

# AUSAPE

Nº 54. Abril 2018

Acompañamos

a nuestros asociados

en el camino hacia

**GDPR**

## TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

Entrevistamos a:

**Francesc Muñoz,**  
CIO de Cuatrecasas

**Sergio Sánchez,** nuevo coordinador  
del Grupo de Soporte y Mantenimiento

**Coordinadores y Delegados participan  
en Walldorf en la reunión anual de SIGs**





an **NTT DATA** Company

**TE PROPORCIONAMOS LA  
RESPUESTA MÁS ADECUADA.  
LO QUE TU NEGOCIO NECESITA.  
NI MÁS NI MENOS.**

**EVERIS**  
SAP BUSINESS  
UNIT



attitude makes the difference

Consulting, IT & Outsourcing Professional Services



Corazón de María, 6 - 1º  
Oficinas 1 y 2. 28002 Madrid  
Tel: +34 915195094  
Fax: +34 915195285

### Consejo Editorial

José Ignacio Santillana  
David Arrizabalaga  
Sara Antuñano  
Sergio Gistàs  
Bernard Gutiérrez  
Rafael Porrino  
Mario Rodríguez

### Revista AUSAPE

#### Dirección:

Junta Directiva AUSAPE

#### Colaboradores:

Roberto Calvo  
Mercedes Aparicio  
Carolina Soler  
Beatriz García  
Jesús Álvarez  
Reyes Alonso

#### Dirección de Arte

Tasman Graphics

#### Publicidad

gestor@ausape.es

#### Redacción

comunicacion@ausape.es

#### Depósito Legal:

M-10955-2007

#### Edita

AUSAPE

#### Impresión

Advantia

[www.ausape.es](http://www.ausape.es)

La Asociación de Usuarios de SAP España y la dirección de la revista AUSAPE no comparten necesariamente las opiniones y datos publicados en la revista, ni tampoco se hacen responsables de los artículos, reportajes, opiniones, datos y colaboraciones que aparecen en la revista y están firmados por sus autores, siendo éstos los responsables. No estando permitida la reproducción, distribución o comunicación pública de la totalidad o parte de los contenidos publicados, en cualquier tipo de soporte o medio técnico sin la autorización de Asociación de Usuarios de SAP España.



#### Rafael Porrino

Miembro de la Junta Directiva en representación de OHL.  
Vocal de Organización y Planificación Estratégica

## Una asociación centrada en las personas

Estimado Asociado,

Apenas dos meses después de producirse el relevo en el equipo de dirección de AUSAPE, los nuevos miembros hemos vivido un proceso rápido e intenso de inmersión en el día a día de esta Asociación porque son muchas las iniciativas que hay que poner en marcha.

Este número de la revista es buena prueba de ello. En sus páginas ofrecemos los primeros detalles del XIV Fórum AUSAPE, que tendrá lugar en Málaga los días 6 y 7 de junio. En estos momentos ya podéis acceder al mini-site que concentrará la información relativa a este evento tecnológico de referencia en el mercado español y se ha abierto la primera fase del plazo de inscripción.

Desde que empezó el año nos hemos volcado también en acompañar a todas las empresas asociadas en su adaptación a GDPR, la normativa europea de protección de datos que empezará a aplicarse el próximo 25 de mayo. Nuestros esfuerzos se han centrado en la organización de workshops informativos en Madrid, Barcelona, Zaragoza y en las zonas geográficas en las que tenemos delegaciones para trasladar todas las claves legales de esta norma. A los dos últimos eventos sobre el tema, en los que se ha analizado las repercusiones de GDPR para las actividades de marketing y los servicios cloud, les damos una amplia cobertura en la publicación.

Esta labor de acompañamiento en un tema que nos suscita especial inquietud, evidencia una vez más que el Asociado está en el centro de toda nuestra actividad. Creemos que es la dirección a seguir y, por eso, éste será un pilar fundamental del Plan Estratégico 2018-2021 en el que ya estamos trabajando y que estará listo para el Fórum. Y, para poder abordar todos nuestros retos, hemos reforzado la plantilla de la Oficina AUSAPE, con la incorporación de Beatriz García y Carolina Soler, dos profesionales jóvenes, que estamos seguros contribuirán con nuevas ideas y formas de hacer las cosas a la evolución de la Asociación. A su vez, queremos que se desarrollen profesionalmente con nosotros por lo que recibirán la formación que necesitan para crecer.

Por otro lado, nuestra intención es ceder el protagonismo a nuestros asociados y, en este sentido, incluimos en la publicación entrevistas al CIO de Cuatrecasas, Francesc Muñoz; al CTO de Linke, Ricardo Casanovas; y al responsable de Tecnología del Centro de Competencias SAP en FCC Servicios Ciudadanos, Sergio Sánchez, que ha asumido la coordinación del Grupo de Trabajo de Soporte y Mantenimiento.

Todo ello, junto con los artículos en profundidad, nuestras colaboraciones habituales y un amplio resumen de nuestra actividad internacional y la de los Grupos de Trabajo y Delegaciones, dan cuerpo a esta última revista, que esperamos que disfrutéis.



## Nuestros colaboradores habituales

### HELMAR RODRÍGUEZ

Helmar es Innovation Principal de SAP EMEA. Con una formación que combina el enfoque empresarial con una fuerte base humanista, imparte seminarios de desarrollo personal, comunicación, liderazgo y oratoria en España, Portugal y Latinoamérica. Le puedes encontrar en nuestra sección 'Virus de la Mente' y también en: [www.marpashills.com](http://www.marpashills.com) y [www.linkedin.com/home](http://www.linkedin.com/home)

### IGNACIO GONZÁLEZ GARCÍA

Ingeniero de Caminos y Doctor en Psicología. Comparte firma con Helmar Rodríguez en la sección 'Virus de la Mente'.

### ANA MARZO

Licenciada en Derecho con formación amplia que combina los aspectos legal y técnico. Ana es socio director de la consultora especializada en tecnologías de la información y comunicación EQUIPO MARZO con una amplia experiencia en propiedad intelectual, protección de datos, administración electrónica, publicidad digital y consultoría y auditoría en seguridad de la información. Autora de numerosas publicaciones y profesora en másteres, cursos y seminarios en las citadas áreas. Puedes encontrarla en nuestra sección 'Rincón legal' y en: @AnaMarzoP y [www.equipomarzo.com](http://www.equipomarzo.com)



DESTACAMOS A ...	03
NOTICIAS	04
SESIONES TEMÁTICAS	10
Las actividades de Marketing y los servicios Cloud, ante el desafío de GDPR	
EN PROFUNDIDAD	14
GDPR y su proceso de adopción en torno a tres principios	
Seguridad de la Información y el Reglamento General de Protección de Datos	
NUESTROS CIOS OPINAN	18
Francesc Muñoz, CIO de Cuatrecasas	
UNO DE LOS NUESTROS	20
José Ignacio Santillana, Presidente de AUSAPE y pesebrista tradicional	
ENTREVISTA	22
Ricardo Casanovas, co-fundador y CTO de Linke	
AUSAPE INTERNACIONAL	24
Nuestros Coordinadores y Delegados participan por segunda vez en la reunión de SIGs en Walldorf	
EN PROFUNDIDAD	28
Industria 4.0: la revolución de las fábricas del futuro	
Un toque humano en la relación entre las empresas (B2B)	
¿A qué se enfrentan los directores financieros con la transformación digital?	
Lean Training: formación eficiente para el usuario final con SAP Enable Now	
Cinco pasos para optimizar los costes SAP en AWS	
Gestión por excepciones: SAP EM y smart business cockpits	
SAP Enable Now: claves para la transferencia de conocimiento	
GRUPOS A FONDO	42
Entrevistamos a Sergio Sánchez, responsable de Tecnología del Centro de Competencias SAP en FCC Servicios Ciudadanos	
Resumen de la actividad de los Grupos de Trabajo y Delegaciones	
EL VIRUS DE LA MENTE	44
(Des)concierto: la geometría es muy sensual	
RINCÓN LEGAL	46
Hacia una economía de los datos basada en GDPR	
FIRMA INVITADA	48
Comunicando, que es gerundio	



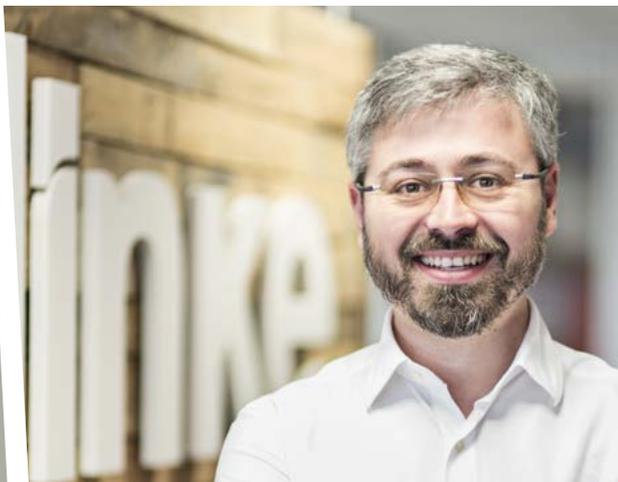
**NUESTROS CIOS  
OPINAN (pág. 18)**

Francesc Muñoz,  
CIO de Cuatrecasas



**AUSAPE INTERNACIONAL (pág. 24)**

Nuestros Coordinadores y Delegados participan por segunda vez en la reunión de SIGs en Walldorf



**ENTREVISTA (pág. 22)**

Ricardo Casanovas, co-fundador y CTO de Linke



**UNO DE LOS  
NUESTROS (pág. 20)**

José Ignacio Santillana,  
Presidente de AUSAPE  
y pesebrista tradicional



**GRUPOS A FONDO (pág. 42)**

Sergio Sánchez, responsable de Tecnología del Centro de Competencias SAP en FCC Servicios Ciudadanos



**FIRMA INVITADA (pág. 48)**

Aurora Masip, Periodista.  
Directora de Comunicación y Donación Banc de Sang i Teixits de Catalunya

# AUSAPE desvela los primeros detalles sobre el Fórum de 2018



La edición de este año de Fórum AUSAPE tendrá lugar los días 6 y 7 de junio en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga (FYCMA), que abrió sus puertas en 2003 y que cuenta con unas excelentes instalaciones y una gran experiencia congresual y ferial.

Faltan aproximadamente dos meses hasta que tenga lugar este evento de referencia para la comunidad SAP en España, que esta edición dedicará su atención a la ciberseguridad como gran inquietud común para todas las compañías y a temas como las auditorías y accesos indirectos en SAP o los cambios legales para los que habrá que prepararse en un futuro próximo. El evento tratará de identificar también las tecnologías y tendencias que mayor impacto pueden tener en los entornos corporativos, como la inteligencia artificial, blockchain o la robótica.

Como suele ser habitual, tendrán especial protagonismo los casos de éxito expuestos por los clientes SAP, conjuntamente con sus partners, que este año previsiblemente aumentarán su número hasta 55.

En lo que respecta al donativo que se entrega a una asociación ubicada en la ciudad en la que se celebra el evento, en esta edición recaerá sobre Debra (Asociación Piel de Mariposa), que reúne a los afectados por la Epidermólisis Bullosa, también conocida como Piel de Mariposa, que es una enfermedad poco frecuente o rara, que provoca una extrema fragilidad en la piel.

Estos son los primeros datos de un evento que el año pasado superó por primera vez la cifra de 800 asistentes y que alcanzó récords también en empresas representadas (más de 300) y número de patrocinadores (más de 50).

## El mini-site del Fórum

AUSAPE continuará informando sobre el evento a través de todos sus canales de comunicación: boletines, web y revistas. No obstante, el mini-site del Fórum está ya habilitado y, como todos los años, será el punto en el que se concentre toda la información existente.

En él el visitante tendrá acceso a la agenda, datos sobre el lugar en el que se celebrará y cómo llegar, fichas relativas a las ponencias y sesiones paralelas, información sobre los patrocinadores, así como los pormenores de todas las iniciativas que se pongan en marcha con motivo de la convocatoria.

Este espacio se irá completando a medida que se vayan ultimando los detalles, pero ya cuenta con una buena cantidad de datos, así como la información sobre el plazo de inscripción, que está ya abierto desde el pasado 19 de marzo.



[www.ausape.com/ausape/Forum/forum2018](http://www.ausape.com/ausape/Forum/forum2018)

# LOST IN ? TRANSFORMATION

Como full-service partner para las soluciones omnicanal SAP® Hybris®, aspaNETCONOMY le acompaña en la transformación digital de su compañía. Desde el análisis inicial hasta el asesoramiento individual, ofrecemos una implementación profesional ligada con un servicio premium de soporte: Nuestros expertos le apoyan para una implementación exitosa de sus modelos de negocio digitales.



## **Comercio Omnicanal y Gestión de la experiencia del cliente**

Experiencias Omnicanal atractivas ligadas a una gestión de datos efectiva y alineada con los procesos de negocio.



## **Perfil de cliente a 360° y Campañas Omnicanal**

Entienda a sus clientes mejor que nunca y realice campañas personalizadas de forma eficaz.



## **IoT & Servicios Móviles**

Procesos innovadores en servicios y aplicaciones móviles en B2E y B2B.



## **Modelos de Negocio Innovadores**

Realice la transformación digital de su empresa y aproveche todo el potencial con sus procesos de negocio orientados al futuro.

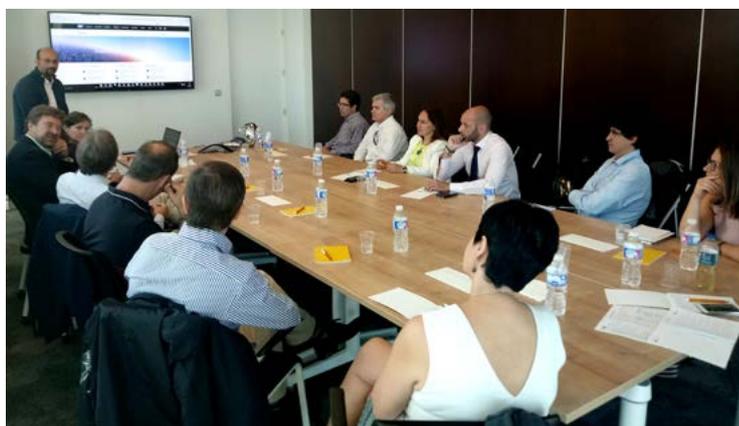
# Se fijan las fechas para nuevas visitas al Centro de Soporte SAP de Madrid

AUSAPE y SAP han fijado las fechas en las que se llevarán a cabo las visitas al Global Support Center (GSC) de SAP en Madrid, iniciativa conjunta puesta en marcha por primera vez en septiembre de 2015 y que se ha afianzado en la programación anual de la Asociación por el valor que aporta.

Ésta es un acción pensada para que las empresas que son clientes de la multinacional puedan conocer las diferentes herramientas que tienen a su disposición para resolver incidencias, además de conocer al equipo de trabajo de SAP, en un momento especialmente importante en el que la compañía está tratando de evolucionar desde un concepto clásico de soporte a uno más ágil al que el cliente puede tener acceso sin esfuerzo a la hora de solucionar una duda o incidencia en todo momento, desde cualquier lugar e independientemente del dispositivo desde el que se conecte.

El ciclo de este año estará compuesto por cuatro visitas, de las cuales dos son para miembros de empresas asociadas de Madrid y Barcelona y dos para asociados de fuera de estas dos localizaciones. Por un lado, las visitas para Asociados de Pleno Derecho de fuera de Madrid y Barcelona están programadas para los días 26 de abril y 13 de noviembre y AUSAPE se hará cargo de la mitad del coste del traslado. Por otra, las organizadas para los Asociados de Madrid y Barcelona serán los días 22 de mayo y 18 de septiembre.

En lo que respecta a la agenda, ésta será común a todas las visitas. Tras una breve recepción con visita al área de experiencia de clientes, habrá una presentación sobre los avances que se están produciendo en este ámbito bajo el título "Next Generation of



Support", que estará acompañada por otra exposición centrada en los recursos en redes sociales y las actuales herramientas de soporte de productos. A continuación, se llevará a cabo la visita a las instalaciones del centro, donde los asistentes podrán conversar con los managers del equipo responsable de las diversas áreas de soluciones.

La sesión concluye con una comida informal en la zona de catering. El límite máximo por visita es de 16 personas y solo podrá asistir una por empresa. En el caso de superarse este límite, se programaría otra visita para más adelante.

Más información en [www.ausape.com/eventos](http://www.ausape.com/eventos)

## Nuevos Asociados

En este número damos la bienvenida a:



**ALIMERKA**

**ALIMERKA**

Logística, Distribución, Comercialización  
[www.alimerka.es](http://www.alimerka.es)

**ENGIE**

**ENGIE**

Telefonía y Telecomunicaciones  
[www.engie.es](http://www.engie.es)



**AZORA**

**AZZAM VIVIENDA**

Construcción, Infraestructuras, Inmobiliaria  
[www.azora.es](http://www.azora.es)

**ROFF**  
A GFI Group Company

**GFI-ROFF**

Consultoría y Servicios Informáticos  
[www.roffconsulting.com/en](http://www.roffconsulting.com/en)



**Cobega**

**COBEGA**

Alimentación y Bebidas  
[www.cobega.com](http://www.cobega.com)



**Panamar**  
somos el pan

**PANAMAR**

Alimentación y Bebidas  
[www.panamar.es](http://www.panamar.es)



**DSM SIMOCHEM**

Química y Farmacéutica  
[www.dsm-sinochem.com](http://www.dsm-sinochem.com)

# La transformación digital está en marcha... no te quedes atrás

Una evolución sencilla, paso a paso y con el asesoramiento experto de i3s



Diseñamos a medida tu proceso de conversión a S/4 HANA

# i3s

Ingeniería de integración  
de Sistemas de Información S.A.

[info@i3s.es](mailto:info@i3s.es) • [www.i3s.es](http://www.i3s.es)



SAP S/4 HANA

SAP® Certified  
Partner Center of Expertise

## Atos, socio clave de los departamentos de financieros en su reto tecnológico



Los departamentos financieros tienen que ser cada vez más ágiles y fiables para afrontar los retos a los que se enfrentan los nuevos negocios digitales. Necesitan analizar información y tomar decisiones en tiempo real. Por ello, uno de sus objetivos prioritarios debe ser delegar a las nuevas tecnologías las tareas rutinarias y centrarse en sus negocios y las tareas que aportan valor.

Con toda la oferta tecnológica existente a veces resulta complicado seleccionar y priorizar las acciones adecuadas. Atos, a través de S/4HANA, ofrece la tecnología y las herramientas apropiadas para que los departamentos financieros logren sus objetivos a corto, medio y largo plazo integrándose con el resto de la empresa en su camino hacia la transformación tecnológica y digital.



## Huawei y Vodafone completan la primera llamada 5G en el mundo

Huawei y Vodafone, dos de nuestros asociados, completaron conjuntamente la primera llamada 5G en el mundo. Ésta se realizó el pasado 20 de febrero en España, desde la localidad barcelonesa de Castelldefels a Madrid, utilizando las especificaciones del estándar comercial NSA (Non Stand Alone), aprobado por 3GPP el pasado mes de diciembre, y la banda de espectro de 3,7 GHz. Estas especificaciones se incorporarán al futuro despliegue comercial de la nueva tecnología 5G.

Se trata de un hito importante en el camino de 5G y el éxito de la prueba permitirá avanzar “con nuevas pruebas a lo largo de este año”, señaló Santiago Tenorio, director de Arquitectura y Estrategia de Red del Grupo Vodafone.

El nuevo estándar contempla la utilización, en una primera fase, de la infraestructura de la red 4G para el control y gestión del tráfico, por lo que será necesario que tanto los terminales como las estaciones base puedan establecer una conectividad “dual” a las redes 4G y 5G al mismo tiempo.

En la demostración se completó una conexión dual de 4G a 5G en un entorno de prueba real, en el que se alcanzaron veloci-

dades de descarga que multiplican por 8 las velocidades estándar de 4G. En una segunda prueba, se ha realizado una videollamada utilizando una conexión de datos 5G.

