

AGENDA DEL CEO: ESTRATEGÍAS DE CRECIMIENTO

Acceso a la [Noticia digital](#)

30 de febrero de 2018 • HERALDO DE LA RACIÓN • ECONOMÍA Y NEGOCIOS • 11

ESPECIAL | LA AGENDA DEL CEO: ESTRATEGÍAS DE CRECIMIENTO

«Crecer no es una opción, es una obligación para no desaparecer»

Los responsables de cuatro importantes compañías se reúnen para debatir sobre el tejido empresarial aragonés y los desafíos a los que se enfrenta



Los primeros directivos de Saica, Pilsón, IQE y Deloitte durante la charla, celebrada en la sede de HERALDO. (JOSÉ GARCÍA)

Para las empresas, crecer no es una opción, es una obligación para no desaparecer. Esta es una de las principales conclusiones a las que llegaron los directivos de tres de las compañías aragonesas más importantes -Saica, Industrias Químicas del Fibro y Pilsón-, acompañados por uno de los socios de la firma de servicios profesionales Deloitte, promotora del encuentro, quienes participaron en una charla celebrada en la sede de HERALDO. Durante este foro, los directivos debatieron cuestiones como el estado del tejido empresarial aragonés, las barreras al crecimiento o la necesidad de invertir en capital humano, además de aportar las experiencias de sus respectivas organizaciones.

El consejero delegado del Grupo Pilsón, José Antonio González; el consejero delegado de Industrias Químicas del Fibro (IQE), Jorge Villarroya; el director general corporativo de Saica, Pedro Gascón, y el socio de Deloitte en Aragón y La Rioja, David Álvarez, subrayaron la importancia del crecimiento como requisito para la supervivencia empresarial. «Esta es una de las funciones de los directivos, posiblemente la primera», destacó el director general corporativo de Saica. «Los mercados ya no

son, en general, tan locales como hace unos años. Hoy, si no creces y vas a otros mercados, otros vendrán al tuyo», resaltó el consejero delegado del Grupo Pilsón.

Además de tratar de una obligación, los ejecutivos estuvieron de acuerdo en que el crecimiento debe ser una cuestión de «vocación». «Queremos crecer en consonancia a la creación de

una empresa. Una ilusión que se contagia a los trabajadores», indicó el consejero delegado de Industrias Químicas del Fibro. Para alcanzarlo, el socio de Deloitte propuso tres claves: «La estrategia, la información y la capacidad para ejecutarla».

Invertir en capital humano
«Cuando las empresas adopten cierto tamaño, pueden con-

seguir financiación para invertir, el problema es encontrar un equipo que acompañe a estas proyecciones», comentó González. Los otros directivos coincidieron en la importancia de realizar inversiones tanto en investigación y desarrollo como en capital humano. «Hacen falta profesionales con ganas y capacidad para adaptarse. Este es, hoy en día, uno de los grandes

retos de los recursos humanos», indicó Villarroya. A la hora de materializar nuevas iniciativas de expansión, «es mucho más difícil acceder, desarrollar y mantener el capital humano que la tecnología o la financiación», subrayó Gascón.

Sobre los diferentes modelos de crecimiento empresarial, los directivos recalcaron el papel de las adquisiciones, asociaciones, exportaciones e internacionalizaciones en la experiencia de sus compañías. «Al introducirse en un mercado nuevo, es importante tener una gran dosis de humildad», manifestó el consejero delegado del Grupo Pilsón. En cuanto a los riesgos inherentes a esta práctica, derivados de la incertidumbre y la falta de información, el director general corporativo de Saica advirtió: «Cuando entras en un mercado desconocido, el paradigma cambia. La diversificación ha acabado con muchas empresas». Para minimizar el riesgo de fracasos, «lo recomendable es adaptar las formas de crecimiento a la estrategia y a tus recursos», subrayó el socio de Deloitte.

Barreras

«Las leyes y normativas de algunas sectores no favorecen la iniciativa ni la expansión», aseguró Villarroya. Además de las trabas legislativas, en la práctica, las PyMES -que conforman en torno al 90% del tejido empresarial aragonés y español- tienden a ser más «opacadas» y a mantenerse en la «zona de confort». Para conseguir el crecimiento, la experiencia nos dice que hay una buena cultura. Es complicado liberarse del temor a la incertidumbre», comentó Álvarez. «Necesitamos empresas tractoras, capaces de aglutinar», añadió Gascón. En cuanto a la proyección de futuro, «la crisis ha pasado de momento que España y Aragón tienen un gran potencial industrial que estaba adormecido», concluyó el consejero delegado de IQE.

