popular y el *postureo*. Galerías y clubs variados: desde el *cutrelux* del Kirk, en una vieja fábrica de aceros, al Queen of Hoxton, terraza panorámica y cine al aire libre. *Street art* del bueno.

When prices shot up in other gentrified areas of the East End, artists moved into Shoreditch. It is in the intermediate phase between popularity and posing. A variety of galleries and clubs: from the luxurious shabbiness of Kirk in an old steel factory, to Queen of Hoxton, with a terrace with a view and open air movie theatre. Quality street art.

Abundan los *rankings* con barrios en plena renovación que podrían convertirse en los próximos destinos gentrificados. Sorprenden algunos por su cercanía: la Triana sevillana o zonas del muy obrero y muy multicultural distrito de Usera, al sur de Madrid.

The rankings are full of neighbourhoods in the throes of renewal that are candidates to be the next gentrified districts. Some of them are surprisingly close: Triana in Seville and the multicultural district of Usera, in southern Madrid.

EMERGENTES AQUÍ AL LADO HOME-GROWN CLIMBERS

DESDE USERA A TRIANA
FROM USERA TO TRIANA

viene el efecto rebote. En Berlín ya han aparecido pintadas tipo “esta ciudad no os quiere” y se escuchan quejas de que se han afincado “demasiados modernos españoles”. Lamentan el fin del sabor *auténtico*. En parte puede ser una reacción razonable, aunque también egoísta: no se puede disfrutar del cambio y pretender que el cambio se detenga en el punto concreto del interés o el gusto personal.

Este tipo de argumentos nostálgicos obvian que esa autenticidad en su día sustituyó a otra aún más tradicional, en eso consiste una ciudad viva precisamente. Digamos que las calles no asfaltadas y los barrios bajo la lluvia también tenían mucho sabor... Sobre todo si te caías de bruces. ▶



SI UNA ZONA DE MODA SE ENCARECE O MASIFICA DEMASIADO, LOS PURISTAS BUSCARÁN OTRO

WHEN A FASHIONABLE AREA BECOMES TOO EXPENSIVE OR CROWDED, THE PURISTS MOVE ON

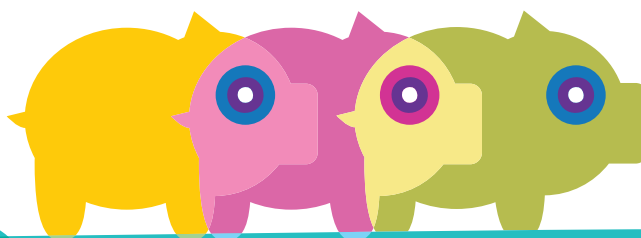
initial diversity, the tone becomes globalised and high streets become outdoor shopping centres. If a London neighbourhood is the same as one in Johannesburg, why travel from London to Jo'burg?

That's why, when things become too similar, expensive or crowded, there is a rebound effect. In Berlin, “this city doesn't want you” slogans are appearing, and there are complaints that “too many modern Spaniards” have moved in. They miss the authentic

flavour. Although this reaction is in part justified, it is also selfish: you cannot benefit from change and then expect that change to stop when it suits you and your personal tastes.

These nostalgic arguments forget that this authenticity has replaced another, more traditional flavour, and that is precisely what a living city is. Let's say that unpaved streets and puddles full of rain were also very authentic... particularly when you fall flat on your face. ▶

Bye bye cash



LOS PAGOS CON RELOJES, PULSERAS, ANILLOS O CUALQUIER OTRO 'WEARABLE' COMIENZAN A SER UNA REALIDAD. LA FORMA DE PAGAR ESTÁ CAMBIANDO, ¿SE ACERCA EL FINAL DEL DINERO FÍSICO?

PAYMENT WITH WATCHES, BRACELETS, RINGS AND OTHER WEARABLES IS BECOMING A REALITY. THE WAY WE PAY IS CHANGING. IS CASH BECOMING OBSOLETE?

Texto Text_Raúl Salgado

Podría ser esta la crónica de una muerte anunciada, la de los billetes y las monedas, la del dinero contante y sonante. En la actualidad los españoles ya pagan más con tarjeta de crédito que con dinero extraído de los cajeros, pero la tarjeta no es el único enemigo del *cash*: en un futuro cercano podremos pagar con relojes, pulseras, anillos, etc. En los próximos cinco años los medios de pago se transformarán más que en el último medio siglo y es que casi cualquier objeto cotidiano puede convertirse en un dispositivo de pago.

