

XXXIV Reunió Cercle d'Economia

Jueves 31 de mayo

La misión de la empresa ante los Nuevos retos: digitalización, buen gobierno y responsabilidad social y sostenibilidad medioambiental

- **Fernando Abril-Martorell**, Presidente de Indra
- **Luca de Meo**, Presidente de Seat
- **Marc Puig**, Presidente de Puig
- **Hilario Albarracín**, Presidente de KPMG en España

En su primera intervención, **Fernando Abril-Martorell** afirmó que la tecnología ha pasado de ser uno de los factores clave para las empresas a convertirse en el central, como acredita que hoy las compañías con mayor capitalización sean digitales. También apuntan en esa dirección la inversión cada vez mayor en tecnología, la proliferación de las fusiones y adquisiciones en su contexto o el propio número de empresas de base tecnológica, que crece exponencialmente y se caracteriza además por su diversidad, abarcando al amplio abanico que va de las pequeñas startups hasta los denominados unicornios.

Abril-Martorell resaltó asimismo el impacto de la digitalización en el empleo, que resume el descenso apreciable del peso de los salarios en el PIB mundial, y que va camino además de acentuarse con la proliferación de tecnologías como la inteligencia artificial. En algunos sectores se prevé de hecho que la automatización pueda hacer desaparecer hasta el 80% de los trabajos.

Sin embargo, ese riesgo contrasta con otras realidades de la digitalización en clave de empleo, como el hecho de que, desde 2005, en la Unión Europea se hayan creado dos millones de empleos adicionales para especialistas TIC.

De hecho, hoy las personas con capacidades de diseño o ingeniería están más buscadas y valoradas que nunca, al punto en que, según el ponente, el 40% de las empresas europeas afirma no tener acceso a perfiles suficientes de este tipo. Esa buena noticia no debería conducirnos sin embargo a una asimetría en el mercado de trabajo, en que unos pocos tengan mejores expectativas que nunca y en cambio la mayoría vive con la presión constante de la automatización sobre sus condiciones de empleo.

En el pasado, ese tipo de asimetrías las resolvía el propio sistema económico volviéndose más productivo, reduciendo las horas de trabajo o desplazando a los trabajadores de una a otra actividad. En cambio, Abril-Martorell señaló que hoy la productividad está desacelerándose pese a la mayor eficiencia tecnológica: un detalle insólito por el cual, por ejemplo, el crecimiento de la productividad europea es hoy el más lento desde la Segunda Guerra Mundial. El ponente atribuyó sin embargo ese factor a que todavía no sabemos contabilizar bien la contribución de la digitalización a la productividad, y que seguramente estemos infraestimándola, pero no quiso obviar algunas imperfecciones en el proceso de transformación digital.

En primer lugar, esa transformación es muy intensiva en inversiones complementarias. En segundo, está intensificando la concentración empresarial y alejando unas ciertas tendencias monopolísticas. Y, en tercero, cabe apuntar que todavía estamos en la fase inicial de la nueva economía digital, y que deberán pasar todavía varios años para adaptarnos del todo a ese cambio.

Por último, Abril-Martorell apuntó que la digitalización está ampliando la brecha entre un 5% de empresas altamente productivas y el resto, y que es importante que España no pierda ese tren si quiere generar más valor económico, atraer más inversión y crear trabajo de mayor valor añadido.

Habló a continuación **Marc Puig**, para centrarse en otro de los temas de la sesión y en cómo lo afronta el grupo que preside: el de la responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental.

Según el ponente, las empresas cada vez pueden operar menos de espaldas a la sociedad porque los nuevos consumidores –en especial los denominados nativos digitales– son cada vez más exigentes a este respecto.

En el caso de Puig, una empresa familiar, ese reto se ha vinculado estrechamente al del legado de la tercera generación actualmente al frente del grupo. Y es que, adoptada la decisión de que la cuarta generación no trabaje en la compañía, mantener su estímulo de seguir siendo accionistas no puede pasar únicamente por un dividendo atractivo, sino también por legarles una empresa de la que se sientan orgullosos porque tiene un impacto positivo en la sociedad.

Puig se refirió a continuación a los compromisos de ser una empresa social y verde suscritos por el grupo con ocasión de su reciente centenario y a sus iniciativas de fomento de la emprendeduría social en colaboración con Ashoka, y a cómo en materia medioambiental ha alcanzado hitos singulares, como que sus fábricas no destinen ningún residuo al vertedero o que tanto sus plantas productivas como sus sedes sociales se abastezcan únicamente de energía renovable.