LEONARDO BARRERA

CONCLUSIONES



David Álvarez

Socio de Deloitte en Aragón y La Rioja

«Uno de los retos clave para el crecimiento empresarial es la estrategia, la información y la capacidad para ejecutarla»



José Antonio González

Consejero delegado de Industrias Químicas del Fibro

«Al introducir una empresa en un mercado nuevo, es importante tener una gran dosis de humildad»



Jorge Villarroya

Consejero delegado de IQE

«La crisis ha pasado de momento que España y Aragón tienen un gran potencial industrial que estaba adormecido»



Pedro Gascón

Director general corporativo de Saica

«Cuando entras en un mercado desconocido, el paradigma cambia. La diversificación ha acabado con muchas empresas»

HAN DICHO

AGENDA DEL CEO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Acceso a la [Noticia digital](#)

Heraldo de Aragón | Domingo 25 de marzo de 2018

| 39

ESPECIAL | LA AGENDA DEL CEO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Eficiencia, relación con el cliente y gestión del talento, desafíos de la digitalización

Cuatro importantes compañías que operan en Aragón comparten sus experiencias frente al gran reto empresarial que supone la constante transformación y adaptación digital de sus recursos



De izquierda a derecha, los directivos de Deloitte, Henneo, Ibercaja y Chemisera, durante el encuentro celebrado en la sede de HERALDO. (D. J. J. J. J.)

En las últimas décadas, la transformación digital se ha convertido en un desafío para las empresas a la hora de adaptar su actividad a las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes. Para explicar la relevancia de la digitalización en el paradigma económico y social actual, los directivos de tres importantes compañías aragonesas, acompañados por un socio de la firma de servicios consultores de Deloitte, se reunieron en las instalaciones de HERALDO, donde compartieron sus experiencias en este ámbito.

Cómo afecta este proceso a su estrategia, a su marca, a sus clientes y a su plantilla son algunos de los cuestionamientos que debatieron durante este foro, promovido por Deloitte y moderado por el periodista económico Luis H. Menéndez. En él, el director de Marketing y Estrategia Digital de Ibercaja, Nacho Torre; el director general de Henneo, Carlos Núñez; el CEO del Grupo Chemisera, Javier Benito; y el socio de Deloitte Digital, Antonio Ibáñez, pusieron en valor las acciones llevadas a cabo por cada una de sus organizaciones. «La transformación digital es una oportunidad y una amenaza estratégica, además de que exige un cambio en el modelo de negocios», explicó el CEO del Grupo Chemisera.

Sobre el marco social, formado por personas de diferentes generaciones, en el que se desarrolla este proceso, el director de Marketing y Estrategia Digital de Ibercaja destacó: «La sociedad es mucho más digital

de lo que creemos. En este entorno, las empresas tenemos que demostrar que somos convenientes. «La digitalización no es un fin en sí misma, es una palanca que facilita la relación con los clientes y nos ayuda a ser más eficientes», remarcó el director general de Henneo.

En cuanto a la relación entre las nuevas herramientas disponibles y los consumidores usuarios, el socio de Deloitte Digital señaló: «Mientras la tecnología avanza exponencialmente, el cliente es lineal. Por eso, es importante conocer cómo adaptarse a los nuevos modelos teniendo en cuenta que el cliente también va a tener que hacerlos. Uno de los cuestionamientos a los que llegaron los di-

rectivos durante la charla fue que el proceso de digitalización gira alrededor de mejorar la relación con el cliente, las nuevas modalidades de negocio y la eficiencia. «El entorno es tan rápido y cambiante que la gente tiene que tener la capacidad de adaptarse. Ya no están asociados a paradigmas prefijados», añadió Núñez.