Para poder realizar una conexión de principio a fin se utilizó espectro en la frecuencia de 3,7 GHz y se desplegó una red de prueba completa, incluyendo equipos de Huawei de Radio Access Network (RAN) así como el “core” de la red.

António Coimbra, CEO de Vodafone España, destacó que “la realización de esta primera conexión de 5G en España refleja el liderazgo de Vodafone y de España en tecnologías móviles. El despliegue de redes móviles es un factor de gran relevancia para la competitividad y la transformación digital del país”.

Por su parte, Yang Chaobin, presidente de la Línea de Productos 5G de Huawei, indicó que “Huawei está absolutamente comprometida con el desarrollo completo de la tecnología de red 5G. El test realizado hoy muestra la madurez del desarrollo de 5G sobre el estándar aprobado por 3GPP. Estamos preparados para avanzar en nuestra colaboración con Vodafone y arrancar trials comerciales”.



# Acelera tu transformación digital migrando SAP a **Amazon Web Services**

Gana en rendimiento y seguridad  
optimizando recursos y costes



44 migraciones SAP a  
AWS en 2017



+300 instancias de SAP  
gestionadas



1<sup>a</sup> empresa española en obtener  
la acreditación SAP Workload  
Competency de AWS



100 certificaciones  
SAP y AWS



Presencia en  
+8 países  
de EMEA



5 productos tecnológicos  
únicos que mejoran la  
integración de SAP en  
AWS

## Exprime las ventajas del cloud para tu empresa

[contact@linkeit.com](mailto:contact@linkeit.com)  
[www.linkeit.com](http://www.linkeit.com)



SAP® Partner  
Open Ecosystem



# Las actividades de Marketing y los servicios Cloud, ante el desafío de GDPR

Tras el éxito de los workshops sobre GDPR organizados por AUSAPE en Madrid, Barcelona, Zaragoza y en las diferentes delegaciones, la Asociación ha querido abordar en dos sesiones específicas cómo afectará el nuevo Reglamento General de Protección de Datos a las actividades de Marketing y también a aquellos clientes que opten por Cloud para la prestación de servicios.

Consciente de la inquietud que suscita entre las empresas asociadas la aplicación de la normativa europea a partir del próximo 25 de mayo, AUSAPE ha organizado dos nuevos workshops, uno en Madrid y otro en Barcelona, para abordar cómo impacta la norma en dos ámbitos concretos de la empresa: Marketing y Cloud. Y, como ponentes, ha vuelto a recurrir a los expertos legales de Marzo & Abogados, Ana Marzo y Gonzalo M. Flechoso, especialistas en derecho y nuevas tecnologías que asesoran de forma habitual a la Asociación.

La primera parte de cada una de las sesiones estuvo dedicada al tratamiento de los datos por parte del departamento de Marketing, bloque en el que se trataron temas como la licitud de los tratamientos de marketing (consentimiento, información y derechos), la procedencia de los datos (de terceros, redes sociales, cookies, seguimiento de emails, fuentes accesibles al público), segmentación, perfilados y listas de exclusión, así como las campañas con agencias de publicidad (regulación y responsabilidad).

La segunda parte, que abordó como impacta el GDPR en la contratación de servicios Cloud y el tratamiento de los datos, se centró en las siguientes temáticas: quién es el responsable y quién el encargado del tratamiento; responsabilidades del responsable y del encargado del tratamiento; la elección del prestador del servicio de Cloud; subcontrataciones (el contratista y el prestador); el contrato de servicios en la nube y el contrato de encargo de tratamiento, y las transferencias internacionales, con sus requisitos y responsabilidades.

## MARKETING

Actualmente hay una serie de normativas vigentes que protegen al ciudadano como destinatario o receptor de comunicaciones comerciales publicitarias, entre ellas, la Ley de Competencia Desleal, la LGDCU (que regula las comunicaciones comerciales a distancia), la LOPD (la Ley Orgánica de Protección de Datos que aborda en su articulado los tratamientos de datos con fines publicitarios y

de promoción comercial) y la LSSICE (que legisla sobre las comunicaciones comerciales por medios electrónicos que, en caso de colisión, prevalece sobre la LGDCU en algunas materias).

Estas normas establecen derechos de los usuarios a la hora de que se traten sus datos como, por ejemplo, los de identificación del responsable del tratamiento de los datos, consentimiento para tratar los datos o el de oposición. En definitiva, definen la forma en la que se pueden ejercer determinados derechos, o las medidas que deben poner en marcha las empresas para garantizar que se cumplen.

Los expertos de Marzo & Abogados hicieron un repaso exhaustivo de toda esta legislación para ofrecer el contexto en el que España está intentando establecer un marco jurídico a nivel nacional porque, pese a que GDPR es directamente aplicable en todos los Estados miembros y se aplicará con independencia de cualquier norma nacional, se hace necesaria una adaptación legislativa mediante la derogación y modificación de las leyes existentes, concretamente de la LOPD, que será sustituida previsiblemente por el Proyecto de Ley Orgánica de Protección de Datos (PLOPD) que, al cierre de esta edición de la revista, está en aprobación en el Parlamento.

#### EL NUEVO REGLAMENTO Y EL PLOPD

El nuevo Reglamento General de Protección de Datos europeo no hace un gran mención explícita a las actividades de marketing en su articulado que, simplemente, aparecen en varios considerandos, el texto que precede y sirve de apoyo al precepto de una ley. En éstos se dice que el tratamiento de datos personales con fines de mercadotecnia directa puede considerarse realizado por interés legítimo, y que si los datos personales se tratan con fines de mercadotecnia directa, el interesado debe tener derecho a oponerse, sin coste al-

guno, a que se traten sus datos personales y a que se elaboren perfiles que vayan a ser utilizados para esa finalidad.

Este derecho de oposición debe comunicarse explícita y claramente al interesado, y al margen de cualquier otra información. Además, cuando se oponga al tratamiento de datos con esta finalidad, éstos tienen que dejar de ser tratados.

En su articulado, el Proyecto de LOPD recuerda que, en cumplimiento de GDPR, los responsables y encargados del tratamiento deberán designar un Delegado de Protección de Datos cuando desarrollen actividades de publicidad y prospección comercial, lleven a cabo tratamientos basados en las preferencias de los interesados o realicen actividades que impliquen la elaboración de perfiles de los mismos.

Respecto a este último punto, GDPR define elaboración de perfiles como toda forma de tratamiento automatizado de datos personales consistente en utilizar datos personales para evaluar determinados aspectos personales de una persona física, en particular para analizar o predecir aspectos relativos a su rendimiento profesional, situación económica, salud, preferencias personales, intereses, fiabilidad, comportamiento, ubicación o movimientos.

Para poder realizarlos, hay que buscar una base jurídica que haga legítimo el tratamiento, y las empresas tienen el deber de informar al interesado, así como de incluir información sobre la lógica aplicada en los perfilados y las consecuencias previsibles de dicho tratamiento para él.

Por otro lado, el PLOPD contempla que el derecho de supresión del tratamiento de los datos se ejercerá también según lo establecido también en el Reglamento europeo y que, cuando la supresión, se derive del derecho de oposición de esta norma, se podrán conservar los datos identificativos del afectado necesarios con el fin de impedir tratamientos futuros para fines de mercadotecnia directa.

## Los ponentes: Ana Marzo, en Barcelona; Gonzalo M. Flechoso, en Madrid...



#### ANA MARZO

Licenciada en Derecho con formación ampliada que combina los aspectos legal y técnico. Ana es socia-directora de la consultora especializada en tecnologías de la información y comunicación EQUIPO MARZO con una amplia experiencia en propiedad intelectual, protección de datos, administración electrónica, publicidad digital y consultoría y auditoría en

seguridad de la información.

Es autora de numerosas publicaciones y profesora en másters, cursos y seminarios en las citadas áreas. Puedes encontrarla en nuestra sección 'Rincón legal' y en @AnaMarzoP y [www.equipomarzo.com](http://www.equipomarzo.com)

#### GONZALO M. FLECHOSO

Licenciado en derecho y Auditor Cisa (ISACA), con una larga experiencia en asesoramiento en Tecnologías de la Información y la comunicación, a través de MARZO ASESORES, sobre comercio electrónico, redes sociales, contratación informática, compliance y protección de datos.

Profesor en distintos masters y cursos, y colaborador en publicaciones especializadas en TI. Puedes encontrarle en nuestro "Rincón Legal", en LinkedIn y en [www.marzoasesores.com](http://www.marzoasesores.com)



Finalmente, respecto a las actividades de marketing, también hay que tener muy en cuenta la LSSICE, la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, que recoge el derecho de consentimiento y prohíbe comunicaciones comerciales por medios electrónicos si antes no hubieran sido solicitadas o expresamente autorizadas, salvo que exista una relación contractual previa. Esta normativa exige que se ofrezca la oposición, de forma sencilla y gratuita, en cada comunicación y que el interesado pueda revocar el consentimiento en cualquier momento.

La LSSICE regula también el uso de cookies, los derechos de información y consentimiento del usuario y las obligaciones de los prestadores de servicios, y extiende su alcance a cualquier otro Dispositivo de Almacenamiento y Recuperación de Datos (DARD).

### EL IMPACTO EN CLOUD

Cloud computing trae consigo un nuevo modelo de prestación de servicios y, en consecuencia, una nueva forma de tratar la información. Con la modalidad de computación en la nube, el proveedor del servicio puede encontrarse en cualquier lugar del mundo y su objetivo será proporcionar los servicios optimizando sus propios recursos.

Ya ahora, como expusieron los expertos de Marzo & Abogados, cuando se opta por Cloud hay que tener en cuenta una serie de consideraciones desde el punto de vista de los derechos de los ciudadanos y del ejercicio de las responsabilidades del cliente de dichos servicios.

Al igual que ocurrirá cuando se aplique GDPR, desde la perspectiva de la normativa de protección de datos, el cliente que contrata los servicios en la nube sigue siendo el responsable del tratamiento de los datos personales, incluso si las dos partes incorporan una cláusula en el contrato con el fin de traspasar la responsabilidad. Por su parte, el prestador del servicio es el encargado del tratamiento.

En este modelo la AEPD considera importantes los siguientes aspectos: las medidas de seguridad del prestador y la confidencialidad de su personal, las actuaciones frente a incidentes de seguridad, si hay transferencias de datos internacionales o no, la posibilidad de cambios unilaterales en el contrato por parte del prestador y, por supuesto, es fundamental que el cliente responsable del tratamiento tenga garantizada la recuperación de los datos personales de los que es responsable, es decir, la portabilidad de los datos. Esto significa que que el proveedor Cloud está obligado, una vez terminado el contrato, a entregar al cliente directamente o a otro proveedor todos los datos en el formato acordado en el menor plazo posible y con las garantías de integridad, sin incurrir en costes adicionales.

Con GDPR, y como es lógico, las dos partes deben firmar un contrato de encargo del tratamiento, y el responsable de éste tendrá que elegir un encargado que ofrezca garantías suficientes para aplicar las medidas técnicas y organizativas necesarias para cumplir con el reglamento y garantizar la protección de los derechos del ciudadano o interesado.

El contrato debe establecer el objeto, la duración, la naturaleza y finalidad del tratamiento, el tipo de datos personales a tratar, las

categorías de interesados, y las obligaciones y derechos del responsable. Además, deberá estipular claramente que el encargado tratará los datos personales siguiendo solo instrucciones documentadas del responsable, incluidas las relacionadas con transferencias de datos personales excepto en contadas ocasiones, por ejemplo, cuando tengan que ver con obligaciones legales del encargado de los datos. El prestador de servicios deberá garantizar que las personas autorizadas para tratar datos personales se hayan comprometido a respetar la confidencialidad y estará obligado a tomar las medidas de seguridad adecuadas al nivel de riesgo.

GDPR también le obliga a asistir al responsable, según qué tratamiento, para atender el ejercicio de derechos y a ayudarle a garantizar el cumplimiento de sus obligaciones de seguridad como, por ejemplo, las relativas con la realización de la evaluación de impacto, la notificación de brechas, ayuda en las inspecciones y auditorías, etc.

Sus obligaciones no acaban ahí, ya que también debe informar al responsable si, en su opinión, una instrucción infringe el RGPD u otra norma de protección de datos y no puede subcontratar sin la autorización previa por escrito, específica o general, del responsable, etc. Este punto es importante porque, además, tiene que firmarse otro contrato con las mismas obligaciones que las de Responsable-Encargado, ya si el subcontratado incumple sus obligaciones, el encargado inicial seguirá siendo plenamente responsable ante el responsable del tratamiento.

Ambos abogados mencionaron más aspectos a tener en cuenta, pero prestaron especial atención al cambio que introduce GDPR a la hora de contratar los servicios de proveedores Cloud que no están localizados dentro del Espacio Económico Europeo (EEE) o en países con los que la Unión Europea mantiene acuerdos por

entender que garantizan el nivel adecuado de protección de datos.

En este caso se simplifica el procedimiento ya que, actualmente, para realizar una transferencia internacional de datos es necesaria la autorización previa de la Directora de la AEPD, que podrá otorgar si hay garantías suficientes de que se van a garantizar una serie de derechos y libertades de los ciudadanos. A partir de ahora, las transferencias no se inscribirán en la AEPD, sino en el registro de las actividades, y no hará falta autorización cuando los contratos incluyan cláusulas contractuales tipo.

Por otro lado, SAP también presentó el 7 de marzo en Madrid para los asociados su propuesta para dar cobertura a los requisitos de la normativa. En la sesión, a la que asistieron 41 personas, se realizó una introducción a GDPR y se profundizó el proceso de adaptación a éste sobre la base de tres principios en torno a los que gira la normativa: el de protección de los datos, el de transparencia y el de responsabilidad activa. En la jornada intervinieron Víctor Artola, experto en soluciones de GRC de SAP; Miguel Ángel Gómez, especialista en soluciones OpenText, y Antonio Vergara, arquitecto SAP que escribe un artículo sobre este tema en las siguientes páginas.

Las presentaciones, con toda la información ampliada, están disponibles en la web de AUSAPE.

Cloud computing trae consigo un nuevo modelo de prestación de servicios y, en consecuencia, una nueva forma de tratar la información.

VEN Y DISFRUTA DE UNA ESTANCIA INOLVIDABLE

# uDefine Property Management System for SAP

**RESERVA AHORA** MEJOR PRECIO GARANTIZADO

CHECK-IN

27

JULIO

CHECK-OUT

03

AGOSTO

¿Dispones de código promocional?  
Haz clic aquí

REVISAR DISPONIBILIDAD >>

ADECUADO PARA  
GESTIÓN HOTELERA

APARTAMENTOS TURÍSTICOS

RESIDENCIAS ESTUDIANTES

FONDOS INMOBILIARIOS

## BIENVENIDO A uDefine Property Management System for SAP

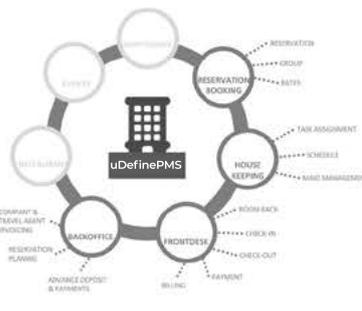
Es una aplicación pensada para resolver los retos de gestión de Hoteles, Fondos Inmobiliarios, Apartamentos Turísticos y Residencias de Estudiantes completamente integrada con los procesos SAP. Flexible y escalable, cubre todo el ciclo de vida de los procesos de gestión hotelera y está diseñada para optimizar la administración y colaboración con el resto de áreas de la empresa. Además, utilizando Channel Manager Integrator, se conecta con los operadores de venta externos.



### SAP Integration

uDefine PMS está desarrollado en SAP y totalmente integrado con otros módulos como...

- | Ventas y Distribución
- | Finanzas y Controlling
- | Gestión de Materiales
- | Mantenimiento
- | Real Estate (si existe)



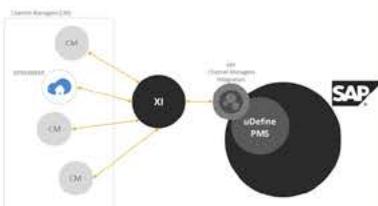
### Alguna funcionalidad

- Gestión de Reservas:
- | Reservas
  - | Grupos
  - | Gestión de anticipos y pagos
  - | Facturación
  - | Gestión de tarifas
  - | Planificador de reservas
  - | Rack de habitaciones
  - | Gestión de gobernanta
  - | Monitor de Reservas
  - | Gestión de la ocupación
  - | Reporting
  - | Integración con operadores

### Channel Manager Integrator

La aplicación de *Channel Manager Integrator* permite la integración con los operadores de reserva (como Booking, Hostelworld,...)

Las reservas creadas, modificadas o canceladas se transfieren a **SAP** mediante **CMI**



### Algunas de las tecnologías utilizadas...

- SAP for HANA
- SAPUI5
- PO

**Antonio Vergara**

Ing. Informática  
Arquitecto SAP  
Área tecnológica y sector público

[twitter.com/avm1511](https://twitter.com/avm1511) [www.linkedin.com/in/vergaraantonio](https://www.linkedin.com/in/vergaraantonio)



# GDPR y su proceso de adopción en torno a tres principios

Estoy seguro que, por estas fechas, todos tenemos en mente que el próximo 25 de mayo será de obligado cumplimiento el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (GDPR en sus siglas en inglés, General Data Protection Regulation) y que se desarrolla o complementa en España con la nueva LOPD.

Mientras tanto, con la vista puesta en el calendario y el plan de proyectos en marcha, nos comenzamos a preguntar si llegaremos a tiempo para adaptarnos a una norma que supone el mayor cambio regulatorio en cuanto a la privacidad de los datos personales en más de veinte años, aumentando los derechos de los individuos y las obligaciones de las empresas.

Para abordarlo con éxito, en primer lugar, debemos enfocar este proyecto, más que como una revolución una evolución, pues no olvidemos que nuestras organizaciones ya operan en la actualidad conforme a la LOPD y este nuevo requerimiento legal, nos ayudará además en los distintos procesos de transformación digital en los que podamos estar ya inmersos. Y, en segundo lugar, ser conscientes de que el nuevo reglamento abarca a toda la organización y debe abordarse dentro de un marco de relaciones de colaboración entre las distintas áreas que conforman la entidad, estando construido en base a tres principios fundamentales y que constituyen las líneas de trabajo que deben primar en el camino hacia una rápida adaptación al RGPD: el principio de protección de datos, el principio de transparencia y el principio de responsabilidad activa.

Analicemos a continuación cada uno de estos principios desde el punto de vista de IT, mencionando a su vez, algunas de las soluciones y herramientas, que desde SAP se ofrecen y que están orientadas a proporcionar la funcionalidad necesaria para ayudar a las organizaciones en el proyecto de adaptarse en tiempo y forma a los requerimientos de la norma.

El principio protección de datos impone la necesidad de adoptar en nuestra organización, una política y una serie de medidas, encaminadas a considerar la privacidad de los datos personales, desde el diseño o concepción de los procesos que intervienen sobre los mismos y a limitar en lo máximo de lo posible el tratamiento de éstos.

Acorde a este principio, desde IT estamos llamados a liderar este proceso, debiendo poner en marcha una serie de activida-

des encaminadas a identificar las distintas fuentes de datos que puedan existir en nuestra organización, reconociendo además aquellos datos considerados como especiales y los distintos procesos a los que se vean sometidos, sin olvidar que lo más urgente es garantizar que los datos son exactos y que se mantienen medidas razonables encaminadas a garantizar la calidad de los mismos. Se trata al fin y al cabo de un proceso de gobernanza con el dato personal como finalidad y para el cual nos podemos valer de una herramienta como SAP Information Steward, que combina funcionalidades para el perfilado, valoración y categorización de los datos.