De un reciente estudio realizado por Mastercard en España se desprende que el número de tarjetas *contactless* emitidas durante el tercer trimestre de 2016 fue un 54% superior al mismo periodo de 2015. Como consecuencia, en nuestro país en torno al

This could be the chronicle of a death foretold, that of notes and coins, that of hard cash. Spanish people now pay more with credit cards than with money drawn from ATMs, but cards are not cash's only enemy. In the near future, we will be able to pay with watches, bracelets, rings, etc. In the next five years, payment methods will change more than they have in the last century and practically any everyday object could become a payment device.

A recent study conducted by MasterCard in Spain revealed that the number of contactless cards issued during the third quarter of 2016 was 54% higher than the same period in 2015. As a result around 30% of payments are made by electronic means in our country.

For the moment, the most common daily item is the mobile phone: 10% of Spaniards pay with mobiles in physical

+10%

DE LOS ESPAÑOLES YA
PAGA CON EL MÓVIL EN
TIENDA FÍSICA A TRAVÉS
DE LA TECNOLOGÍA NFC

OF SPANIARDS ALREADY
PAY IN PHYSICAL STORES
WITH MOBILES AND NFC
TECHNOLOGY



**EL PAGO CON TARJETAS IRÁ
DESPLAZÁNDOSE A DIVERSOS
'WEARABLES', PERO SOBRE
TODO AL 'SMARTPHONE'**
CARD PAYMENTS WILL BE
REPLACED BY A VARIETY
OF WEARABLES, BUT MOST
OF ALL BY SMARTPHONES



38%

DE LOS PAGOS EN EUROPA SERÁN DIGITALES
EN 2020, FRENTE AL 21% DE LA ACTUALIDAD

OF PAYMENTS IN EUROPE WILL BE DIGITAL
IN 2020, COMPARED TO 21% NOW

30% de los pagos se realizan ya a través de medios electrónicos.

Por el momento, el objeto cotidiano estrella es el móvil: un 10% de los españoles paga con el móvil en tienda física a través de la tecnología NFC. Paloma Real, directora de Innovación y Desarrollo de Negocio de Mastercard, asegura que “la evolución del pago móvil presenta innumerables oportunidades” y que “en 2019 habrá 2.700 millones de usuarios de *smartphones* en el mundo que realizarán 200.000 millones de transacciones móviles al año”.

ADAPTARSE O...

Entre los negocios que admiten los últimos métodos de pago, un 42% dispone de un TPV físico, mientras que un 7,9% cuenta con un TPV virtual según el Barómetro de Microempresas de Mastercard 2016. Más que por el desembolso que supone adecuarse a estas formas de pago, las empresas deben preguntarse si pueden permitirse no adaptarse a estas nuevas modalidades. “Lo costoso será reducir un 40% tu facturación por no aceptar pagos electrónicos. En 2016, por primera vez, se pagó más con tarjeta que con efectivo sacado de los cajeros. Concretamente, el volumen de pago con tarjeta creció un 10,75%”, destaca Real.

Los pagos con *smartphones* o los diversos *wearables* emulan el mecanismo que utiliza una tarjeta *contactless*, lo que significa que los comercios cuyos >

stores using NFC technology. Paloma Real, Innovation and Business Development Manager for Mastercard, says that “the evolution of mobile payment offers endless opportunities” and that “in 2017 there will be 2,700 million smartphone users in the world making 200,000 million mobile transactions a year”.

ADAPT OR...

Among the businesses accepting the latest payment methods, 42% have a physical POS, while 7.9% have virtual TPVs, according to the Mastercard Micro-Business Barometer 2016. Rather than worrying about the cost of equipping themselves for these payment methods, companies need to ask themselves if they can afford not to adapt to these innovations. “What would be expensive would be a 40% fall in turnover due to not accepting electronic payments. In 2016, for the first time, people paid more frequently with cards than with cash withdrawn from ATMs. To be precise, card payment volume grew by 10.75%”, said Real.

Payments with smartphones and wearables emulate the mechanism used by contactless cards, which means that businesses whose terminals >