«Probablemente, el mayor desafío en la dirección de una empresa es entender cómo las tecnologías afectan a cada sector para ser capaces de anticipar escenarios de futuro», aseguró durante el encuentro Benito. Además de la tecnología y la innovación, para llevar a cabo el proceso de transformación es clave otro ingrediente

fundamental. «Falta mucho talento. La velocidad de la sociedad para generarlos es lenta, lo que está provocando en irreflexión», comentó Ibáñez. Sobre las cualidades indispensables, el director general de Henneo añadió a dos características: «capacidad y actitud».

«Nos quedan deberes por hacer para atraer talento al talento», reconoció, por su parte, Torre. «Si hay un factor que marca el éxito o fracaso en este proceso es la importancia que las compañías le dan a la transformación cultural del talento», explicó el socio de Deloitte Digital.

Respecto a la situación de los medios de comunicación, el di-

rector general de Henneo realizó: «Estamos en una etapa peculiar en la que es necesario la credibilidad. La marca es uno de los activos que hay que preservar».

Para el CEO de Chemisera, «no solo es un medio para incrementar la reputación y atraer negocio, sino que debe transmitir la estrategia e imagen acorde a las soluciones y servicios digitales que ofrece la empresa». «Las marcas están jugando ahora con los aspectos emocionales y sociales. Si conseguimos ser relevantes para los jóvenes, podrán serlo para cualquier generación», concluyó el director de Estrategia Digital de Ibercaja.

Leticia Borrás

CONCLUSIONES



Nacho Torre
DIRECTOR DE MARKETING Y ESTRATEGIA DIGITAL DE IBERCAJA
«En este nuevo entorno, las empresas tenemos que demostrar que somos convenientes para los clientes»



Carlos Núñez
DIRECTOR GENERAL DE HENNEO
«La digitalización no es un fin. Es una palanca que facilita la relación con los clientes y nos ayuda a ser más eficientes»



Javier Benito
CEO DEL GRUPO CHEMISERA
«Además de exigir un cambio en el modelo, la transformación digital es, a la vez, una oportunidad y una amenaza estratégica»



Antonio Ibáñez
SOCIO DE DELOITTE DIGITAL
«Lo que marca el éxito o fracaso de este proceso es la importancia que se da a la transformación cultural del talento»

AGENDA DEL CEO: COMPLIANCE, CALIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS

Acceso a la [Noticia digital](#)

6 de mayo de 2018 • HERALDO DE ARAUCO • ECONOMÍA Y NEGOCIOS • 7

ESPECIAL | LA AGENDA DEL CEO: 'COMPLIANCE', CALIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS

¿Convicción u obligación? La ética se instaura en las empresas

Los directivos de cuatro importantes compañías operantes en Aragón coinciden en que el 'compliance' se ha convertido en una gran oportunidad estratégica



Los directivos de Dr. Schül, HMY Yudiqar, Martín Martín Deloitte con el periodista Luis H. Morán, en la sede de HERALDO. por MIGUEL MARI

Lo que, para muchas empresas, supuso en el inicio de su desarrollo y puesta en marcha una obligación legal ha acabado convirtiéndose en una gran oportunidad estratégica. Las políticas de 'compliance', el nuevo término de moda en el mundo empresarial, hacen referencia al conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y, así, establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción.

Basándose en la experiencia de sus respectivas empresas, los directores generales de HMY Yudiqar, José Benito Pardo, y Martín Martín, José Antonio Domingo, y el director gerente de Dr. Schül, Pablo Barco, acompañados por el asociado sénior de Deloitte Legal, Daniel Chéiz, analizaron las dificultades y beneficios de la implantación de este sistema. El encuentro, organizado por la firma de servicios profesionales Deloitte y moderado por el periodista económico Luis Humberto Morán, sirvió a los cuatro directivos en las instalaciones de HERALDO.

El incremento de la sensibilidad social hacia la ética en los negocios ha supuesto un cam-

bio interno en las organizaciones. Una transformación radicalizada en los consejos directivos y que se ha ido extendiendo a todos los equipos y trabajadores. «Cada cambio normativo provoca, como primera reacción, una cierta incertidumbre», explicó el director general de Martín Martín sobre la introducción de estos procedimientos en la dinámica de la compañía. En el caso de HMY Yudiqar, «muchos de los

clientes recién fueron exigiendo, y eso supuso una gran ventaja para nosotros», apuntó su director general.