Identificados los datos personales y aquellos procesos que los tratan, siguiendo con este primer principio, desde IT debemos continuar proporcionando al responsable del tratamiento y a última instancia a la nueva figura del Delegado de Protección de Datos (DPD), que poseemos la capacidad de garantizar los derechos del individuo sobre sus datos y esto se traduce en nuestro entorno de IT, de la capacidad de poder actualizar atributos particulares del dato, limitar qué procesos pueden afectarle, poder suprimirlos o bloquearlos y exportar los datos del sistema. Operaciones todas ellas nucleares en cualquiera de nuestros sistemas, pues afectan al modo en como los datos están almacenados y distribuidos en los modelos, así como a los procesos que las aplicaciones ejecutan sobre ellos.

Cabe destacar, que para los sistemas SAP, el componente SAP Information Lifecycle Management (ILM), nos proporciona la funcionalidad adecuada para diseñar y administrar las políticas y reglas para que el aplicativo permita el ejercicio de los derechos comentados anteriormente y SAP Information Retrieval Framework (IRF) para ejercitar al búsqueda y extracción del dato personal a partir de un conjunto de datos específicos.

Cumplir con el reglamento ya no es suficiente, sino que acorde al siguiente principio, el de responsabilidad proactiva, hay que ser capaz de demostrarlo. Desde sistemas deberemos de considerar



dos líneas de trabajo principales en cooperación estrecha con el Delegado de Protección de Datos (DPD), una nueva figura que aparece en el reglamento y que actúa como garante del cumplimiento de la norma e interlocutor ante las autoridades de control.

La primera es la capacidad de realizar evaluaciones de impacto y de riesgo siguiendo alguna metodología proveniente del entorno normativo (ISO), de asociaciones independientes (ISACA), colegios profesionales de informática o en el caso particular nuestro, del marco de trabajo desarrollado en la administración (MAGERIT). Y en segundo lugar de proveer cuadros de mando que consoliden las distintas tareas y procesos relevantes relacionados con la conformidad con el reglamento, como las actividades llevadas a cabo para obtener los consentimientos, la clasificación e identificación de los datos personales a lo largo de nuestro entorno de sistemas o la monitorización de posibles violaciones de seguridad.

El tratamiento de los datos, su obtención de un modo lícito y leal y que la comunicación relativa a los procesos a los que serán sometidos, sea entendible y fácilmente de comprender por el individuo, es la esencia del tercer principio: el de transparencia. Si bien, este fin no tiene una implicación tan directa en el área de sistemas como los otros dos, es importante no olvidar que los datos personales deben contar

con los consentimientos adecuados según están tipificados en el reglamento y una herramienta que ayuda en todo el proceso es SAP Process Control, que gestiona y monitoriza políticas y controles para medir las distintas actividades que se realizan sobre los datos personales.

En el cuadro que se acompaña, se enumeran los principios fundamentales del nuevo reglamento y se relacionan con las distintas soluciones que SAP ofrece para ayudar en el camino de adaptación a la norma, periplo al que le quedan unos ochenta días hasta el 25 de mayo y que, como Juan Picaporte, el mayor domo en la aventura de Julio Verne, lo podemos recorrer exitosa y diligentemente o por el contrario, nos podemos ver como el conejito blanco de Alicia, que va siempre con prisas corriendo a ninguna parte.

Los principios del RGPD y la propuesta de valor de SAP		
FUNDAMENTOS	QUÉ SIGNIFICA	CÓMO TE AYUDA SAP
 <p><b>Protección de los datos personales desde el diseño y por defecto</b></p> <p><b>Principio de Protección de datos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las fuentes de datos personales dentro del mapa de sistemas</li> <li>✓ Conocer los procesos que actúan sobre los datos personales</li> <li>✓ Garantizar calidad y exactitud de los datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SAP Information Steward, herramienta que combina funcionalidades para el perfilado, valoración y categorización de los datos</li> <li>✓ SAP DataServices, aplica reglas de formateo, limpieza y estandarización con el fin de asegurar la consistencia y exactitud</li> </ul>
 <p><b>Derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento y portabilidad</b></p> <p><b>Principio de Protección de datos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer de funcionalidades para poder actualizar atributos particulares del dato</li> <li>✓ Limitar qué procesos pueden afectarle, poder suprimirlos o bloquearlos</li> <li>✓ Exportar datos personales de un individuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SAP ILM, para administrar las políticas y reglas que garantizan los derechos</li> <li>✓ SAP IRF, búsqueda y extracción del datos personal</li> <li>✓ SAP xECM by OpenText: gestor documental</li> </ul>
 <p><b>Conformidad en los procesos de obtención y tratamiento de los datos personales</b></p> <p><b>Principio de Transparencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recoger el consentimiento de uso</li> <li>✓ Evaluar y priorizar riesgos corporativos</li> <li>✓ Evaluación de impactos antes de cualquier tratamiento datos personales</li> <li>✓ Controles para asegurar el cumplimiento</li> <li>✓ Recoger evidencias de conformidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consentimiento: Giga</li> <li>✓ Evaluar y priorizar riesgos: SAP GRC Risk</li> <li>✓ Evaluar impactos antes de tratamiento datos personales: SAP GRC Process</li> <li>✓ Controles cumplimiento: SAP GRC Process</li> <li>✓ Recoger evidencias: SAP GRC Process</li> </ul>
 <p><b>Seguridad y gobernanza centrados en los accesos y tratamientos sobre los datos personales</b></p> <p><b>Principio de Responsabilidad Proactiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segregación de roles y autorizaciones</li> <li>✓ Registrar las actividades de los procesos</li> <li>✓ Enmascaramiento de datos</li> <li>✓ Gestión de identidades</li> <li>✓ Identificar violaciones y comunicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SAP GRC Access Control</li> <li>✓ SAP UI Masking</li> <li>✓ Identity Management, Single Sign-On</li> <li>✓ SAP Enterprise Threat Detection + SAP GRC Process Control</li> <li>✓ SAP Read Access Logging</li> </ul>



**Waldemar Paul de la Montaña**  
Cybersecurity Business Unit Director en Seidor



# Seguridad de la Información y el Reglamento General de Protección de Datos

Tras 18 años en vigor, la actual normativa española de protección de datos, conocida como LOPD, llegará a su fin. El próximo 25 de mayo de 2018 posiblemente tengamos que empezar a aplicar una nueva Ley Orgánica de Protección de Datos que, desde el 10 de noviembre, se encuentra en el Parlamento como Proyecto de Ley.

Por otra parte, lo que ya tenemos en vigor es el Reglamento (UE) **2016/679** General de Protección de Datos que, tras un periodo de dos años hasta su plena aplicación, ha permitido que los Estados de la Unión Europea, las instituciones europeas y también las organizaciones, vengán adaptándose en su justa medida para obedecer al cumplimiento exigido a partir del próximo 25 de mayo de 2018.

Este Reglamento supone un mayor compromiso de las organizaciones, públicas o privadas, con la protección de datos. Toda organización debe plantearse que el enfoque de riesgo en relación con las medidas de seguridad y el compliance requerido con la aplicación de los principios, reclamen ahora una gestión y planificación que va mucho más allá de lo que se venía pidiendo hasta ahora. Sin embargo, esto no implica necesariamente una mayor carga. En muchos casos, la normativa solo requerirá algunas modificaciones en la forma de gestionar la protección de datos, con cambios internos organizativos y algunas responsabilidades distintas, por ejemplo, en cuanto a la configuración de órganos responsables de la protección de datos.

En los dos años transcurridos desde que el Reglamento entró en vigor, las entidades han debido adecuar sus procesos a los nuevos requisitos para asegurar el cumplimiento antes del próximo 25 de mayo. La propia AEPD ha venido recomendando un sinfín de medidas y acciones técnicas y organizativas, entre las que destacan las siguientes:

- La adecuada custodia de la información de las personas físicas, es decir, adaptar la organización y gestión lógica de los datos, protegiendo la información de pérdidas, filtraciones o fugas.
- Facilitar la auditoría y evaluación de impacto sobre la protección de la información objeto y del riesgo al que ésta se encuentra expuesta y las salvaguardas para minimizarlos.
- Proteger debidamente los datos de accesos no autorizados, intrusiones, manipulación o borrado, aplicando las medidas de seguridad pertinentes.
- Notificar al organismo supervisor de la UE, antes de **72 horas**, cualquier fuga de información.
- Incorporar la figura del **DPO** (Data Protection Officer), que es obligatorio para empresas de más de 250 empleados, autoridades u organismos públicos que traten datos personales a gran escala o datos sensibles dentro de la actividad principal.

El alcance de este Reglamento es muy amplio y no solo afecta a las grandes empresas, sino a cualquier organización que gestione datos, tenga el tamaño que tenga (incluyendo a las pymes).

No podemos olvidar que los objetivos principales de esta normativa son proteger los derechos fundamentales de las personas físicas que puedan verse comprometidos en virtud de los trata-

mientos, así como la libre circulación de los datos en el mercado europeo.

Así, para conseguir estos objetivos, el legislador ha visto necesario modificar los procesos que venían determinados desde la anterior Directiva 95/46, y promover los cambios no exentos de cierta complejidad para algunos responsables de tratamientos.

Uno de los principales cambios en la aplicación de los principios de este Reglamento es la necesidad de solicitar el consentimiento para cualquier tratamiento de datos personales. El Reglamento pide que el consentimiento, con carácter general, sea libre, informado, específico e inequívoco. Para considerar todas éstas condiciones el Reglamento requiere que haya una declaración de los interesados o una acción positiva que indique el acuerdo del interesado. El consentimiento no puede deducirse del silencio o de la inacción de los ciudadanos.

Entre los principios de los que trata el nuevo Reglamento podemos resaltar los de licitud, lealtad y transparencia, limitación de la finalidad, minimización de los datos, limitación del plazo de conservación y responsabilidad proactiva - accountability.

En cuanto a los derechos de los ciudadanos, éstos son los de transparencia, acceso, rectificación, supresión - derecho al olvido, limitación del tratamiento, oposición, decisiones automatizadas o perfiles y portabilidad.

Para garantizar la seguridad se aplicarán medidas técnicas y organizativas apropiadas para asegurar un nivel de seguridad adecuado al riesgo que incluya, entre otras:

- Elaboración de un análisis de riesgos.
- La aplicación desde el diseño y por defecto en los desarrollos.
- La seudonimización y el cifrado de datos personales.

- Garantía de confidencialidad, integridad, disponibilidad y resiliencia permanentes de los sistemas y servicios de tratamiento.
- La localización y acceso de forma rápida a los datos personales en caso de incidente físico o técnico y restaurar la disponibilidad.
- Proceso de verificación, evaluación y valoración de forma regular de la eficacia de las medidas técnicas y organizativas para garantizar y velar por la seguridad del tratamiento.

“Los objetivos principales de esta normativa son proteger los derechos fundamentales de las personas físicas que puedan verse comprometidos en virtud de los tratamientos, así como la libre circulación de los datos en el mercado europeo”

Desde 2012, en Seidor trabajamos para dar soluciones a las necesidades expuestas, con soluciones propias que aportan las herramientas necesarias para dar respuesta al reto que la nueva normativa GDPR supone para todas las organizaciones.

Trabajamos en soluciones de seguridad informática alineadas con las necesidades para la prevención de fuga de información en las organizaciones. Investigamos y llegamos a la conclusión que las soluciones que existían en el mercado, no estaban cumpliendo con las expectativas de las organizaciones, ya que tan solo cumplían con una parte del reto que suponían y estaban teniendo un impacto en sus presupuestos de TI demasiado alto.

Derivado de esto, en Seidor iniciamos un proceso de I+D para desarrollar una solución software que cumpliera las funciones de una solución para la prevención de fuga de información sensible, avanzada. Respondiendo a las necesidades detectadas de las organizaciones.

El resultado ha sido **GENSECURE Security Suite**, un software que se centra en la Supervisión y Protección Proactiva de los Activos Digitales Sensibles y que está totalmente alineado con los nuevos requisitos de cumplimiento proactivo y detección de incidentes de seguridad presentes en el Reglamento. Esta solución está a disposición de cualquier empresa que quiera realizar sobre su estado de implementación de la normativa.

Francesc Muñoz,  
CIO de Cuatrecasas



# “SAP es nuestra apuesta en el back-office”

Francesc Muñoz tiene muy claro lo que esperan de él “en su casa”, es decir, en Cuatrecasas, como le llama a su empresa en diversas ocasiones a lo largo de la entrevista. No es de extrañar porque el pasado mes de febrero celebró los 20 años en la organización. La multinacional de servicios jurídicos, con 27 oficinas en el mundo y más de 1.700 empleados, ha logrado instaurar una cultura de la innovación que tiene su reflejo en muchas de sus iniciativas tecnológicas.

## **CUÉNTENOS DE FORMA RESUMIDA LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA.**

Somos una firma de servicios profesionales y prestamos asesoramiento jurídico a las empresas y, por lo tanto, nuestro negocio se basa en el conocimiento, el talento, las personas y los clientes.

Nuestra estrategia gira en torno a estas variables y, en este sentido, ponemos mucho énfasis en el desarrollo profesional de las personas, en gestionarlas y en facilitarles los recursos que les permitan ser más eficientes.

Otros dos pilares estratégicos para el crecimiento de la compañía son, por un lado, la internacionalización para ofrecer a nuestros clientes una cobertura global y, por otro, el I+D+i jurídico. En este ámbito nos esforzamos por desarrollar cada vez más productos, y más sofisticados, que nos permiten centrarnos en la aportación de valor de forma continua y establecer un círculo virtuoso de innovación.

## **¿CÓMO CONTRIBUYE EL DEPARTAMENTO DE TI A MATERIALIZAR ESA ESTRATEGIA?**

Lo hacemos a través de varias líneas de trabajo. Por una parte, dotamos al negocio de todos los servicios que necesita para operar de forma eficiente y, ponemos en marcha acciones estratégicas ligadas a la transformación digital.

## **¿QUÉ DESTACARÍA DE LA ACTIVIDAD CENTRADA EN DIGITALIZACIÓN?**

Somos un negocio de personas, de talento, por lo que la capacitación digital de los empleados es fundamental para nosotros. En esta línea estamos poniendo en marcha acciones para que los abogados sean cada vez más digitales, que conozcan más y mejor las soluciones que tenemos y las que deberíamos tener.

Por ejemplo, estamos impulsando la formación push en los puestos de trabajo, en un formato que llamamos ‘floor-walker’. A través de esta iniciativa, es el equipo de TI el que se acerca al puesto de trabajo del abogado para impartir formaciones personales, muy cortas, sobre tecnologías innovadoras como Blockchain, IoT o los drones, etc, y que puedan conocer sec-

tor a sector qué retos jurídicos pueden plantear a los negocios de nuestros clientes.

## **SIGUIENDO EN LA LÍNEA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE CUATRECASAS, ¿QUÉ TIPO DE PROYECTOS ESTÁN PRIORIZANDO?**

Hay un amplio conjunto de iniciativas que estamos impulsando, desde las de capacitación digital, hasta otras de digital workplace, inteligencia artificial o ciberseguridad.

## **COMÉNTENOS ALGUNA INICIATIVA QUE ESTÉN LLEVANDO A CABO EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL...**

Estamos trabajando en el área de Text Analytics porque gestionamos millones de datos no estructurados (emails, sentencias de jurisprudencia, etc.), y queremos extraer información y conocimiento de esos textos utilizando motores de inteligencia artificial (IA) y soluciones verticales para el sector legal.

Con estas herramientas de IA y con otras de machine learning, estamos poniendo en marcha varios proyectos para, sobre todo, dotar de eficiencia a los procesos. Por ejemplo, en una operación de compraventa de una gran compañía, hay que revisar miles y miles de contratos. Hasta ahora, ese proceso se hacía con equipos formados por muchos abogados. Eso es caro y el nivel de riesgo tampoco no es bajo. Ahora las soluciones de aprendizaje automático pueden optimizar este proceso, agilizar los tiempos de ejecución y asumir un menor nivel de riesgo.

## **LA CIBERSEGURIDAD ES ALGO TRANSVERSAL...**

Sí, sin lugar a dudas, es un área que está en los primeros puestos de la agenda de todas las grandes empresas, y en un sector como el nuestro, junto con el de servicios financieros, quizás un poco más. Aparte de una política de protección y prevención mediante el uso de la tecnología y las soluciones necesarias, creemos que es muy importante el trabajo de sensibilización y formación de los empleados porque el eslabón más débil de la cadena es siempre la persona.

### ¿Y EN EL ÁMBITO DEL PUESTO DE TRABAJO DIGITAL?

En nuestra actividad las personas y el talento son claves, por lo que cualquier iniciativa que dote al empleado de herramientas y recursos con los que pueda aumentar su eficiencia, tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. En consecuencia, buscamos siempre la forma de mejorar el entorno de trabajo del abogado con un workplace cada vez más digital y más móvil, con más integración entre dispositivos y menos papel.

En materia de comunicación y colaboración, aparte de los sistemas de videoconferencia, los más de 1.700 empleados en 27 oficinas disponen de herramientas como Skype for Business, Yammer, GoToMeeting para webinars o reuniones con videoconferencia HD, o Net Documents, gestor que permite compartir documentación con clientes de forma segura.

Acompañamos estas políticas con el fomento de unos espacios de oficina más abiertos, con Wi-Fi y roaming entre todas las plantas y edificios.

### ES IMPORTANTE ESA MEJORA DE LA EFICIENCIA...

Estos elementos son fundamentales para ellos. Facturamos horas y cualquier minuto que ganas, multiplicado por casi 1.000 abogados y todos los días, es muchísimo dinero al final del ejercicio.

En este sentido, estamos apostando también por Lean y Legal Project Management, una metodología propia muy ligera que se basa en tecnologías visuales (visual management), tipo tableors Kanban, para agilizar la gestión y tener un mayor control.

### ¿CÓMO SE ESTRUCTURA SU DEPARTAMENTO DE TI?

Somos 70 personas distribuidas en tres grandes áreas. Una es la prestación de servicios, responsable del service desk, la gestión de activos microinformáticos y temas como la gestión de salas audiovisuales y de equipos de videoconferencias, que en esta casa son un elemento muy crítico.

Otra es la de arquitectura de sistemas y comunicaciones, workplace y seguridad, mientras que la tercera es la de consultoría y aplicaciones. Ésta es la responsable tanto de los sistemas de front-office como el gestor documental, que es el activo de información más importante que tenemos y está en una plataforma en la nube privada, como de los sistemas de back-office, que incluye el ERP, CRM, data warehouse o recursos humanos. SAP es nuestra apuesta en este ámbito.

Horizontalmente tenemos dos grupos: la Oficina de Proyectos o PMO, que está impulsando los proyectos relacionados con tecnología, calidad y metodología como, por ejemplo, todo el proceso de transformación Lean para la compañía, y el área de Innovación Abierta, en la que hemos sido pioneros en el mundo en lanzar una aceleradora de startups en el ámbito legal para apoyar al ecosistema emprendedor y, al mismo tiempo, beneficiarnos del contacto con esas soluciones, tecnologías y nuevos modelos de negocio que puede haber en el mercado.

### SE VE CLARAMENTE QUE, EN SU EMPRESA, EL ÁREA DE TI ESTÁ MUY LIGADA A LA INNOVACIÓN...

Cierto, hay una apuesta decidida por la innovación en toda la organización y también desde el departamento de TI. Incluso hemos sido innovadores en SAP. Un claro ejemplo es que fuimos la primera firma de servicios jurídicos que implantamos un



sistema de gestión de oportunidades para los abogados a través del CRM de SAP. Al principio, nos tacharon de locos pero ha reportado ventajas a la compañía. Es un gran activo que nos permite tener cada vez más indicadores de gestión comercial y éste, por lo general, es un proceso poco maduro en las empresas de este sector.

Creo que se ha creado un círculo virtuoso en el que hay una confianza que te permite arriesgar un poco más porque, cuando se innova, se arriesga un poco más. Eso te da la opción de elegir, en ocasiones, a proveedores pequeños que aportan valor, aunque generen algo más de duda. Eso sí, es un riesgo controlado y tiene que haber una puerta de salida en el caso de que algo salga mal.