El tercer ponente de la sesión, **Luca de Meo**, inició su intervención afirmando que quienes consideraban al sector de la automoción como parte de la vieja economía se equivocaban. Y es que, como ha ocurrido otras veces en la historia, las innovaciones iniciadas en otros sectores acaban de solidificarse y democratizarse precisamente cuando desembocan en la automoción.

En ese contexto, la tecnología impacta hoy en el sector en tres ámbitos principales: el de la electrificación de los motores, el del coche conectado y el de los vehículos autopilotados. De Meo cifró en 35.000 millones la inversión de Volkswagen en el ámbito de la movilidad eléctrica, calculó que los modelos eléctricos serán universalmente accesibles en dos o tres años, auguró que todos los coches estarán conectados con 5G en cinco o seis y pronosticó que en un máximo de diez veremos vehículos conduciéndose solos por la calle.

Estas revoluciones son un reto para una industria enfocada hasta ahora en la producción y distribución, requieren nuevas jerarquías y una nueva organización pero también plantean grandes oportunidades. Entre las mismas, el ponente se refirió por ejemplo a la posibilidad de que las marcas de coches dejen de producir y vender únicamente chapa para comercializar también kilómetros de movilidad, o al impacto en la productividad y en la misma concepción de toda su cadena de valor que pueden tener innovaciones como la impresión 3D o el *blockchain*.

En su segunda intervención, relativa a los efectos de la digitalización en su sector, Puig apuntó que, para ponderar ese impacto, las empresas deben responder a varias preguntas. La primera es si su producto puede enviarse a través de los tubos por los que circula Internet –algo que no ocurre en el caso de la perfumería. Otra es cómo interactúa

el producto con el ser humano, en que aquellos bienes que nos entran por los ojos se han visto mucho más impactados por la revolución digital que los que nos llegan por el olfato o el gusto.

Pero, incluso con esas ventajas, el de la perfumería es también un sector profundamente impactado por la digitalización, como acredita que, en solo 10 años, marcas nacidas con vocación digital ya acaparen el 50% del mercado de la cosmética de color y el 5% del de las fragancias.

En ese contexto, Puig ha pivotado de construir marcas a través de la publicidad en prensa escrita o en televisión a apostar por los *influencers* o por las conversaciones en las redes, y trabaja en innovación bajo el convencimiento de que la digitalización va camino de impactar todavía más en su ámbito de actividad y de que, como quinta mayor empresa del mismo, no puede dar la espalda a esa revolución. Por eso, el grupo ha creado Puig Future: una iniciativa con base en Londres, París y Barcelona que explora disruptiones potenciales procedentes de otros sectores, como, por ejemplo, una fórmula para que oler más de cuatro perfumes seguidos no sature nuestras narices.

Volvió a hablar a continuación Abril-Martorell, indicando que la digitalización representa una gran oportunidad para la industria porque, hasta hace relativamente poco tiempo, los activos industriales de un país eran pocos y difíciles de alterar. La revolución digital, en cambio, resetea esta situación porque pone en juego nuevos activos accesibles para los países más decididos en su apuesta por la transformación digital: unas buenas infraestructuras físicas y digitales, una buena red de universidades, un sistema flexible de trabajo...

En ese sentido, España está haciendo sus deberes y sus exportaciones industriales crecen hoy más que las de Alemania, pero el ponente consideró que todavía nos queda mucho trabajo por hacer. Entre otros ámbitos, en materia de regulación, en habilitar mecanismos de financiación de intangibles y también en el de la digitalización de la propia administración.

En su segundo turno de palabra, de Meo se refirió al coche como a la segunda plataforma de acceso al contexto digital, solo por detrás de los móviles. Así lo acredita que se trate de un espacio móvil, con mayor potencia y duración de su batería en comparación a un smartphone, y que puede recibir y comunicar datos a un teléfono, a otro coche o a una infraestructura, creando por el camino millones de transacciones en las que, indudablemente, puede haber también negocio. El ponente no quiso aventurarse sin embargo qué porcentaje del mismo gestionarán las marcas de coches, y qué parte de la cadena de valor capitalizarán en cambio los Google, Indra, etcétera.

De Meo apuntó a continuación que el entorno digital es completamente diferente al anterior. Si en ese estábamos acostumbrados a trabajar una relación cliente-proveedor, en un proceso convergente y con una jerarquía y una secuencia claras que iban del diseño a la distribución, hoy en cambio tenemos que aprender a vivir en una red mucho más horizontal, en que tu tabla de salvación puede ser una startup creada por cinco chicos y responsable de un algoritmo, y en que es necesario no solo participar del capital de pequeñas empresas o llevar a cabo aceleradoras corporativas, sino también relacionarte con compañías con las que hasta ahora no había ningún punto de contacto, como grandes multinacionales energéticas o del ámbito de las telecomunicaciones.