Implantación

Sobre el papel del CEO en este proceso, el director gerente de Dr. Schül subrayó: «Los directivos tenemos que dar ejemplo. Además, los valores cambian con el tiempo. Una empresa es un ente vivo». «La fórmula para

que funcione el 'compliance' es que empiece en ti y que la gente que tiene que aplicarlo se lo crea», añadió Pardo.

En cuanto a la dificultad de poner en marcha estas políticas, que sitúan la ética, la responsabilidad social y la gestión de riesgos y que la mayoría de las grandes empresas comienzan a aplicar en 2015, el asociado sénior de Deloitte Legal remarco: «Las organizaciones han ido

avanzando, pero todavía queda mucho por hacer».

Valores

«Cuando te pones a trabajar en la elaboración y redacción de un manual, te das cuenta de que muchos de los cosas que tienes que poner en papel ya las aplicas», comentó el director general de Martín Martín. En este aspecto coincidió plenamente su homólogo en HMY Yudiqar: «Esto te permite poner en conjunto todo lo que estabas haciendo en la empresa. No se queda en un documento, actualmente lo vivimos más». «Yo trabajo en ello por convicción. Nuestro cliente busca seguridad y esto es algo que nos diferencia», recalcó Barco. «Cuando decimos Responsabilidad Social Corporativa también hablamos de sostenibilidad de la empresa. La mejor manera de garantizarla es seguir las normas», afirmó Chéiz.

Formación

Todos ellos coincidieron en la importancia de comunicar internamente los avances en esta materia, de nombrar a sus responsables y de establecer los canales para el 'compliance'. «El proyecto tiene que tener a un líder», remarco Domingo. En opinión del director general de HMY Yudiqar, «estas procedimientos hay que introducirlos en el plan estratégico, desplegarlos y comunicarlos. Por su parte, Barco propuso poner en valor lo que tenemos, seguir trabajando con los clientes prefiriendo un ejemplo».

Para concluir, como claves para una correcta implantación y mantenimiento de estas políticas, el asociado sénior de Deloitte Legal señaló «la importancia del cómo hacer las cosas, de la convicción en la aplicación de los programas de 'compliance' y de su gran valor estratégico a la hora de generar confianza en las organizaciones». «Todo el mundo en su esfera tiene que saber qué y cómo», concluyó Chéiz.

Luzmila Barco

CONCLUSIONES



José Benito Pardo
DIRECTOR GENERAL DE HMY YUDIQUAR

«La fórmula para que funcione el 'compliance' es que empiece en ti y que la gente que tiene que aplicarlo se lo crea».



Pablo Barco
DIRECTOR GENERAL DE DR. SCHÜL

«Los directivos tenemos que dar ejemplo. Además, los valores cambian con el tiempo. Una empresa es un ente vivo».



José Antonio Domingo
DIRECTOR GENERAL DE MARTÍN MARTÍN

«Cuando te pones a trabajar, te das cuenta de que muchas de las cosas que tienes que poner en un papel ya las aplicas».



Daniel Chéiz
ASOCIADO SENIOR DE DELOITTE LEGAL

«Uno de los valores estratégicos del 'compliance' es generar confianza, dentro y fuera de las organizaciones».

HAN DICHO

AGENDA DEL CEO: GESTIÓN DEL TALENTO

Acceso a la [Noticia digital](#)

3 de junio de 2018 • 14:49 H • LDO DE ARAGÓN • ECONOMÍA Y NEGOCIOS • 7

ESPECIAL | LA AGENDA DEL CEO: 'GESTIÓN DEL TALENTO'

¿Cómo provocar un flechazo entre las empresas y los trabajadores?

Los directivos de cuatro importantes compañías operantes en Aragón debaten sobre la relevancia, presente y futura, del talento y de cómo gestionarlo



Los directivos se reunieron en la sede de Heraldo, en un encuentro moderado por el periodista económico Luis H. Menéndez. © LDO

Como era relación sentimental. Así definen los directivos de cuatro importantes empresas operantes en Aragón la vinculación que debe establecerse entre una organización y sus trabajadores. A través del ejemplo de sus compañías, Esther Quintana y Carlos Ochling, CEO de Heraldo y Rema Horning, respectivamente, acompañados por el director de ESIC en Aragón, Antonio Sangü, y el director de Human Capital de Deloitte, Borja Arrieta, explicaron la importancia del talento y cuáles son las claves para gestionarlo. Para que surja la 'atracción' entre una empresa y sus empleados, el flechazo debe producirse por ambas partes y, después, el idilio tiene que continuar, comentó la primera ejecutiva de Heraldo.