### EL PAPEL DEL CIO HA EVOLUCIONADO EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS ¿CUÁL ES SU EXPERIENCIA, QUÉ CAMBIOS SE HAN PRODUCIDO EN SU CASO?

Cuando miro hacia atrás y comparo lo que hacía en el pasado y lo que hago ahora, no tiene nada que ver. Antes desempeñaba un papel muy técnico, centrado en el funcionamiento de los sistemas.

Mi trabajo hoy consiste en liderar, tanto interna como externamente, las tecnologías de esta compañía, y para ello tengo que conocer muy bien el negocio y lo que sucede en el mundo, con el objetivo de acompañar a la empresa. Estamos ante un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, en sus siglas inglesas), en el que mi labor como CIO es dar respuestas a las posibles dudas de la alta dirección y ofrecer herramientas que ayuden a construir la estrategia de la organización.

Desde la perspectiva interna, intento que el equipo de TI esté en constante evolución y crear también un círculo virtuoso en el que, una vez que logramos un objetivo, podemos dar otro paso y ofrecer más valor, y así constantemente.

### ¿QUÉ LE APORTA A SU EMPRESA SU PERTENENCIA A AUSAPE?

AUSAPE es un foro muy interesante para intercambiar experiencias y compartir conocimiento, así como para hacer networking. Además, nos ofrece visibilidad sobre hacia dónde van el mundo SAP y los clientes de la compañía.

Creo que es importante que los clientes tengamos un canal para gestionar las satisfacciones y las insatisfacciones con SAP y que la empresa tenga también una vía para comunicarse con nosotros.

## AFICIÓN: Pesebrista tradicional

### José Ignacio Santillana

Director de Sistemas de Información del Ayuntamiento de Barcelona y presidente de AUSAPE



*“Cuando el día a día te hace vivir a gran velocidad y pasas más tiempo con los compañeros de trabajo que con la familia, llega cada año la época navideña en la que la pausa y la paciencia, y compartir el tiempo sosegadamente con tus seres queridos merece la pena”*

**Un poco de historia:** el pesebre es el recipiente donde comen los animales, y por extensión el edificio o lugar. El primer pesebre parece ser que se representó en Greccio durante la Nochebuena de 1223 por franciscanos italianos. En España, el rey Carlos III introdujo la moda de los belenes en el siglo XVIII.

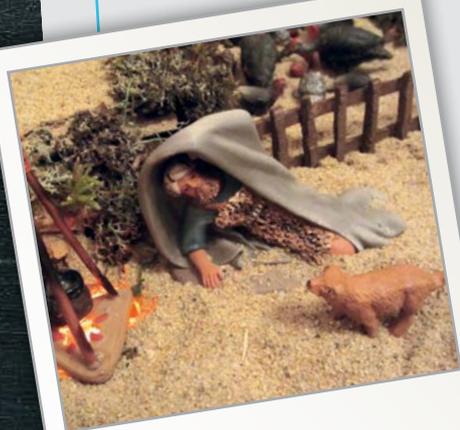
**Tradición:** su construcción se inicia el 25 de noviembre, día de santa Catalina, y se desmonta después del 2 de febrero, día de la Candelaria, fecha en la que Jesús es presentado en el Templo.

**Curiosidad:** en los belenes catalanes, el caganer aparece medio escondido en un rincón, yendo de vientre al aire libre y a menudo con una pipa en los labios.

**Casas:** hechas con láminas de corcho y el efecto piedra rascando con un cúter y con pinturas de diferentes tonalidades. Las tejas son corteza de pino cortadas con tenazas más o menos regulares. La iluminación interior con bombillas, la exterior con farolillos, y las hogueras con incandescentes.

**Exteriores:** el río con bomba de agua se realiza con piedras pegadas de canto rodado, arena del desierto en ocasiones teñida, árboles y la vegetación procede de la recogida de raíces y ramas, musgo y líquenes, etc...

**Figuras:** unas de Castells y otras de Daniel, de barro en 8 cm. Joan y Martí Castells representan la tercera generación de escultores de figuras de pesebre. Desde el barrio de Sants, su manera de trabajar y el taller no ha cambiado nada desde hace 100 años. Todas las figuras está hechas a palillo y con colores claros de tonalidad pastel. Daniel José Pons (hijo de Daniel José Ursueguía). Tiene su propia clientela y un mercado muy restringido y selecto. Todo son figuras únicas a mano pues no quiere hacer figuras de serie. Actualmente, Artesanía Bertran adquirió moldes para reproducir figuras desaparecidas, puliendo y dando “toques de palillo” para mejorar la expresividad.



*Siempre recuerdo “montar el belén” como un momento familiar en el que descansaba de estudiar antes, y ahora de trabajar... Íbamos a la montaña a por musgo, a la playa a por arena, a la Fira de Santa Lluçia a por figuritas y a merendar chocolate con melindros. Eran largas tardes de paz y tranquilidad disfrutando de una afición que viene de mi padre y que deseo trasladar a mi hijo.*



# aprovechar la potencia de SAP

en todas las facetas de su empresa

- ▶ Descubra por qué Atos es la tercera empresa de servicios de TI del mundo y quinta en Tecnología SAP.
- ▶ Con 10.000 consultores SAP, Atos da servicio a más de 1.300.000 usuarios, con más de 5.000 proyectos SAP implementados en 90 países.
- ▶ Haciendo de nuestra compañía una de las consultoras tecnológicas de referencia global.

ENTREVISTA CON RICARDO CASANOVAS, CO-FUNDADOR Y CTO DE LINKE

# “Vimos la oportunidad de ser una empresa referente en tecnología SAP dentro del entorno de AWS”

Hace ya ocho años, Ricardo Casanovas fundó, junto a su socio Chabier Sanvicente, una consultora tecnológica que hoy es referencia de tecnología Cloud para sistemas SAP. El CTO de Linke nos habla de la evolución de la empresa, su trayectoria y sus apuestas estratégicas para consolidar un proyecto empresarial surgido en plena crisis.

## ¿Cuál fue su motivación a la hora de crear la empresa en plena crisis y por qué su especialización en SAP?

Los dos impulsores del proyecto habíamos desarrollado nuestras carreras en el mundo SAP en consultoras y multinacionales de corte tradicional y, fuera del entorno laboral, estábamos en contacto con startups y empresas pequeñas más ágiles e innovadoras.

Por un lado, no sentíamos que SAP fuera el core de negocio de las empresas en las que trabajábamos y, por otro, teníamos inquietud e ilusión por emprender. La crisis fue el empujón que necesitábamos para crear una empresa con un equipo, unos valores y una forma de trabajar más afín a nuestra manera de pensar y de ver las cosas.

## ¿Cómo ha evolucionado su proyecto empresarial?

Estamos satisfechos con la progresión que ha experimentado la compañía en estos ocho años. Contamos con alrededor de 55 empleados, de los cuales el 75% están en nuestra sede en Barcelona y el 25% en Madrid. Desde el comienzo, siempre hemos experimentado un crecimiento entre un 30 y 50%, y cerramos 2017 con una cifra de negocio de 4,2 millones euros.

En este tiempo hemos trabajado con aproximadamente 100 clientes, con la mayoría de los cuales, por suerte, seguimos colaborando de forma continuada o esporádicamente.

## Para seguir creciendo, ¿es importante para ustedes la internacionalización?

Muy importante. A principios de 2016 decidimos iniciar la expansión fuera de España y hoy damos servicio también a otros mercados como Reino Unido, Francia, Egipto, Italia o Suiza.

## ¿Cuál es su estrategia en esta área?

Servimos a toda la zona europea desde España, ya que el 80% de nuestros servicios se ofrecen en remoto, si bien en los países que consideramos más relevantes, abrimos una pequeña oficina para garantizar la cercanía con nuestros clientes. Al resto preferimos viajar de forma periódica, puesto que Madrid y Barcelona son ciudades muy bien conectadas con el resto de Europa y nos resulta sencillo reunirnos con los clientes.

## ¿Cuáles van a ser los siguientes pasos en su hoja de ruta para su expansión internacional?

En 2018 abriremos oficinas en Emiratos Árabes y Estados Unidos, que será desde donde serviremos a los países de América Latina a medida que surjan oportunidades en los diferentes mercados. Son dos objetivos estratégicos para nosotros este año.

## ¿Cuáles son sus prioridades a la hora de decidir en qué países quieren estar?

Estamos muy especializados en AWS y SAP y, debido a esta casuística, más que elegir una geografía, medimos el grado de madurez que tiene un país en tecnología Cloud. Al final, optamos por invertir en los mercados que están más avanzados en la adopción de estrategias en la nube.

## Cloud y las soluciones SAP son el core de su negocio. Coméntenos brevemente su estrategia en ambas áreas y cómo combinan esta apuesta.

Desde la fundación de la compañía en 2010, trabajábamos con AWS y, por nuestra trayectoria profesional, acumulábamos mucha experiencia profesional asociada a la tecnología SAP. Cuando a finales de 2012, SAP anunció el soporte de entornos productivos sobre la cloud de Amazon Web Services, se produjo un punto de inflexión para Linke porque, por nuestro conocimiento de ambos mercados, vimos la oportunidad de ser una empresa referente en tecnología SAP en el entorno de AWS.

## Era, quizás, una línea de negocio diferente en la que todo el mundo se tenía que posicionar.

Exacto. La oportunidad de liderar el área era importante para nosotros, y éramos ya expertos en una infraestructura que estamos convencidos de que es mucho mejor y aporta más valor que el que puede ofrecer un entorno on-premise.

## Aparte de crecer a nivel internacional, ¿qué otros objetivos estratégicos se han fijado para los próximos meses?

En nuestra propuesta al mercado no solo ofrecemos servicios, sino que también hemos desarrollado nuestra tecnología propia, un portfolio de cinco soluciones orientadas a mejorar los sistemas SAP que corren sobre Amazon Web Services. Por tanto, tenemos el conocimiento y lo ofrecemos como servicio a las empresas que quieran ir a AWS, y también tenemos soluciones concretas que, desde el primer momento, ya pueden aportar beneficios a los clientes que mueven



sus sistemas a esta plataforma Cloud o que quieren integrar sus sistemas SAP con AWS de alguna manera.

Hemos apostado por invertir en I+D creando nuestro portafolio de producto y, aunque esta oferta está en una fase muy temprana todavía, estamos muy convencidos de que tener ese producto nos hace destacar y nos permite ofrecer un gran valor diferencial frente a otras empresas.

#### ¿Están sus clientes poniendo en marcha proyectos innovadores?

Realmente sí. Las empresas que trabajan con nosotros están aprovechando las ventajas de utilizar Amazon Web Services en un modelo PaaS para disponer de una infraestructura como servicio sin tener que disponer del conocimiento ni la inversión para disponer de una plataforma.

Esta opción les está permitiendo explorar cómo tecnologías innovadoras como Internet de las Cosas, la inteligencia artificial o Big Data pueden mejorar sus negocios. Esto, que antes era muy caro, los grandes proveedores Cloud lo están ofreciendo como servicio y se encargan de que eso funcione, haciéndolo más accesible para todas las organizaciones.

#### ¿Qué tipo de iniciativas están priorizando sus clientes en 2018?

Muchos clientes están migrando a SAP HANA para todas sus soluciones SAP de forma acelerada, lo que implica la incorporación de una tecnología nueva en su empresa y, ya que la están adoptando, están aprendiendo las ventajas que les puede generar y cómo le pueden sacar el máximo partido. Algunas empresas sólo ven a SAP HANA como una base de datos y otras como una plataforma más extensa, pero lo que sí percibimos es que, con la mayoría de nuestros clientes, la conversación gira en torno alrededor de esta tecnología. Vemos también la necesidad de las compañías de explorar servicios Cloud basados en IoT o machine learning y, a su vez, cómo integrar esto servicios con sus sistemas SAP, que es donde residen sus datos de negocio.

#### ¿Qué le aporta a su empresa formar parte de AUSAPE, a la que se incorporó, por cierto, casi desde su creación?

AUSAPE es el entorno en el que los clientes hablan más entre sí y comparten sus inquietudes, por lo que es el foro en el que se percibe mejor la temperatura del mercado y las inquietudes de los clientes de SAP.

Dentro de la Asociación se genera ese ecosistema que permite saber lo que pasa y estar próximos al mundo real, a través de la participación en sus reuniones y eventos. Además, ha sido referente en temas como SII.

#### **LINKE, DE UN VISTAZO**

Consultora tecnológica especializada en construir soluciones nativas en la nube para grandes empresas, la oferta de esta compañía se soporta en las ventajas que ofrece la nube de Amazon Web Services, combinada con su conocimiento de esta tecnología para sistemas SAP. La compañía está posicionándose como referencia en acompañar a las empresas en su transformación tecnológica hacia la nube, a través de una oferta que integra consultoría tecnológica de SAP y AWS, productos propios que ayudan a mejorar la integración de soluciones SAP en AWS para una mayor automatización, escalabilidad y gestión de costes, y servicios gestionados.

La firma acabó 2017 con 44 sistemas de SAP migrados a AWS y más de 300 instancias de SAP gestionadas. Ha sido la primera compañía española en obtener la SAP Workload Competency que avala la experiencia adquirida en proyectos de implementación, operaciones, migraciones y gestión SAP en AWS y, desde el año pasado, es AWS Premier Consulting Partner, la categoría más alta en la red de socios de Amazon Web Services a nivel internacional.

# Nuestros Coordinadores y Delegados participan por segunda vez en la reunión de SIGs en Walldorf

Un buen número de responsables de nuestros Grupos de Trabajo y Delegaciones territoriales asistieron al evento que organiza anualmente SAP GUGO (Global User Group Organization) para las asociaciones de usuarios de la región de EMEA, que en esta ocasión tuvo lugar los días 6 y 7 de marzo. Éste ha sido el segundo año consecutivo que la cita ha contado con la asistencia de una amplia representación de la Asociación, que se ha sumado a la de los miembros de otros siete Grupos de Usuarios: FINUG (la asociación de Finlandia), SAPIence.be (Bélgica), SAPSA (Suecia), SBN Norge (Noruega), UKISUG (Reino Unido e Irlanda), USF (Francia) y VNSG (Holanda).

En total, se desplazaron a la sede de SAP en Walldorf 140 miembros de ocho asociaciones para participar en este evento que se desarrolla desde hace siete años. Por parte de AUSAPE, acudieron doce personas entre coordinadores de Grupos de Trabajo, responsables de Delegaciones territoriales y personal de oficina. Ha asistido también Óscar Soler, miembro de la Junta Directiva de AUSAPE hasta finales de enero y que ahora ha asumido la responsabilidad de coordinar la Delegación Internacional, lo que pone en evidencia la apuesta del nuevo equipo directivo de la asociación por reforzar la actividad que se lleva a cabo en este ámbito.

En lo que respecta a los coordinadores acudieron a estas sesiones Joan Corbella, de Advanced Analytics; Sara Antuñano, de Financiero; Xavier Escribano, de HANA; Daniel Weisbrod, de Industria 4.0; Pablo Juncosa, de Movilidad y Fiori, y Jorge Márquez, de SuccessFactors. En el apartado de delegaciones, estuvieron presentes los responsables de la de Canarias, Valentín Santana, y de la Norte, Ander Aristondo. Además, esta cita sirvió para que las dos nuevas incorporaciones a la Oficina AUSAPE, Beatriz García y Carolina Soler, den sus primeros pasos representando a la Asociación y participando en los actos organizados para los equipos de backoffice y soporte de los diferentes Grupos de Usuarios.

Este encuentro de los Grupos de Interés Especial (SIGs, en sus siglas inglesas) con expertos de SAP de las diferentes áreas de negocio tiene un doble objetivo: por un lado, establecer relaciones con los distintos responsables a nivel ejecutivo y de desarrollo de la firma y, por otro, conocer a los líderes de otros Grupos de Trabajo de otras Asociaciones de Usuarios para compartir inquietudes y metodologías de trabajo que, en un futuro, podrían desembocar en distintas formas de colaboración.

Durante el primer día tuvieron lugar una serie de sesiones en la que directivos de SAP expusieron la visión de la compañía en

diferentes áreas, entre ellas la relativa a inteligencia artificial, que fue un tema con mucho protagonismo.

Por ejemplo, Thomas Saueressig, CIO de la multinacional, centró su intervención en explicar cómo ha cambiado en los últimos años el contexto empresarial, lo que se pone de relieve en aspectos como que en 2016 el 70% de las compañías que formaban parte de la lista de las mayores compañías del mundo, eran nuevas si se compara con 2006.

Estamos en un momento en el que los retos de las empresas y sus departamentos de TI están en constante cambio y, en parte, se debe a las expectativas de los clientes y usuarios de las tecnologías.

Saueressig cree que la respuesta a muchos de los desafíos que surgen son las tecnologías de inteligencia artificial (IA). De hecho, según diferentes consultoras, este mismo año, el 75% de los desarrollos de ISVs y empresas incluirán IA o machine learning (aprendizaje automático); y en 2019, las APIs serán el principal mecanismo para conectar datos, algoritmos y servicios de decisión y, además, la generación de lenguaje natural será una funcionalidad estándar del 90% de las plataformas de business intelligence modernas.

Y, siguiendo esta argumentación, el CIO explicó la propuesta de SAP para hacer frente a este nuevo escenario, compuesta por sus soluciones de gestión S/4HANA y aplicaciones de negocio tanto on-premise como cloud para permitir a sus clientes una arquitectura a dos velocidades. No obstante, subrayó que la firma está dotando a sus productos de más automatización a través de las tecnologías de inteligencia artificial y machine learning que poder evolucionar todos los procesos y modelos hacia la empresa digital más ágil.

En línea con ello, Markus Schunter, vicepresidente de Corporate Portfolio Management, explicó cómo SAP Leonardo, al que de-



fine como un sistema de innovación digital que permite aprovechar las ventajas de tecnologías como IA, machine learning e Internet de las Cosas, será clave para “llevar a cabo proyectos más ágiles y relevantes”.

Por su parte, Thomas Reiss, vicepresidente del área de Fiori Product Management y User Experience, centró su exposición en SAP CoPilot, el asistente digital para las empresas que está construido sobre Fiori 2.0 y que trabaja sobre SAP Cloud Platform. Este bot es consciente del contexto corporativo y puede ayudar a crear un entorno de trabajo más eficiente mediante el impulso de la colaboración y el soporte en la resolución de problemas o en el seguimiento de temas.

Durante el primer día, Anja Weber, del equipo que coordina los Programas de Influencia en SAP, presentó también el sitio web “influence.sap.com”, la plataforma por la que los clientes tienen que dar a conocer su opinión a SAP, así como sus propuestas de evolución y desarrollo de soluciones. Éste es ahora el canal de interacción con el cliente para temas de influencia, y es atendido por un departamento que analiza las sugerencias y gestiona las peticiones de mejoras de las soluciones.

El segundo día hubo más tiempo para las relaciones entre los asistentes y tuvieron lugar las reuniones de

los coordinadores de los grupos con los especialistas de SAP en cada área de trabajo.

En líneas generales, coordinadores y delegados opinan que este tipo de reuniones permiten “compartir experiencias con grupos de otros países, promover la cooperación y conocer a expertos de SAP en diferentes áreas”, explicó Daniel Weisbrod.

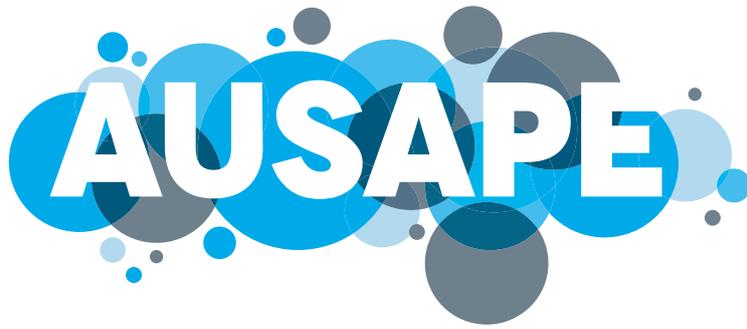
En definitiva, durante las dos jornadas, los participantes en la reunión tuvieron la oportunidad de hablar con sus homólogos de otros países europeos sobre sus formas de trabajo, además de compartir “la visión del área con un Product Manager de SAP, lo que resulta muy interesante”, señaló Jorge Márquez.