Todavía sobre la transformación digital, Abril-Martorell señaló que todas las empresas la han identificado ya como un proceso imperativo e inexorable, pero que todavía existen muchas dudas sobre cuál ha de ser la hoja de ruta para implementarla. Al

respecto, y en base a la experiencia de Indra en su capacidad de consultores, el ponente extendió algunas recomendaciones a los asistentes a la sesión.

En primer lugar, es imprescindible que el CEO se implique en el proceso. También es importante que los integrantes de los comités de dirección tengan competencias y responsabilidades digitales. La inversión en Capex debe enfocarse con una mentalidad de portfolio, en que algunas de sus iniciativas pueden no salir bien. Y luego es clave apostar por proyectos cortos, ágiles y que puedan testearse rápido.

A nivel organizativo, Abril-Martorell recomendó que las empresas cuenten por lo menos con una persona con sensibilidad y competencias digitales con capacidad de decisión sobre el presupuesto, que sea capaz de poner lo importante por delante de lo urgente. Y, por último, es imperativa la transformación cultural, consistente en atraer a un talento distinto, en volver atractiva la empresa para el nuevo talento digital, y en reconocer la necesidad de recurrir a consultores externos para lograr cambios de calado.

Puig se refirió a continuación a la innovación en su compañía y a cómo ha contribuido a triplicar su cuota de mercado, refiriéndose por ejemplo a su apuesta por la formación continua de la mano de una empresa externa, por atraer a perfiles profesionales experimentados y que se sientan cómodos en el mundo digital, y por reducir los ciclos de desarrollo de nuevos proyectos, pasando de maduraciones de entre 12 y 18 meses a testear nuevas iniciativas en *sprints* de 3 semanas a cargo de equipos multidisciplinares.

Sobre los retos de la digitalización en términos de talento, de Meo afirmó que quienes trabajan en una startup no quieren saber nada de las grandes corporaciones, y que para atraerles a una cultura corporativa clásica deben planteárseles retos alcanzables en dos o tres años y que vayan a tener un impacto real en el mundo. Por eso es muy importante capacitar bien a quienes ya trabajan en la empresa mediante la formación continua – algo que, de rebote, evitará también una fractura en el mercado laboral entre quienes se sienten cómodos utilizando nuevas tecnologías y los que no. A este respecto, Seat incorporó en su último convenio la posibilidad de que sus empleados realizasen formaciones en industria 4.0 fuera de sus horas de trabajo que han suscitado el interés del 40% de su plantilla.

Abril-Martorell abordó a continuación el plan estratégico de Indra, con una perspectiva de tres años y basado en cuatro ejes: organización, producto, actividad comercial y eficiencia. De los mismos, el que requerirá un mayor esfuerzo será la transformación interna, apoyada en un área de transformación digital transversal a toda la organización, pero también será clave el gobierno corporativo, en que Indra prevé cambiar la forma en que enfoca su *compliance* y sus auditorías internas.

Puig quiso hablar también de gobierno corporativo para glosar de nuevo el modelo del grupo que preside. Pese a su origen y firme vocación familiar, su gobernanza se articula a través de un consejo a nivel de compañía, con dos integrantes de la familia fundadora y siete independientes, y, por encima, un holding familiar en que también hay presencia de independientes. Se trata, en esencia, de una estructura con la que Puig ha querido equipararse con los estándares y mecanismos de control de una empresa cotizada.

Por su parte, de Meo explicó el impacto de Seat en la economía española afirmando que supone el 1% del PIB y el 3% de las exportaciones nacionales, que emplea a 15.000 personas de forma directa, pero que, además, por cada integrante de su plantilla genera siete puestos de trabajo fuera, que hacen ascender a 100.000 el número de personas a las que da trabajo. Gracias a la compañía, España tiene un peso muy relevante en la industria automovilística mundial, y es importante que sepa mantener esa centralidad y

que avance además en ámbitos como el de la sostenibilidad medioambiental de su actividad.

En el espacio dedicado al debate, Puig negó que el sector del lujo sea impermeable a la amenaza de Amazon, indicando de hecho que algunas de las marcas de su grupo ya realizan el 30% de sus ventas a través del *e-commerce*.

Por su parte, de Meo negó que Tesla sea una amenaza para el sector de la automoción, sino más bien un despertador para toda la industria que impartirá pronto una respuesta con la que contrarrestar el proyecto de Elon Musk.

Sobre la transformación cultural de las organizaciones, el último tema abordado en la sesión, Puig afirmó que la suya es una compañía innovadora porque ha querido encontrar y explorar disruptiones en toda su cadena de valor, mientras que de Meo apuntó que las organizaciones nunca pueden cerrar la puerta al futuro, y que esa es además una actitud que deben transmitir a todos sus niveles.