Durante su encuentro, organizado por la firma de servicios profesionales Deloitte y moderado por el periodista económico Luis H. Menéndez, los cuatro directivos, reunidos en las instalaciones de HERALDO, analizaron el panorama actual del mercado laboral y destacaron algunas de las características de los trabajadores más demandados por las empresas: «Buscamos a gente con pasión, comprometida y que sepa trabajar en

equipo. El elemento diferencial de nuestra compañía son las personas», afirmó el CEO de Rema Horning. Por su parte, el director de ESIC en Aragón aseguró: «La empresa que no apueste por el talento y por sus valores tendrá una debilidad competitiva en el futuro».

Para establecer una relación duradera con los trabajadores, «lo más importante es identificar el objetivo y conocer qué es

lo que más valoran las personas de la organización», subrayó el director de Human Capital de Deloitte, consultoría que cuenta con un equipo especializado para guiar a las empresas en cómo gestionar estratégicamente a su plantilla a partir del análisis del ciclo de vida del empleado.

En este proceso de 'entendimiento' mutuo, según Quintana, el CEO ha de realizar su ta-

bor como un director de recursos, que tiene que saber coordinar a todos los miembros para que la metodología sea explícita.

Los **trabajadores del presente** enmarcado en un escenario en continuo transformación y dominado por las nuevas tecnologías, el perfil de los profesionales del presente ha de adaptarse a los requerimientos sociales

hacia: «En los últimos 25 años, las prioridades, en líneas generales, han cambiado. Los milenarios demandan instantáneo y el sentido de la propiedad ha ido desapareciendo», manifestó Sangü. «Quieren tener claro cuál es el objetivo dentro de la organización. Buscan desarrollo y reconocimientos», añadió Arrieta. Entre las reclamaciones vigentes, destacan la flexibilidad horaria y la conciliación familiar. «Sus reivindicaciones son las mismas que las de otras generaciones, pero las exigen con más fuerza», matizó la CEO de Heraldo.

Pero ellos, los más jóvenes, no son los únicos activos importantes en los organigramas de las empresas. Los directivos coincidieron en la necesidad de mantener y desarrollar el talento actual. «En los próximos años, en las plantillas de las empresas van a convivir hasta cinco generaciones», indicó el director de Human Capital de Deloitte.

Proyección de futuro

Otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de enumerar de una organización son las posibilidades de crecer dentro de su estructura. Firmata que, según Quintana, también se ha actualizado «El planteamiento a largo plazo, si atrae, si compromete. Los nuevos planes de desarrollo son personales», remarcó. En su experiencia como formador, el director de ESIC en Aragón señaló: «Al final, las empresas no eligen los mejores especialistas, exigen a los perfiles que, además del académico, cumplan con otros requisitos como el positivismo o la capacidad de trabajar en equipos».

A modo de conclusión, Ochling afirmó: «Las empresas del futuro serán las que gestionen el talento mejor que las demás». Por su parte, Arrieta apuntó: «Son tres las claves de éxito: escuchar al empleado, ser transparente con él y desarrollar a los mandos intermedios y a los líderes».

Leticia Buzada

CONCLUSIONES



Esther Quintana
CEO HERALDO

«El CEO, como director de negocio, tiene que saber coordinar a todos los miembros para que la metodología sea explícita»



Antonio Sangü
DIRECTOR DE HUMAN CAPITAL

«La empresa que no apueste por el talento y por sus valores tendrá una debilidad competitiva en el futuro»



Carlos Ochling
CEO DE REMA HORNING

«Buscamos a gente con pasión, comprometida y que sepa trabajar en equipo. El elemento diferencial son las personas»



Borja Arrieta
DIRECTOR DE HUMAN CAPITAL DE DELOITTE

«Son tres las claves de éxito: escuchar al empleado, ser transparente y desarrollar a los mandos intermedios y a los líderes»

HAN DICHO