En este mismo sentido se expresó Javier Mediavilla, quien subrayó que este encuentro hace posible que “sepamos de primera mano los planes a corto y medio plazo de SAP”.

El evento cumplió las expectativas de los asistentes que, en su mayoría, calificaron la experiencia como buena o muy buena. No obstante, en su afán por contribuir a mejorar las próximas ediciones, algunos de nuestros representantes apuntaron la conveniencia de optimizar algunos temas relacionados con los horarios y seguir potenciando el nivel de los contenidos de las sesiones para que todas ellas cumplan con el alto nivel de expectativa.

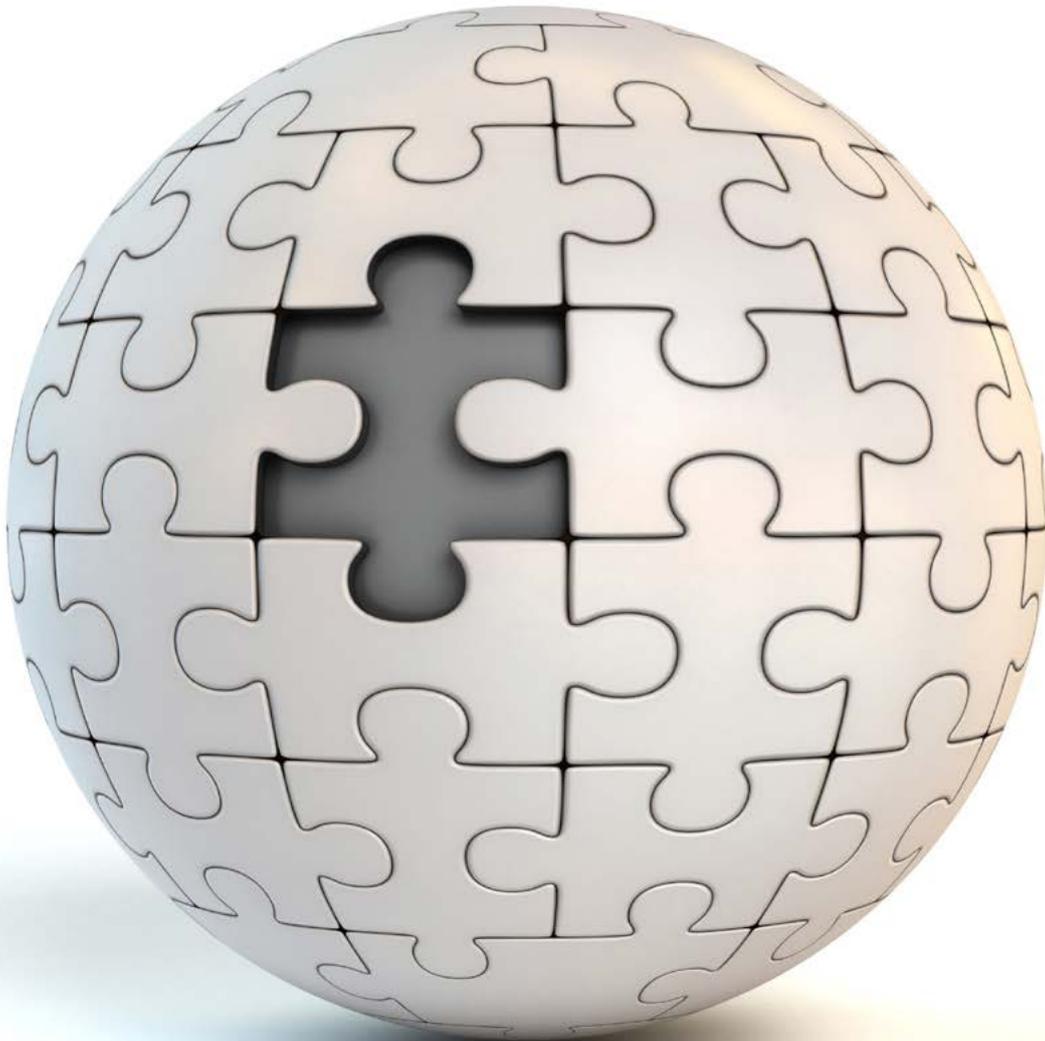
Durante el primer día tuvieron lugar una serie de sesiones en la que directivos de SAP expusieron la visión de la compañía en diferentes áreas, entre ellas la relativa a inteligencia artificial, que fue un tema con mucho protagonismo.





# ¡ASÓCIATE!

Grupos de trabajo • Acceso a formación certificada • Participación en foros





**Remi Leclère**  
SCM Manager de ASPA



# Industria 4.0: la revolución de las fábricas del futuro

En 2011, nació un concepto llamado Industria 4.0. “4.0” porque, para algunos actores de la industria, la evolución tecnológica que estamos viviendo supondrá una cuarta revolución industrial. Esta revolución, basada en avances tecnológicos como Big Data, Internet de las Cosas y los sistemas ciberfísicos, llevará a reorganizar los procesos de la cadena de valor y a la creación de “Smart Factories”.

La industria 4.0 tiene como fin digitalizar la cadena de valor, del proveedor al cliente, con un objetivo: realizar en masa una producción personalizada y flexible. Este concepto se conoce como **mass customisation**.

La fábrica clásica pasará a ser digitalizada, a través del uso de IoT (Internet de las Cosas), de los sistemas ciberfísicos y de Big Data.

Para entender mejor el concepto global, es necesario definir los dos términos más utilizados para definirlo:

- **Sistema ciberfísico:** los sistemas ciberfísicos nacen de la integración de la tecnología informática con los procesos físicos. Esto ha sido posible gracias a la introducción de los sistemas embarcados (sensores, activadores) en las máquinas de la cadena de fabricación. Esta integración permite la generación de un volumen de datos cada vez más mayor, lo que habilita la posibilidad de realizar un intercambio entre dichos sistemas a través de una red intermáquina.
- **Internet de las Cosas:** IoT, en la industria 4.0, sería dicha red intermáquina. Permitirá la comunicación entre los sistemas ciberfísicos. En sus inicios, Internet ha sido el producto de los humanos. Todo su contenido era orientado a ello. La Internet emergente, debido a la multiplicación de los sistemas embarcados, ya no es sólo para conectar o producir contenido para humanos, sino que sirve también para conectar todo tipo de equipos y les permite comunicarse entre ellos.

Estas dos tecnologías nutren los sistemas Big Data. Con una explotación efectiva de esos datos, la industria 4.0 conseguirá:

- **Mejorar la comunicación entre los actores de la producción:** permitir que las máquinas, los sensores, los aparatos, las

organizaciones y los empleados comunicarse entre ellos a través de protocolos estándar basados en IoT.

- **Aumentar la automatización:** reducir la necesidad de intervención humana en tareas repetitivas, sin valor añadido o arriesgadas, permitiendo así ganar en productividad.
- **Mejorar la toma de decisiones:** agregar de forma inteligente múltiples datos, diferentes fuentes y enseñarlos en forma de KPIs, gráficos explícitos, que permiten una toma de decisión óptima.
- **Mejorar la autonomía de las máquinas:** con las comunicaciones entre máquinas, se intenta que tomen sus propias decisiones cuando se enfrentan a problemas durante el proceso de producción, lo que permite la mejora continua del mismo.

La industria 4.0 está liderada por conceptos como la conectividad y la disponibilidad inmediata de los datos. Éstos permitirán digitalizar las fábricas, hacerles responder de manera más flexible y ágil a cualquier evento mediante la disponibilidad de la información y a la automatización de la toma de decisiones.

## INDUSTRIA 4.0: OPORTUNIDADES

La industria 4.0 se perfila como el futuro de las fábricas en el mundo desarrollado, al permitirles seguir siendo competitivas frente a plantas de producción de países cuyos costes de mano de obra e impuestos son mucho más bajos.

**Reducción de costes:** éste es uno de los ejes centrales de la filosofía que hay detrás de la Industria 4.0, y se consigue a través de la mejora de la productividad y de la automatización.

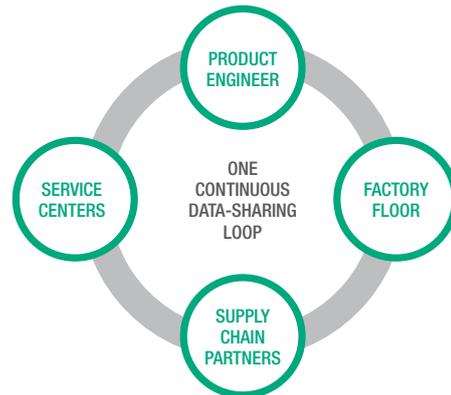
- **Mejora de la productividad:** la interconexión entre las máquinas les permitirá tener la capacidad de auto-optimizarse. Por ejemplo, la interconexión a través sus sensores permitirá a una máquina hacer su propio autodiagnóstico de mantenimiento o

bien enviar un producto hacia otras máquinas en caso de avería o problemas de producción.

- **Mejora en la gestión de recursos:** la Industria 4.0 presenta también una voluntad de contestar a la problemática medioambiental actual. El uso de sensores permitirá una mejora en la gestión de los recursos y de la energía permitiendo generar menos residuos y hacer una industria más limpia. Este punto también es una fuente de reducción de coste importante.

**Mejor adaptación al mercado:** la personalización de la demanda se está haciendo cada vez más fuerte y choca con el antiguo prisma de economías de escala/producción en masa.

- **Personalización de los productos:** hoy los clientes buscan una compra personalizada. Tienden a realizar compras más emocionales por las cuales están dispuestos a pagar más. La industria necesita nuevos métodos para lidiar con esta demanda compleja y personalizada que requiere variaciones de productos. La interconexión entre los sistemas ciberfísicos permitirá la optimización de los procesos de producción para una mejor adaptabilidad a las variaciones y también la capacidad de fabricar diferentes modelos en una misma línea sin tener que realizar cambios de herramientas o replanificación, ambos muy costosos. Esas evoluciones son elementos claves para permitir la creación de un mercado todavía más orientado al cliente.
- **Mejora de la flexibilidad y reactividad ante problemas/cambios:** la adopción de tecnologías captadoras de datos y de análisis en tiempo real permitirán a toda la cadena de suministro ser más responsiva ante los cambios (en diseño, producción, volumen, retrabajo). Dichas tecnologías serán claves para mejorar la colaboración dentro de la cadena de suministro, permitiendo a la fábrica compartir datos en tiempos real con sus proveedores y sus clientes. Como resultado, las mejoras que se implementen no se harán a expensas de otro actor de la cadena (colaborador), sino que tendrá un impacto benéfico sobre su globalidad.



- **Nueva oferta de servicios:** el uso de esas nuevas herramientas permitirá a los fabricantes de máquinas/componentes proponer una nueva oferta de servicios para acompañar sus productos. Gracias a las mejoras en el análisis de datos, los tiempos de reacción se reducirán drásticamente y mejorará la visibilidad del estado de las máquinas, lo que permitirá una toma de acciones correctivas, decisiva antes de que se produzca una parada.

**Optimización del mantenimiento:** éste será uno de los sectores que más se verá afectado por la aplicación de estas tecnologías ya que la conexión entre el producto y el servicio será la más visible mediante:

- La ejecución de servicios de mantenimiento gracias al estudio de los datos recogidos por los captadores.
- La identificación de patrones para identificar paradas de máquina.
- El mantenimiento predictivo mejorado.
- La gestión de stock recambios optimizado.

Esas innovaciones permitirán a la industria 4.0 tener menos paradas de máquinas y minimizar el consumo de recursos, gracias al equipamiento de su parque de máquinas con sensores junto con software de análisis.





**Mariano Nava Aparicio**  
Sales Director de aspaNETCONOMY



## Un toque humano en la relación entre las empresas (B2B)

La transformación tecnológica no es un objetivo, sino una constante indispensable para cualquier negocio que aspire a sobrevivir a los cambios que exige el nuevo paradigma de las relaciones entre empresas y clientes. El cambio en las reglas de juego en el mundo del B2C es una realidad que ha transformado el modo en que las marcas se relacionan con los consumidores. Aunque a las relaciones entre empresas todavía les cuesta despegarse de muchas inercias, la realidad es tozuda y nos va mostrando el camino que seguir.

La industria, y su forma más elemental que es la manufactura, ha existido desde el momento en que los humanos comenzamos a transformar los recursos de la naturaleza y a aprovecharlos para un uso concreto. Sin embargo, no es hasta el siglo XIX, con la implantación del modelo de producción capitalista y un cambio radical del proceso de transformación de los recursos, que la industria se consolida como el sector más importante de la economía mundial.

En el siglo XXI, la importancia de la industria ha declinado frente al sector terciario y hoy cuando pensamos en ella, todavía lo hacemos como en algo pesado, con gran inercia y difícil de alterar.

Hasta antes de la II Guerra Mundial lo cierto es que la realidad de la industria parecía moverse en una dimensión paralela a la de la sociedad, ya que la producción no parecía atender a las necesidades de las personas, se consumía lo que se producía. Sin embargo, los sistemas de producción ágiles primero y fenómenos como el “fast fashion” después, han ido cambiando este paradigma y han facilitado el acercamiento de los procesos productivos a las necesidades o intenciones de compra de los consumidores.

Desde hace unos años hablamos de la Industria 4.0, un concepto que, entre otras cosas, describe la tendencia a adaptar los medios de producción, realizando una asignación más eficiente de los recursos con el objetivo de optimizar la productividad y aumentar beneficios. La base sobre la que se construye esta idea reside en el conocimiento que podamos tener sobre los clientes y los potenciales clientes, de tal modo que nos adaptemos o incluso nos adelantemos a lo que van a consumir. Y es que, a falta de bolas de cristal, esta información es la única que nos puede ayudar a predecir cuáles van a ser los comportamientos de compra.

En la relación entre consumidores y empresas (B2C) hace ya años que venimos hablando de “customer journey”, omnicanalidad, “customer experience”, etc., conceptos basados en la información y el tránsito de ésta entre los diferentes canales con los que los consumidores interactúan con las marcas. Pero ¿qué ocurre en las relaciones entre empresas (B2B)? No descubrimos nada cuando decimos que detrás de todas las organizaciones hay personas. Sin embargo, al mundo B2B todavía le falta ese toque de interacción humana (H2H) que hace que las personas que hay detrás de los departamentos de compras se sientan identificadas con la propuesta de valor de sus proveedores. Y es que se necesita empatizar más, pensar en ellos no sólo como un comprador; también como seres humanos que cuando toman decisiones de compra, quieren sentir que al otro lado entienden la necesidad que motiva esa acción o intención de compra.

Pongamos varios ejemplos:

- Una pyme que tiene que decidir sobre la impresora 3D que quiere adquirir ¿se sentirá atraída si sabe que contará con tutoriales multimedia que le enseñen a cómo sacarle el mayor rendimiento a la inversión realizada?, ¿le serán útiles sistemas basados en IoT que puedan predecir los componentes que tienen más probabilidades de deteriorarse para así contar con repuestos con suficiente antelación y no perder ingresos por tiempos de parada?
- Al servicio de atención al cliente de una empresa que comercializa repuestos de electrodomésticos, ¿le resultará más eficiente y generará una experiencia más enriquecedora a sus clientes si son capaces de conocer su histórico de compras o las incidencias pasadas?
- Imaginémonos dentro un departamento de diseño de un fabricante de componentes eléctricos, ¿cuánto le van a ayudar a mejorar el diseño de sus productos los comentarios que los clientes o potenciales clientes hacen en las redes sociales sobre sus productos o los de la competencia?

- Pensemos en un departamento de ventas de una empresa que comercializa máquinas de café para oficinas, ¿conseguiremos aumentar las tasas de retención de nuestros clientes mediante los servicios de valor añadido que prestamos alrededor de un producto? Por ejemplo, nuestros clientes corporativos no quieren sólo una máquina de café, también necesitan un suministro regular de café que podría estimarse en función de los consumos medios de empresas similares por número de empleados.

pradores B2B, son también compradores B2C en su esfera privada, que requieren hacer compras más ágiles y de forma más autónoma, que quieren disponer del histórico de compras o de, por ejemplo, servicios como repetición automatizada de pedidos o pedidos programados. No quieren que dediquemos recursos a aquello que ellos mismos pueden hacer, pero sí que dediquemos recursos a que los conozcamos mejor y saber cuáles son sus necesidades.



- A una empresa de distribución de productos farmacéuticos, ¿cuánto le facilita la relación con los laboratorios y a su vez con sus clientes, el hecho de contar con una plataforma centralizada de carga de información de los productos que se van a distribuir? Gracias a una plataforma como ésta y con sistemas de acceso específicos para cada uno de los laboratorios, podrá disponer en el portal de ventas de un sistema de información enriquecido y completo.

A estas alturas muchas empresas saben que esta transición hacia la personalización de las transacciones económicas ya no es una opción, es una necesidad que tendrán que adoptar si quieren ser competitivos en el corto plazo.

Como partner especialista en soluciones SAP Hybris, en aspaNETCONOMY llevamos años apoyando a empresas en su proceso de transformación digital y en la implementación de modelos de negocio digitales exitosos. Además, trabajamos con ellos para conocer mejor a sus clientes y sus comportamientos, cambiando el paradigma de cómo se relacionan con ellos y buscando humanizar las interacciones que llevan a cabo con ellos.

Todos estos ejemplos, hoy ya cotidianos en el mundo B2C, empiezan a ser una realidad en el mundo B2B. Y es que los com-



**Jesús Salgado Ferreiro**  
Gerente de everis



an NTT DATA Company

# ¿A qué se enfrentan los directores financieros con la transformación digital?

La función del Director Financiero ha cambiado sustancialmente. Su rol hoy en día no sólo se limita a la tarea tradicional de administrar y salvaguardar los activos de la compañía, sino que va más allá: el impulso de decisiones comerciales y su papel clave en la transformación digital de la organización son dos de sus nuevas responsabilidades, y cobran cada vez más importancia.

El escenario ha cambiado. Hoy las decisiones del Director Financiero impactan directamente en la estrategia de la compañía, rompiendo los paradigmas actuales para consolidar modelos operativos que activen la coexistencia de estructuras comerciales tradicionales con otras más innovadoras.

En los últimos meses, muchas empresas cuyo modelo de negocio es B2B y que comercializaban sus productos principalmente a través de distribuidores, se han visto en la necesidad de acercarse más a su consumidor o cliente final debido a la llegada de nuevos players digitales o startups. Con ello han creado nuevos modelos de negocio y ampliado su espectro de clientes.

La revolución digital ha traído un salto evolutivo que deben llevar a cabo las organizaciones, una evolución necesaria que impacta transversalmente en todas las áreas de negocio. Esto genera muchos retos a los que un Director Financiero deberá enfrentarse: cada vez más desafíos y, claro, variadas formas de enfocarlos. La manera en la que responda a los mismos, su capacidad para resolverlos, es la que determinará en gran medida el éxito del negocio en este nuevo escenario.

Algunos de los desafíos más comunes: para empezar, un Director Financiero ha de establecer y supervisar todos los procesos que implican apuntes contables, asegurando que la toma de datos sea lo más exacta y automatizada posible de modo que se minimicen las posibilidades de error y se facilite una toma de decisiones adecuada.

Y debe hacerlo velando por la eficiencia, la simplicidad, el control y el coste de dichos procesos contables, a la vez que verifica su cumplimiento normativo, financiero y gerencial.

Así, el modelo de información implementado debe contener todas las variables necesarias, y permitir el acceso a los datos en tiempo real. El flujo de trabajo ha de ser eficiente, permitiendo la toma de decisiones ágiles e informadas en el momento adecuado.