3 MILLONES

DE CONSUMIDORES ESPAÑOLES
PAGARÁN CON EL MÓVIL EN 2020

SPANISH CONSUMERS WILL
PAY WITH MOBILES BY 2020

2016

FUE EL AÑO EN EL QUE POR
PRIMERA VEZ SE REALIZARON
MÁS PAGOS CON TARJETA
QUE CON 'CASH' EN ESPAÑA

WAS THE YEAR WHEN
CARD PAYMENTS OVERTOOK
CASH TRANSACTIONS
IN SPAIN



Biometría, el sistema más vanguardista / Biometry, the most avant-garde system

El único límite de los sistemas biométricos más vanguardistas —reconocimiento del rostro, de la voz, de la huella dactilar o de la retina— parece ser la imaginación. Paloma Real, directora de Innovación y Desarrollo de Negocio de Mastercard, recuerda que su compañía ha creado Identity Check, una nueva solución que identifica al propietario de la tarjeta a través de sus huellas dactilares utilizando la biometría. Real sostiene que “el uso de la tecnología y de los datos nos permitirá movernos entre lo que el usuario sabe —sus contraseñas—, lo que tiene —su *smartphone*— y quién es —su biometría—”. The only limit on the most avant-garde biometric methods —face, voice, fingerprint and retinal recognition— seems to be imagination. Paloma Real, Innovation and Business Development manager at MasterCard, says that the company has created Identity Check, a new system that identifies card holders by their fingerprints, using biometry. Real says that, “the use of technology and data allow us to move between what users know —their passwords— what they have —their smartphones— and who they are —their biometrics—.”

> terminales ya acepten estas tarjetas también podrán admitir abonos realizados mediante los soportes más novedosos. Por tanto, no debería haber un fuerte impacto ni técnico ni económico para los establecimientos. No obstante, Ángel Nigorra, CEO de Bizum —plataforma que facilita pagos en menos de cinco segundos—, advierte de que tiene que producirse un periodo de entrenamiento y adaptación del personal: “Cuando un cliente paga con un determinado instrumento sin problemas repetirá con naturalidad. En cambio, si se encuentra con alguna incidencia costará más que vuelva a intentarlo”, resalta.

UN LARGO ADIÓS

Nigorra advierte de que ni el *cash* ni las tarjetas de crédito desaparecerán en un futuro inminente, sino que será algo progresivo a medida que aparezcan y se extiendan las nuevas herramientas. En esto, tecnologías como la biometría o el Internet de las Cosas tendrán mucho que decir: “La cuestión no es tanto qué instrumentos utilizaremos, sino cuánto y cuándo usaremos cada uno y por qué”. Nigorra también destaca que los medios de pago electrónicos son más limpios, eficientes, seguros y transparentes, algo que los propios consumidores — pese a la habitual resistencia al cambio— agradecen. En definitiva, serán los consumidores los que determinarán si el dinero *cash* desaparece o no. Parece cuestión de tiempo. ▶

> already accept these cards can process payments made by the most innovative means. Therefore, their technical and financial impact on businesses should be minimal. However, Ángel Nigorra, CEO of Bizum —a platform that processes payments in less than five seconds— warns that staff need training and time to adapt. “When customers use a payment method without problems, naturally, they will do it again. On the other hand, if there is an issue, they will think twice before repeating it”, he said.

THE LONG GOODBYE

Nigorra warns that neither cash nor credit cards will disappear in the immediate future, but that this will happen gradually as new tools appear and spread. Technologies like biometrics and the Internet will have an important role in this. “The question isn’t what we use, but how much and when we use it, and why”. Nigorra also points out that electronic payment methods are cleaner, more efficient, safer, and transparent, which consumers —despite their usual resistance to change— appreciate. In short, it is consumers who will decide whether cash will disappear. It’s only a matter of time. ▶

INNOVACIÓN EN CADA DETALLE



Insignia.

Incluye **OPEL OnStar** con

Respuesta Automática de Colisión y WiFi 4G.

Pensar en cada detalle, para que tu coche esté a la vanguardia de la tecnología, es acercar el futuro a nuestros clientes. Ahora, además de todas las innovaciones en conectividad y seguridad que te ofrece el exclusivo sistema Opel OnStar, podrás disfrutar de WiFi 4G en tu Insignia. Experimenta un acceso a Internet rápido y estable para 7 dispositivos que incluye Opel OnStar, tu asistente personal a bordo, las 24 horas del día.

Descubre más en **Opel.es**



Consumo mixto (l/100km) / Emisiones de CO₂ (g/km): Gama Insignia 4,3-7,6/ 114,0-149,0.

El correcto funcionamiento de OnStar® requiere de su activación y una cuenta con OnStar Europe Ltd y dependerá de la cobertura y disponibilidad de las redes de comunicación. WiFi 4G asimismo dependerá de la disponibilidad y cobertura de la red móvil. El acceso WiFi requiere la contratación del servicio con un operador de red móvil establecido. Finalizado el periodo de prueba gratuito, el servicio conllevará gastos de acceso y navegación. Servicio sujeto a condiciones. Visita: opel.es/onstar/onstar.html.

Las empresas crecen cuando minimizan sus amenazas. El seguro de crédito es la mejor herramienta para controlar la calidad de su expansión y obtener nuevos clientes. Le ayuda a crecer, sea cual sea su entorno. ¿Quiere llegar a ser grande? Llámenos

902 25 77 00 www.creditoycaucion.es

 **Crédito y Caución**
Atradius



Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

Crece es más sencillo si las amenazas menguan.

Bienvenido al Crecimiento