La optimización del rendimiento financiero es también una responsabilidad del Director Financiero, en su rol de verdadero director de los presupuestos y, conjuntamente con los jefes de departamento y otros responsables de área, tiene que ser capaz de integrarlos y normalizarlos antes de que puedan presentarse al Consejo de Administración.

En el mundo actual, con disponibilidad de dinero barato a intereses prácticamente nulos y rentabilidades bajísimas de los depósitos bancarios, se hace imprescindible una intensa y eficiente relación con los proveedores de financiación. Por eso la planificación financiera, el control riguroso del cash flow y la rentabilización de los recursos ociosos constituyen retos igualmente importantes.

Pero ahí no acaba todo, ahora al Director Financiero también se le pide que controle el coste de servicio, facilitando a la empresa calcular la rentabilidad de una cuenta de cliente en función de las actividades comerciales reales y los costes generales incurridos para atender a ese cliente.

Esta transición tiene que venir además acompañada de un cambio en la forma de gestionar la empresa y sus activos, y para ello el Director Financiero necesita apoyarse en herramientas flexibles y ágiles que permitan este cambio.

En este contexto cobra más importancia el rol de everis SAP Business Unit que, de la mano de SAP S/4HANA, ayuda sus clientes a definir un nuevo modelo operativo (Organización, Procesos, Métricas y Sistemas) que permite capturar mejoras a corto plazo y prepararse para abordar los planes a medio y largo.

SAP S/4HANA integra todas las funcionalidades que un Director Financiero precisa para afrontar los desafíos que supone la revolución digital, ya que permite integrar todos los procesos de forma automática y, lo que es más importante, en tiempo real:



### Digital Finance in a Nutshell

CFOs are being asked to go beyond the traditional role of managing and safeguarding company assets to drive business decisions and co-pilot the digital transformation



- El modelo de información conectado permite la gestión integrada de todos los procesos financieros y de negocio, y elimina la generación de información sin valor añadido, consiguiendo que los procesos de planificación y elaboración presupuestaria sean mucho más rápidos y eficientes;
- Establece escenarios de simulación y modelos analíticos predictivos capaces de anticipar el impacto que las variables del entorno o las decisiones tomadas tienen en el resultado del negocio.
- Optimiza el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos gracias a la automatización, administración y control de las tareas de cierre, facilitando la consolidación de los datos y su accesibilidad en tiempo real;
- Gestiona de manera eficiente los procesos de facturación y reconciliación, reduciendo el DSO, ayudando a la optimización del

inventario y la gestión del circulante, y transformando la tesorería en una vía de mejora del beneficio de la compañía;

- Reduce los costes de auditoría, ya que la disponibilidad de registros contables detallados y accesibles simplifica enormemente el proceso.

Todos estos beneficios se traducen directamente en la mejora de la calidad de la información, la reducción del tiempo requerido para la ejecución de los procesos de consolidación y cierre, la aceleración de los procesos de reporting, y la reducción de los costes del departamento financiero gracias a la automatización de la recolección y análisis de datos.

El escenario ha cambiado. Ahora hay nuevas reglas del juego, pero everis SAP Business Unit, con su apuesta por SAP S/4HANA, está preparada.



**María José Villena**  
Directora de Recursos Humanos de i3S



# Lean Training: formación eficiente para el usuario final con SAP Enable Now

Hoy por hoy existen distintas metodologías que posibilitan que una persona adquiera las habilidades y competencias necesarias para el correcto desempeño de su trabajo diario, pero ¿todas las metodologías ofrecen los mismos resultados? La respuesta es no. Nuestra responsabilidad es ofrecer a nuestros clientes aquella formación que ofrezca garantías de calidad y eficiencia a un menor coste.

Antes de la II Guerra Mundial, Taiichi Ohno, director y consultor de Toyota, observó que la productividad japonesa era muy inferior a la estadounidense. Terminada la guerra, Ohno visitó Estados Unidos, donde estudió a los principales pioneros de productividad y reducción de desperdicio del país, y allí tuvo una revelación: bastaba con eliminar cualquier actividad humana que consumiera recursos y no crease valor a los procesos o productos.



Se trataba de implantar una filosofía de mejora continua que le permitiera reducir sus costes, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad. Esto fue denominado Lean Management.

Se ha escrito mucho sobre esta metodología y se ha ido aplicando a lo largo de los años en la mayoría de los procesos empresariales, pero también es aplicable en el área de la Formación; es lo

que en i3s denominamos el Lean Training. En este caso, se basa en conseguir la fórmula que permita a cada organización y en función de sus necesidades, aumentar la calidad y la eficiencia de su formación, a un menor coste.

A la hora de planificar cualquier proyecto formativo hay que tener en cuenta cuáles son las necesidades de aprendizaje y alinearlas con los objetivos y estrategias corporativas, pero, además, desde el punto de vista operativo, hay que elegir la metodología que mejores resultados nos vaya a proporcionar.

La experiencia de i3S, como SAP Education Channel Partner y un recorrido de más de 18 años en consultoría SAP, nos hace ver que la implantación de una solución SAP no debe ser ajena a estos parámetros, sino todo lo contrario. Un proyecto de implantación debe llevar aparejado, de manera imprescindible, un proyecto formativo eficiente y de calidad para el usuario, quien necesita una metodología Lean que le ayude con la gestión del cambio. Precisamente de esto dependerá el éxito real del proyecto porque no olvidemos que serán las personas quienes, con sus conocimientos y habilidades, podrán sacar el mayor rendimiento a la herramienta.

SAP Enable Now engloba todas y cada una de esas premisas que definen el Lean Training. Se trata de una solución que, a través de una sencilla grabación de una transacción o proceso completo, permite la creación automática y la distribución amigable de documentación en múltiples formatos, manuales de usuario, simulaciones, scripts de prueba y documentos de e-learning.

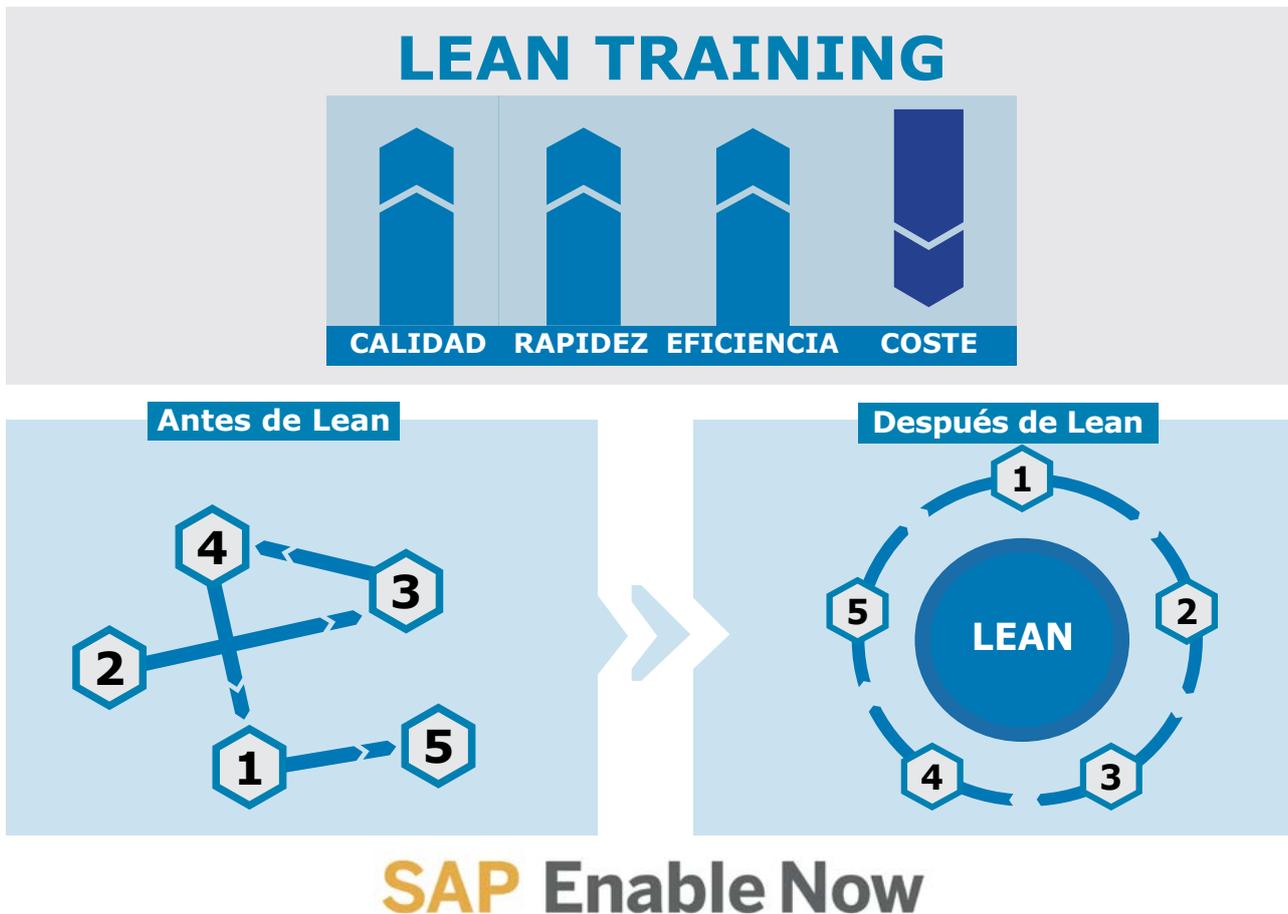
Además, esta solución permite la gestión del ciclo de vida del contenido generado y ofrece al usuario apoyo contextual en tiempo real, mejorando la eficiencia operativa y ofreciéndoles la ayuda y la información que necesitan, precisamente cuando más lo necesitan.

**SAP ENABLE NOW, BENEFICIOS CONCLUYENTES:**

- **Sencillez:** el proceso se inicia con una grabación muy sencilla que puede ser realizada por cualquier persona que conozca el proceso, ya sea el consultor o el mismo usuario SAP.
- **Polivalencia:** permite realizar grabaciones de cualquier proceso realizado a través de cualquiera de los productos de SAP pero, además, es extensible a todo tipo de procesos que realicemos a través de internet, Word, Excel, PowerPoint, etc.
- **Rapidez:** inmediatamente después de realizar la grabación, ya podemos disponer de nuestro contenido Lean.
- **Customización total:** el contenido generado con la grabación es editable al 100%, pudiendo completar la información en caso de considerarlo necesario, adaptarlo a la guía de estilo corporativa, incorporar logos e incluso, de forma automática, traducirlo a más de 35 idiomas o agregarle voz.
- **Flexibilidad:** el contenido formativo se encuentra disponible 24x7 para que el usuario pueda formarse cuando lo necesite y desde cualquier lugar.
- **Seguridad:** el usuario se siente más seguro ya que SAP Enable Now permite integrar trabajo y formación (aprender mientras se trabaja y trabajar mientras se aprende). Gana confianza y se minimizan los errores.
- **Reducción de las incidencias:** según nuestra experiencia, las incidencias en los arranques pueden llegar a reducirse en un 60%.

- **Reducción de los costes:** los costes en formación se reducen considerablemente y de forma inmediata, e incluso permite una rápida recuperación de ROI. En definitiva, el coste de no disponer de esta herramienta se considera mayor que el coste de tenerla.
- **Eficiencia:** los usuarios finales resultan formados según las necesidades específicas de cada uno.
- **Mejora la productividad:** la organización se asegura de que los procesos se llevan a cabo de la forma correcta.
- **Continuidad:** el material formativo generado es susceptible de ser modificado en el caso de que se produjesen mejoras o cambios en los distintos procesos sin necesidad de repetir la grabación completa. De ese modo, las organizaciones con mucha rotación de personal se aseguran que sus nuevos empleados puedan disponer siempre de formación actualizada que les facilite su incorporación y adaptación al nuevo puesto de trabajo.

Dentro de i3s, SAP Enable Now se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable, tanto para generar nuestra propia formación interna, como para crear el material formativo lean de nuestros clientes. No tenemos duda de que se trata de una herramienta revolucionaria que ha supuesto un antes y un después para aquellas organizaciones que han contado con su ayuda.





**Ricardo Casanovas**  
CTO de Linke

**linke**



# Cinco pasos para optimizar los costes SAP en AWS

Cada vez más empresas se plantean cuáles serían los beneficios reales de migrar sus sistemas SAP de on-premise a un entorno Cloud. Los aspectos más recurrentes, aparte de la criticidad y seguridad del mismo, es la incertidumbre de si los costes de infraestructura, gestión y mantenimiento se pueden ver reducidos. A continuación mostramos los cinco aspectos que pueden ayudar a reducir los Costes de Propiedad (TCO) en la cloud de Amazon Web Services (AWS).

Queremos ofrecer en este artículo una visión general de los costes asociados con la ejecución de sistemas SAP durante un ciclo de vida típico de cinco años, que es el intervalo de tiempo medio entre cambios significativos en infraestructuras SAP como, por ejemplo, la renovación de infraestructura de hardware, el cambio a una nueva versión de la aplicación SAP o una migración a una nueva plataforma tecnológica o base de datos como es SAP HANA.

El coste total de propiedad (TCO, en sus siglas inglesas) se puede calcular en mayor o menor detalle teniendo en cuenta diferentes factores que afectan al TCO de los sistemas SAP y que se pueden resumir en tres grandes bloques:

**1. Costes de hardware:** racks, servidores, almacenamiento, respaldo de copias de seguridad, firewalls, así como el espacio y los servicios auxiliares para garantizar un buen funcionamiento.

**2. Costes de software:** licencias de sistemas operativos, gestión del almacenamiento, soluciones de alta disponibilidad, recuperación ante desastres (BRS), etc.

**3. Costes de servicios sobre la infraestructura:** contratos de mantenimiento y soporte como costes de gobierno, gestión, operación o mejoras.

Teniendo en cuenta estos factores, el reto de analizar el TCO de sistemas SAP en AWS puede ser una tarea compleja. Ante este escenario, los siguientes cinco puntos pueden ayudar a establecer un marco de trabajo y determinar de qué potencial ahorro puede suponer para nuestro negocio:

**1. Honestidad y gestión del cambio tecnológico**

El principal obstáculo reside en la resistencia al cambio y la inseguridad laboral que puede conllevar. Ante cualquier cambio

“Si comparamos los costes on-premise con los costes de AWS descubrimos ahorros sustanciales por usar AWS, que pueden oscilar entre el 50% y 70% de ahorro”

Fuente web AWS.

tecnológico, lo primero es afrontarlo y asumir que la implantación de mejoras tecnológicas puede ser clave en la competitividad. Big Data, Internet de las Cosas o Machine Learning son las tendencias que marcarán la transformación tecnológica a corto plazo y en todas ellas Cloud juega un papel central.

## 2. Arquitectura AWS para SAP

La cloud de AWS proporciona una infraestructura global, centenares de servicios y funcionalidades que van más allá de una infraestructura virtualizada en modalidad de pago por uso (IaaS). La óptima configuración y servicios de AWS en SAP tienen un impacto directo en los costes de infraestructura pero se debe de tener en cuenta su diseño para que reflejen la disponibilidad, rendimiento, seguridad y operatividad del nuevo entorno.

## 3. Optimización de costes en infraestructura

La arquitectura de los sistemas SAP en AWS hace que los principales servicios de AWS que influyen en el coste sean EC2 y EBS (computación y almacenamiento), por este orden. El 90% del coste se repartirá entre estos dos servicios y el 10% restante, se distribuye entre almacenamiento de objeto (S3) para copias de seguridad.

EC2, que es como AWS ofrece instancias (servidores en forma de máquinas virtuales), se basa en una estructura de costes en pago por uso con opciones de descuento adicional en base a reservas de instancias en función del tiempo. Estos descuentos por reserva de instancias varían entre el 30% y 60% respecto al precio on-demand en función de los parámetros escogidos por los clientes, según la propia plataforma en la nube.

Para aquellos sistemas que no sea necesario que estén arrancados el 100% del tiempo, la compañía ofrece en su modalidad de pago por uso una libertad total, para arrancar y parar sistemas y pagar solo por el tiempo activo. En este sentido, conviene destacar que, para sistemas con una ratio de utilización inferior al 60%, resulta más conveniente pagar precios on-demand que hacer una reserva de instancia. Por tanto, resulta muy interesante para entornos no productivos o entornos temporales, ya sea por proyectos específicos, formaciones, etc.

EBS, el almacenamiento de disco de AWS, basa su coste en la capacidad y en el tipo de almacenamiento, ofreciendo diferentes modelos de precios para sistemas con gran volumen y poco acceso y viceversa. Identificar la más adecuada es un factor que tiene una afectación significativa en el TCO final. Así, para sistemas SAP optamos por almacenamiento estándar basado en discos SSD con opción a contratar ‘provisioned iops’ para cargas que requieran máximo rendimiento.

Para el almacenamiento de copias de seguridad, AWS ofrece S3, con una durabilidad de 99,999999999% y un modelo de coste en función del almacenamiento en GB. Debemos definir

nuestra política de retención de datos con el objetivo de no excedernos en la capacidad usada.

Por último, el servicio de auto-escalado de AWS permite adaptar el número de instancias empleadas automáticamente en función de la carga recursos.

Elastic SAP, un producto desarrollado por Linke, permite integrar sistemas SAP con el servicio de autoescalado de AWS, lo que permite adaptar el número de instancias en función de la carga del sistema, y ayuda a reducir los costes de infraestructura asegurando que los sistemas SAP disponen en todo momento de la capacidad necesaria.

## 4. Automatización en los sistemas SAP

Un factor clave en el TCO es el coste de operación y gestión de los sistemas SAP, que incluyen el coste en personas, tiempo y recursos necesarios para mantenerlos a lo largo del ciclo de vida. Actualizaciones de parches, copias de sistemas, seguridad, restauraciones, pruebas de recuperación, despliegues, actualizaciones son algunas de las acciones que se deben llevar a cabo a lo largo de su existencia.

AWS ofrece un entorno automatizado y de autoservicio en el que todas las operaciones sobre la infraestructura y su configuración se realizan de forma programática. Esta capacidad permite estandarizar y automatizar las operaciones con la consiguiente reducción de tiempo y coste asociado a su ejecución.

Esta automatización debe ser creada y puesta en marcha antes de poder aprovechar sus ahorros y la SAP Automation Platform de Linke ofrece precisamente eso, acelerando tiempos de despliegue en un 80% y reducir costes asociados en un 70%.

“La automatización ofrece un ahorro potencial de costes que puede llegar a ser superior de entre el 30% y el 70% en función de su grado de implantación y de cuantas operaciones sean automatizadas”

Ricardo Casanovas, CTO Linke

## 5. Medir e iterar

Nuevos servicios y funcionalidades pueden traer oportunidades para optimizar el TCO. En este sentido, AWS está innovando constantemente y lo que hoy es válido, puede ser que mañana no lo sea.

Por tanto, el análisis de TCO tiene que ser visto como un proceso iterativo que merece ser revisado y actualizado de forma periódica, sin esperar a amortizar inversiones pasadas.

En conclusión, la oportunidad de reducir el TCO de los sistemas SAP en la cloud de AWS respecto a su despliegue on-premise está al alcance de todos. Dependiendo de la implicación, el control y la inversión en automatización, se puede reducir más allá de los ahorros propios de la infraestructura. Eso sí, es necesario su conocimiento y entender su constante evolución para maximizar sus ahorros.



**Higinio Linares**  
Socio de uDefine consulting

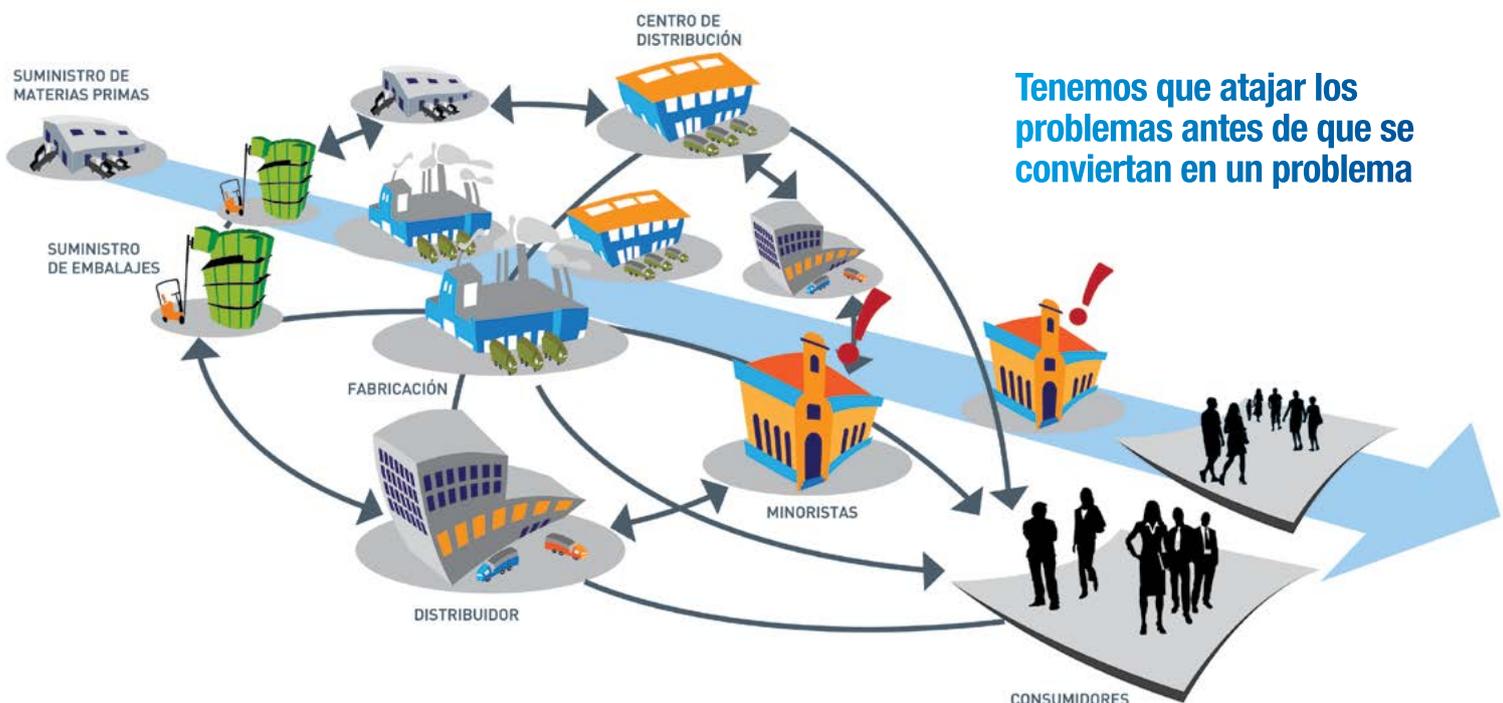


# Gestión por excepciones: SAP EM y smart business cockpits

La gestión por excepción (MBE) es un estilo de gestión de negocio basado en la concentración de esfuerzos y el ajuste de aquello que se sale de la regularidad. Es una “Best Practice” recomendada por Prince2. Cuando se aplica los procesos de negocio, es una forma de gestión que da a los empleados la responsabilidad de tomar decisiones y completar los proyectos por sí mismos. Consiste en centrarse y analizar las relevantes anomalías en los datos, mientras que los gestores pueden invertir su valioso tiempo solo en lo importante.

Las empresas de hoy operan en entornos colaborativos y con una red altamente distribuida. La globalización y la digitalización están con nosotros, lo que significa que debemos ser más inteligentes en la manera que operamos. Nuestras colaboraciones deben ser más eficientes y eficaces y, por lo tanto, tenemos que asegurar que las reglas de negocio se aplican en todo momento. La cuestión es cómo hacerlo.

Necesitamos una visibilidad completa de nuestros procesos de negocio de inicio a fin a través de todos los ángulos y en los puntos donde se cruzan con nuestros socios, y también tener la capacidad de adaptarnos rápidamente a las condiciones cambiantes de nuestros procesos.



Weekly

EVENT MANAGEMENT 021 DASHBOARD



**Visibilidad y control**

SAP EM permite a las compañías gestionar procesos, y socios de negocio mediante excepción, sin necesidad de centrarse en los procesos que se ejecutan sin supervisión. Es capaz de reconocer y reaccionar a eventos no planificados para proporcionar un único punto de acceso para los procesos de colaboración y para medir el desempeño de los posibles socios de negocio.

Además, posibilita la monitorización de procesos, la resolución automática de excepciones, las alertas proactivas y el reporting para su posterior análisis, todo en una única solución.

**Visibilidad de la cadena de suministro y SAP EM**

Hoy en día la visibilidad en la cadena de suministro se define como la capacidad de trazar, monitorizar y obtener datos relevantes a través de todos los procesos logísticos, lo que permite desarrollar y tomar decisiones que pueden llevar a eficiencias operacionales, un aumento en la capacidad de respuesta al cliente y también mejorar la respuesta a tiempo a problemas no esperados. SAP EM captura los eventos del sistema y de los sistemas de los partners de negocio, los analiza comparando con los predefinidos y nos lanza alertas o actividades automáticas de seguimiento si existen las reglas.

**Diferentes escenarios**

SAP propone algunos escenarios que nos permiten iniciarnos con soluciones que dan visibilidad desde varias perspectivas:

**• Procurement Scenario:**

SAP EM cubre eventos desde la creación del pedido de compras hasta la recepción de mercancía y factura. Los KPI son proporcionados en el ciclo de tiempo del proveedor, los cambios en los pedidos de compra y el porcentaje de productos recibidos. El acceso basado en roles para proveedores y compradores está disponible y el proceso se puede combinar con el escenario de transporte para cubrir también eventos relacionados con este ámbito.

**• Outbound/Inbound Delivery Scenario**

Este escenario proporciona una visibilidad completa del proceso de expedición y recepción basado en entregas. Cubre los eventos de las actividades del almacén al punto de entrega en el sitio del cliente y admite además el acceso basado en roles para ejecutivos de ventas y responsables de almacén.

**• Transportation Scenario**

El proceso de transporte se concentra en envíos nacionales e internacionales entrantes y salientes. Cubre los envíos marítimos (incluidas las aduanas y el transporte por carretera) y contempla redes complejas utilizando las cadenas de transporte.

**• Production Malfunction Scenario**

Este proceso cubre eventos desde el lanzamiento de la orden de

fabricación hasta la entrada de mercancías relacionada. Notifica al planificador en caso de un desperfecto de la máquina y proporciona KPI en las órdenes de fabricación afectadas por la rotura. Dispone de acceso basado en roles para los planificadores de producción y supervisores.

En cuanto a los eventos, son de dos tipos: aquellos que esperamos que sucedan o planificados y los que suceden o reales. En esta categoría los eventos son de tipo regular, que ocurre en el plazo previsto; inesperado, que nunca se planifican y, por último, no declarado, que es el que se espera que ocurra, pero nunca lo hizo.

**SAP EM: principales puntos de valor**

- Proporciona capacidad de monitorización para cualquier proceso de negocio.
- Socios de negocio: ver cómo lo están realizando y cómo reaccionan a las desviaciones en los eventos de su proceso.
- Lugares: si su proceso está destinado a tener un evento, terminar en la ubicación X pero llega a la ubicación Y, entonces, generemos una alerta de la excepción.
- Mediciones: en un transporte de productos desde el punto A al punto B, la temperatura no debe ir por encima de 10 grados. Si se llega al punto B a los 11 grados, entonces, generemos una alerta de la excepción.
- Seguimiento de los cambios de estado de sus procesos de negocio.
- ¿Coincide el proceso planificado con el proceso real? Notificaciones en tiempo real de eventos marcados o alertas.

**Gestión por excepción y SAP HANA**

¿Son estos escenarios y SAP EM herramientas válidas en HANA? La contestación claramente es sí, no solo porque SAP ya tiene los escenarios con Fiori SAP EM, sino que el propio concepto de Fiori y las capacidades de HANA añaden mejoras que nos permiten aplicar en nuestra compañía la gestión por excepción.

La manera en la que esto ocurre, es:

- Capacidades HANA de darnos información en tiempo real.
- Fiori analytical insights que nos muestran información en tiempo real asignada a cada uno de los roles de la compañía que deber tener esta información para actuar. Por ejemplo, 5 pedidos de clientes bloqueados para crédito desde hace más de 2 días.
- Smart Business Cockpits: SAP ha generado unos cuadros de mando basados en estos conceptos a modo de propuesta para guiarnos en las capacidades y aplicabilidad de estas herramientas.



**Luis Alvarez Barrioluengo**  
SAP Logistic Consultant & SAP Enable Now Specialist



# SAP Enable Now: claves para la transferencia de conocimiento

En los últimos años las organizaciones están envueltas en una transformación digital donde las últimas tecnologías y los procesos de negocio cambian rápidamente y, en este contexto, la formación se convierte en algo fundamental.

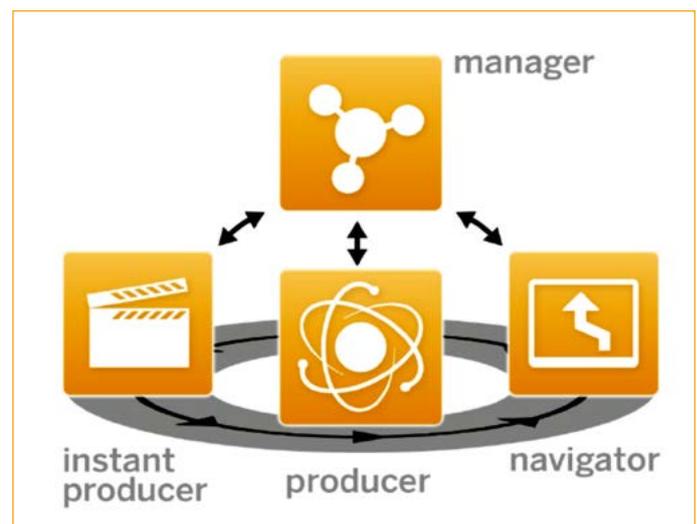
Los responsables de formación necesitan que los usuarios de su organización aprendan nuevos conceptos y nuevos flujos de trabajo que permitan impulsar su negocio, pero cada uno prefiere aprender siguiendo distintos métodos de aprendizaje. Para que un usuario aprenda de forma efectiva, los contenidos deben ser:

- Relevantes: específicos para sus roles.
- Continuos: acceso al conocimiento aún después de terminar la formación formal.
- Informal: basado en tecnologías flexibles, interactivas y colaborativas.
- En el puesto de trabajo: soporte en tiempo real cuando sea necesario.

Según Gartner “el éxito o fracaso en la implantación o actualización a gran escala de cualquier software tiene correlación directa con la formación impartida”. Este dato lo corroboran también otros estudios que concluyen que el 70 por ciento de los adultos prefieren aprender directamente de su experiencia en el puesto de trabajo frente al 30 por ciento que prefieren otros tipos de aprendizaje, sea presencial o no.

SAP Enable Now, solución previamente conocida como Workforce Performance Builder, ofrece un sistema flexible, efectivo y ágil para la creación de contenidos multimedia, documentación, simulación de procesos y evaluaciones. Además, ofrece ayuda contextual en tiempo real sobre cualquier aplicación resaltando la información importante y accediendo a documentación o guías paso a paso. La herramienta se estructura sobre cuatro componentes:

- **Instant Producer:** permite grabar de forma intuitiva y rápida un proceso sobre la aplicación real capturando campos y pantallas.
- **Producer:** facilita que los autores de contenido crear material e-learning y documentación.
- **Manager:** plataforma colaborativa para equipos de autores en la que se despliegan los contenidos de aprendizaje con opciones de monitorización.

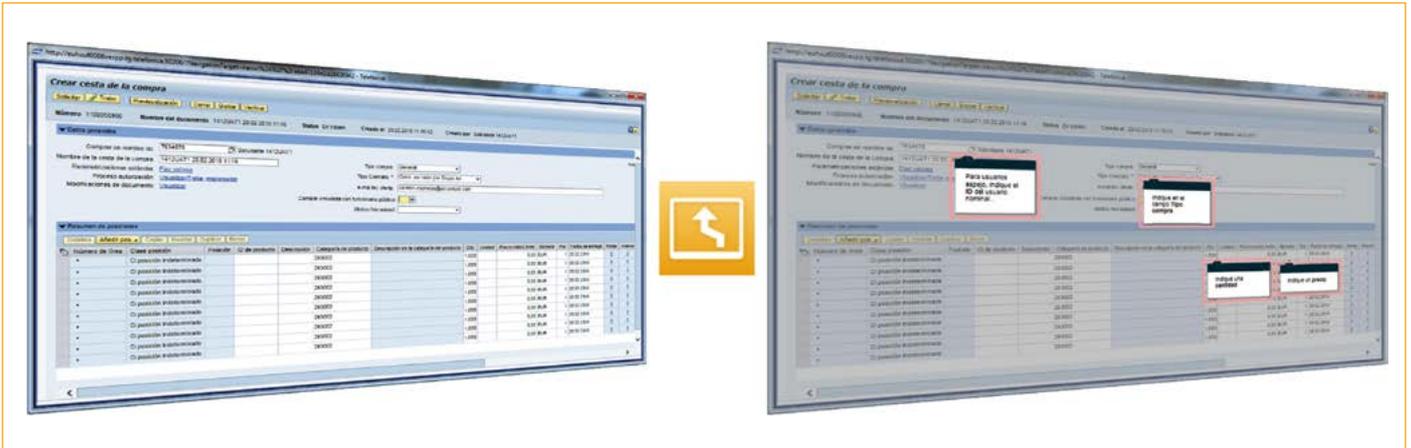


- **Navigator:** ayuda contextual y guías sobre el sistema productivo.

La solución SAP Enable Now es efectiva por las siguientes características:

- **Distintos formatos de salida para una misma grabación:** documentación (Word, PDF, etc.), simulaciones, planes de prueba y scripts, demos offline.
- **Localización automática:** permite traducir la misma grabación a distintos idiomas
- **Plantillas:** creación de contenidos en base a formatos predefinidos.
- **Multi-modalidad.**

Desde UST Global ayudamos a las organizaciones a transformar el conocimiento digital en una experiencia enriquecida que comprometa y motive a sus empleados, sin que éstos se vean abrumados por



el alto volumen de información. Nuestra experiencia con SAP Enable Now en varios clientes nos permite recomendar esta solución por sus beneficios en todas las necesidades en materia de educación mientras se reduce el coste total de propiedad (TCO, en sus siglas inglesas).

Las principales ventajas de Enable Now se perciben en tres áreas:

• **Educación y Formación:**

- Costes reducidos de desarrollo de contenidos por la multi-modalidad.
- Solución end-to-end para todas las necesidades corporativas.
- Escalabilidad de proyectos con contenido basado en workflows.
- Evaluación de las formaciones mediante informes de seguimiento.

• **Gestión IT**

- Instalación on-premise y cloud.
- Reducción drástica de incidencias de primer nivel a Helpdesk y necesidad reducida de soporte en periodos post go-live.
- Manuales interactivos y documentación de procesos.

• **Ejecutiva**

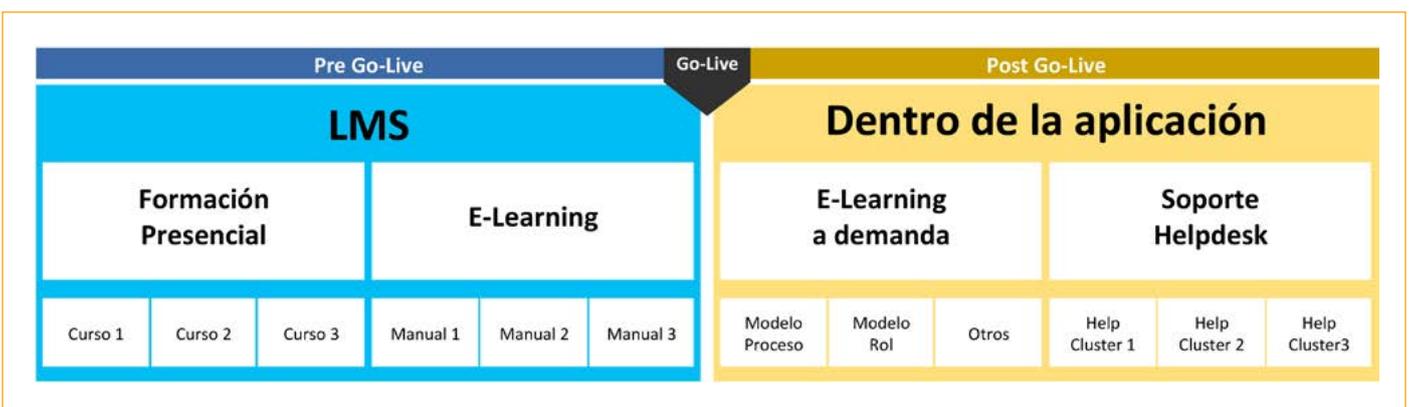
- Menor TCO del software empresarial al formar a los empleados de forma más rápida y eficiente.
- Mayor ROI de las soluciones SAP y no SAP con una herramienta probada para la transferencia del conocimiento.

Además de todo lo anterior, SAP Enable Now permite diferir los costes a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, puesto que las simulaciones realizadas para el BBP serán válidas como documentación de procesos, documentación de las pruebas, pudiendo ayudar a documentar un testing con HPQC e, incluso, como documentación de formación a usuarios finales.

Cabe también destacar el hecho de que, en la etapa soporte, la utilización de SAP Enable Now genera una reducción sensible del volumen de tickets al helpdesk por la utilización de los recursos de formación como información a los usuarios finales en dicha etapa.

SAP Enable Now, solución  
previamente conocida como  
Workforce Performance Builder,  
ofrece un sistema flexible, efectivo y  
ágil para la creación de contenidos  
multimedia, documentación,  
simulación de procesos y  
evaluaciones.

En conclusión, desde nuestro punto de vista, SAP Enable Now es la mejor opción para crear, mantener y aumentar el valor de las soluciones SAP y que su uso puede resultar clave para ayudar a las organizaciones a gestionarse de una manera más eficiente.



# “La clave es tratar temas que interesen a la mayoría de los asociados y fomentar el sentimiento de pertenencia al Grupo”

Entrevistamos a Sergio Sánchez, responsable de Tecnología del Centro de Competencias SAP en FCC Servicios Ciudadanos. En octubre asumió la coordinación del Grupo de Trabajo de Soporte y Mantenimiento y, desde entonces, su prioridad ha sido conocer las posibilidades de este foro y cuáles son los temas de mayor interés para los Asociados. Nos cuenta sus planes para 2018.

## ¿POR QUÉ ASUMIR LA COORDINACIÓN DEL GRUPO?

Desde que entré a formar parte de FCC había asistido a algunas reuniones de varios Grupos de Trabajo de AUSAPE y siempre he considerado que este tipo de encuentros son muy interesantes para los usuarios de software de SAP, porque nos permiten compartir experiencias con otras empresas que, aunque se puedan dedicar a un sector diferente, pueden tener problemáticas muy similares.

Por este motivo, cuando me comunicaron la vacante en el Grupo de Trabajo de Soporte y Mantenimiento, me pareció un buen momento para asumir la coordinación y tratar de dar un impulso al Grupo, con el fin de que todos los asociados puedan aprovecharse de las aportaciones que se hagan en el futuro.



## ¿CÓMO ESTÁ SIENDO LA EXPERIENCIA?

No llevo demasiado tiempo aún como coordinador. Oficialmente asumí el rol en el mes de octubre y mi prioridad en estos primeros momentos ha sido conocer las posibilidades del Grupo y cuáles son los temas de mayor interés para los Asociados.

## ¿CUÁNTAS REUNIONES SE HAN ORGANIZADO, Y CUÁL HA SIDO SU NIVEL DE ASISTENCIA?

Se ha celebrado una reunión del Grupo de Trabajo el pasado 30 de enero en las oficinas de AUSAPE en Madrid, en la que registró una buena asistencia de Asociados y partners (un total de 31 personas), lo que demuestra el interés por las sesiones planteadas en la reunión.

## ¿QUÉ TEMAS SON LOS QUE SE HAN TRATADO Y CUÁLES SON LOS MÁS RELEVANTES PARA LOS PARTICIPANTES EN EL GRUPO?

Actualmente los clientes de SAP tienen un desafío para los próximos años: S/4HANA. Por lo tanto, uno de los temas que hemos abordado y que trataremos a lo largo de 2018, es el porfolio de servicios que SAP nos ofrece a través del contrato de SAP Enterprise Support para facilitar una transición lo menos “traumática” posible a esta plataforma.

También SAP Solution Manager 7.2 es un tema que hemos tratado en la pasada reunión y será protagonista también en próximos encuentros, con el fin de que los Asociados puedan profundizar en las posibilidades y funcionalidades de las que disponemos de forma gratuita, ya que muchas veces no son lo suficientemente conocidas por parte de los clientes.

## ¿QUÉ VENTAJAS TIENE ASISTIR A LAS REUNIONES DEL GRUPO?

Sin duda, como decía, una de las grandes fortalezas de las reuniones de AUSAPE son las relaciones que se entablan y la posibilidad de conocer a otros clientes con, probablemente, problemáticas muy parecidas a las tuyas. Más en particular, en el Grupo de trabajo de Soporte y Mantenimiento vamos a intentar facilitar el contacto de primera mano con expertos del propio área de soporte de SAP, tanto en las reuniones periódicas del Grupo de Trabajo como mediante la realización de visitas al Support Center de SAP en Madrid.

## ¿DE QUÉ RECURSOS DISPONEN A DÍA DE HOY LOS ASISTENTES A LAS SESIONES?

Estamos intentando impulsar la herramienta SAP Jam de la que dispone AUSAPE. Con esta herramienta queremos hacer llegar de forma ágil y dinámica toda la información de interés a los participantes en el grupo de trabajo como, por ejemplo, eventos que se vayan a producir, presentaciones que se expongan en las reuniones, etc.

## ¿QUÉ HACE FALTA PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN?

Creo que la clave para enganchar a los asociados es tratar temas que interesen a la mayoría y fomentar el sentimiento de pertenencia al Grupo de Trabajo. De esta forma, conseguiremos un conjunto más o menos estable de participantes que asista regularmente a las sesiones y que puedan realizar sus aportaciones al grupo. Desde aquí, invito a todos los participantes a proponer temas que sean de su interés para que sean tratados en futuras reuniones.

# Resumen de la actividad de los Grupos de Trabajo y Delegaciones

El Grupo de Recursos Humanos protagonizó la primera reunión del año en Madrid. Coordinado por Miguel Ángel Gámez, de Orange, el encuentro se centró en temas como Legal Change Notification as a Service (LCNaaS), las novedades en el IRPF y el 190, así como en las notas relevantes publicadas por SAP desde la última reunión. Entre otros temas, también se hizo un repaso de todos los puntos del Business Case HCM.

En Madrid también tuvo lugar el 30 de enero la primera reunión del año del Grupo de Soporte y Mantenimiento, en la que se presentó oficialmente a su nuevo coordinador, Sergio Sánchez, de FCC Servicios. En ella se realizaron presentaciones sobre cómo obtener todo el valor de Enterprise Support, el Customer Center of Expertise (CCoE) y las herramientas de soporte de próxima generación como, por ejemplo, ANST, PANKS o Note Assistant. Otra de las temáticas fue SAP Solution Manager 7.2, y las herramientas y servicios que ofrece para migrar a SAP S/4HANA. Al encuentro asistieron 31 personas, una cifra muy elevada si se tiene en cuenta la asistencia habitual a las reuniones de este Grupo.

Al final de esta sesión los asistentes hablaron sobre las posibles temáticas a tratar en futuras reuniones, con el objetivo de localizar las más interesantes para los participantes y, de esta forma, reactivar el grupo.

Ese mismo día, en Barcelona, Sara Antuñano, de Eroski, reunió al Grupo Financiero en torno a los cambios legales en el ámbito fiscal y muy especialmente IFRS16, la nueva norma de información financiera sobre arrendamientos que entrará en vigor en enero de 2019. En esa sesión se trataron las implicaciones, así como diversas soluciones SAP para Real Estate y su adaptación a esta norma.

El 9 de febrero el Grupo de Recursos Humanos mantuvo una reunión en Barcelona. Su coordinador Jordi Flores, de SEAT, también incluyó en la agenda LCNaaS o las notas relevantes. Además, se dieron a conocer las novedades en el equipo de soporte de esta área y se llevó a cabo una presentación conjunta de EPI-USE y Heineken sobre "GDPR: gestión del derecho de acceso y derecho al olvido (SAP y NO-SAP)".

Este Grupo, tanto en Madrid como en Barcelona, es siempre uno de los más activos. No es raro, ya que el área de Recursos Humanos de las compañías es una de las más afectadas por constantes cambios legales. De hecho, ha habido reuniones ambas ciudades también en febrero y marzo, para seguir trabajando sobre los temas que consideran relevantes.

Al cierre de esta edición de la revista, también estaban programadas dos sesiones sobre las novedades en SII los días 27 y 28 de marzo en Madrid y Barcelona, respectivamente.

Finalmente, Advanced Analytics, el Grupo que coordina Joan Corbella, de Codorníu, también ha organizado dos reuniones, el 4 de abril en Barcelona y el 11 de abril en Madrid, con el objetivo de profundizar en cómo explotar la información de negocio y evaluar diferentes escenarios de despliegue de soluciones analíticas, tanto cloud como híbridos.

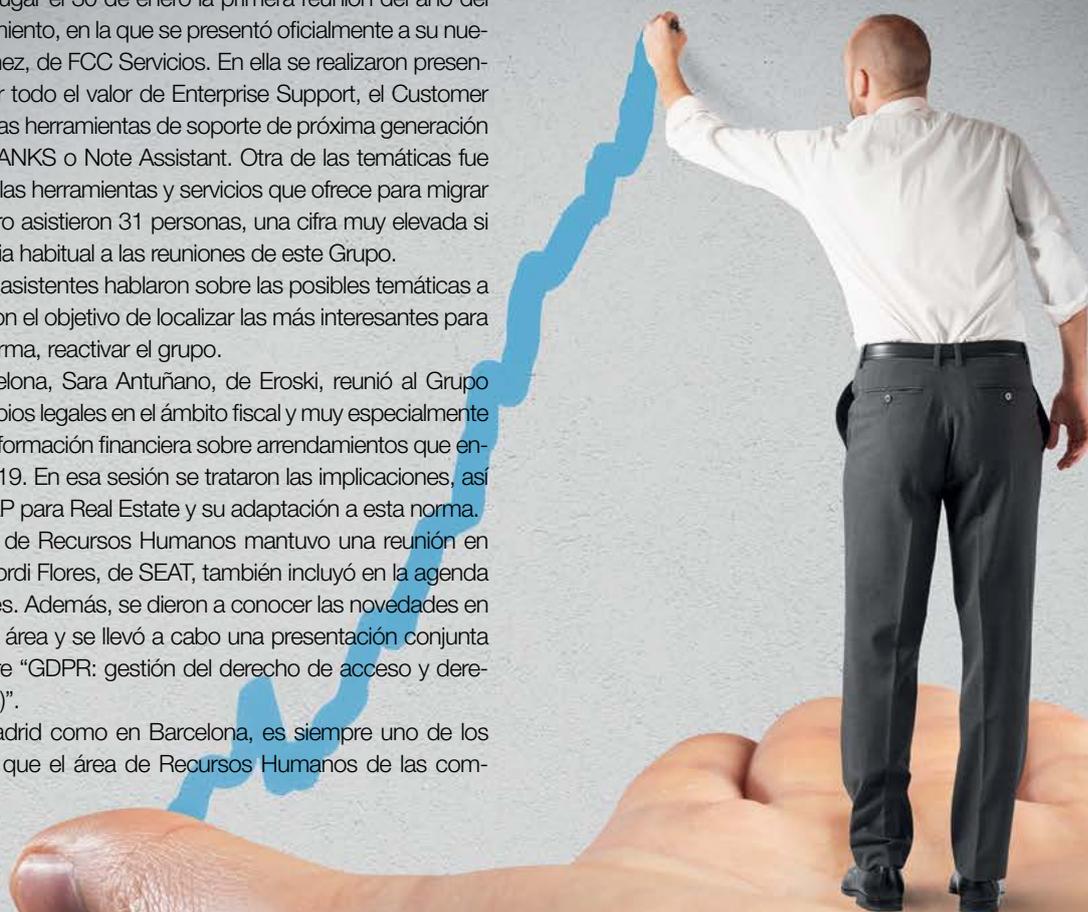
Si quiere realizar alguna sugerencia o incorporarse a uno de nuestros grupos, contacte con [secretaria@ausape.es](mailto:secretaria@ausape.es)

## Y en abril y mayo:

**18 de abril:** Sector Público.

**26 de abril:** visita al Centro de Soporte SAP para asociados de fuera de Madrid y Barcelona.

**22 de mayo:** visita al Centro de Soporte SAP para asociados de empresas asociadas de fuera de Madrid y Barcelona.





**Helmar Rodriguez Messmer**  
Design Thinker



**Ignacio González García**  
Ingeniero de Caminos y Doctor en Psicología

# (Des)concierto: la geometría es muy sensual

*Lo que me gusta en un relato no es directamente su contenido ni su estructura sino más bien las rasgaduras que le impongo a su bella envoltura: corro, salto, levanto la cabeza y vuelvo a sumergirme.*

**Roland Barthes**

El 23 de agosto de 2016 *BBC Mundo* designó a *Mulholland Drive*, de David Lynch, como la mejor película del siglo XXI. Aunque sea apresurado el galardón, reflejo de nuestros tiempos agitados, es señal de la calidad de la obra.

Queremos en esta ocasión pensar sobre una obra en la que confluyen muchas de las realidades a las que tenemos que enfrentarnos y pensar, con ella, en la innovación.

Vivimos un mundo donde en ocasiones se duda entre la realidad y la ficción: ¿estará pasando?, ¿me estará pasando esto a mí? Vemos extraños personajes en los periódicos, imágenes que atrapan la mirada, escenas absurdas, comportamientos irracionales, e incluso encontramos resonancias con sensaciones percibidas en sueños, pesadillas, deseos y miedos.

Algo de todo ello encontramos en la película. Más de 140 minutos de metraje desconcertante con secuencias e imágenes que fascinan, inquietan y mantienen en vilo al espectador, mientras trata, parcialmente en vano, de atar una lógica, en un relato que progresa y que, con vacíos y fallas, no termina por revelarse completamente, desencadenando un frustrado y continuo anhelo de resolución del enigma, de que todo encaje.

El mundo cambia ante nuestros ojos a un ritmo tal que nos es difícil, incluso con buena voluntad, dialogar sobre él porque no encontramos lo que esperábamos encontrar. Si visitamos una casa japonesa y queremos hablar con nuestros amigos de la decoración, no tendrá sentido empeñarse en hablar de las mesas ni de las sillas. Hoy nos encontramos en un mundo habitado con formas que nos desconciertan, porque es abierto.

Los griegos estaban preocupados por los persas, que les causaban muchas ruinas, y por la diferencia entre la apariencia y la realidad. Crearon una lógica para, partiendo de la verdad o falsedad de las premisas con la escalera del silogismo, poder afirmar la verdad o falsedad de las conclusiones. Todos los seres humanos se mueren (verdad); Sócrates es humano (verdad). Aplicando las reglas juzga el filósofo que "Sócrates morirá" es verdad. Aplicando esta lógica con vanidad de escalador (pues los críticos dicen que sólo afirma tras dar muchos

pasitos lo que ya se sabía desde un principio) otorga la credencial esto es verdad o esto es mentira.

Pero hay otras lógicas que permiten discernir en otras oposiciones, como la del sentido (esto tiene sentido o no lo tiene), de la que Gilles Deleuze escribió un libro después de estudiar mucho a los estoicos, o la de la Ética, que tanto ocupó a Spinoza, o la de la *lógica de la innovación*, que nos ocupa a nosotros.

## EL PODER DE UN RELATO ABIERTO

Una joven alegre, frágil y algo ingenua, Betty (Naomi Watts), llega a Los Ángeles dispuesta a ser una gran actriz, y se aloja en el apartamento prestado por su tía. Allí se encontrará con Rita (Laura Elena Harring), una mujer amnésica, única superviviente de un accidente en la carretera de Mulholland Drive. En la misma ciudad, un egocéntrico director de cine ve cómo tiene que someterse a los productores de su película, que le imponen a la protagonista. Las tres tramas se entrecruzarán misteriosa y oscuramente en búsqueda de su identidad perdida.

Lynch ambicionaba que la película fuera el capítulo inicial de una serie, por lo que intencionadamente, crea una estructura abierta, no condicionándose, no incluyendo, a la hegeliana, el final en el principio. Dejándolo abierto. El recurso literario que expresa la relación contraria entre el instante determinante y el determinado es la *prolepsis*, en la que, con un salto hacia adelante, se permite al lector intuir cuál va a ser el final. Se le anticipa que el tiempo descrito es el del círculo. Es el recurso usado en el comienzo de la "*Crónica de una muerte anunciada*", de Gabriel García Márquez: "El día en que lo iban a matar, Santiago Nasar se levantó a las 5:30 de la mañana para esperar el buque en que llegaba el obispo".

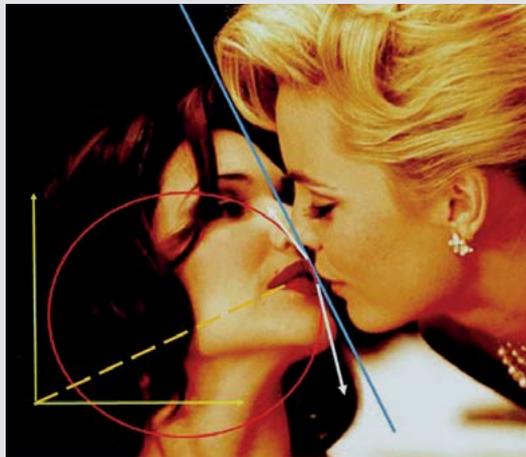
Existe en la concepción de nuevas soluciones, en el impulso hacia el cambio, la posible contaminación del virus de la *prolepsis*, la descripción que explica que con determinados productos y servicios pasarán ciertas cosas. ¡Éstas y no otras!, ¡cuidado! Es la salmonella de las creaciones enlatadas, poco abiertas. Sería una barbaridad acudir a un bautizo anunciando que el niño será médico como su padre o directora como su madre, porque lo razonable y deseable es que las

cosas no se repitan, que lo que será no repita lo que fue, porque la innovación no puede ser anunciada, que lo que creamos no tenga su final en su principio.

En la película, como en un sueño, la trama va formando un collage de significantes con aparentes conexiones lógicas que ante el racional del espectador parecen hipertróficas y forzadas pero que en una meta-lectura recorren los significantes de una estructura paranoica y distorsionada del personaje principal que va adquiriendo su auténtica dimensión poniendo al descubierto la poderosa latencia de la locura de Betty: el crimen, lo pulsional y el goce; todo un universo oscuro que subyace con fuerza en el sabor, en la textura y en la trama narrativa.

Lynch abre posibilidades de lectura e interpretación para el espectador. El director nos lleva a situaciones de claro equívoco. En un estallido de la narración, el espectador, en los compases finales de la película, comprende que ha estado viendo la mayor parte del metraje desde el punto de vista de la mente condicionada y enferma de una paranoica. Se produce entonces un giro que traspasa la mirada subjetiva, a la mirada de Betsy, hacia la mirada "neutra" de los acontecimientos y con ello el relato queda sujeto a un nuevo orden.

Podemos ante esta película hacernos preguntas filosóficas clásicas: ¿qué es realidad y qué es ficción?, ¿cómo puede una mente -sana o enferma- discernir lo real de lo inventado?, ¿cómo se distingue el sueño de la Realidad? O podemos hacernos preguntas conforme a otras lógicas la ética: ¿qué hace a una innovación ser buena o no?; o a la de sentido: ¿qué hace que una innovación tenga sentido, O, es el caso, desde la lógica de la creación.



## EL VALOR DE LO INCOMPRESIBLE EN LA INNOVACIÓN

El mundo deviene. Si a una doctora, ante un paciente le preguntáramos si espera algún cambio, la respuesta, sin verlo, debería ser siempre sí, ¡Qué lata el corazón! La vida es cambio. Nuestra pregunta en las relaciones personales o profesionales, ante los servicios y los productos, debe ser ¡siempre! de cambio.

Bernhard Riemann, el discípulo de Gauss creador de la base del actual concepto de variedad (en: manifold) fue el padre de una disciplina notable la *geometría diferencial*. Hasta su aportación los matemáticos cuando querían encontrar alguna propiedad de una superficie o una curva, como el radio de curvatura tomaban dos puntos cercanos, miraban a algo externo, los ejes cartesianos, traían de afuera una cosa, un plano, dibujaban en el plano dos perpendiculares, referían a ese punto externo el sitio donde se cortaban y proseguían con los métodos algebraicos cartesianos. Siempre utilizando algo externo.

Riemann, tomando ejemplo de Gauss, pensó en tomar la tangente en dos puntos cercanos y, sin salir de allí, por la diferencia, apañárselas para encontrar todo lo que le hacía falta. Creó con ello la *geometría diferencial*, que opera con *diferencias internas*. Trabajaba a partir del plano osculador, nombre que significa que es el topos en el que la línea besa a la curva.

Creemos que hay dos formas básicas de hacer innovación, de crear: una mirando al exterior, copiando, mejorando incrementalmente, que aquí llamaremos *creación algebraica*, y la otra mirando al interior para encontrar lo que, estando en nosotros, no está en otro lugar, que es la *creación diferencial*.

El método diferencial requiere encontrar dos lugares en nosotros mismos y comprender la diferencia entre ellos. Una cosa es pensar la posición de mis productos en el mercado antes y ahora, o mi posición en la empresa antes y ahora, o con mi pareja antes y ahora. Es el método algebraico. Con él se acaba comprendiendo el cambio, pero recuerde el lector aficionado que era muy cansino, había que estar siempre adaptándose al problema, al exterior, trabajando unas veces en cilíndricas, otras en polares; cada uno con su manía. La otra consiste en volvernos hacia dentro, encontrar el punto de inflexión en el interior. El método diferencial. ¿Cómo era yo hace poco?, ¿cómo soy ahora?

El arte permite al ser humano conectarse con su mente inconsciente, con su centro de curvatura, ya que no simplemente reproduce algo exterior (como un paisaje), sino que desata la posibilidad de mostrar algo nuevo interior. La relevancia del arte abstracto radica en permitir esa libertad al espectador, en un rol activo, para que complete con su propia visión la obra que contempla. Artistas como Kandinsky, Schoenberg, Miró, Pollok, Rothko, condicionan y liberan su mirada y la del espectador. Ya no hay un punto de vista correcto, determinado. Se permite al inconsciente del espectador que dé interpretación completa y sentido final a la obra percibida. Así, atravesando recovecos subjetivos surgen nuevas formas de ver, pensar, hacer.

¡Piensa en ti mismo con la lógica del arte, con la lógica que te permitirá ser un acontecimiento! No tiene sentido ser la prolepsis de nadie, ni siquiera tuya y menos de lo recibido. En la *Cerenterola de Rossini, Dandini* se ve forzado a elogiar a las dos malvadas hijas de *Don Magnifico*

y falsamente les canta que su corazón ha quedado roto (Spalancato è il mio core di già) y con bella metáfora encuentra la causa, la descarga de sus ojos (E fra i colpi d'un doppio cannone). Luego las halaga, ¡Linda! ¡Graciosa! (Vezzosa; graziosa!) y, por fin, llega la tragedia:

Son tutte papà. / (da sé) / Ma al finir della nostra commedia / Che tragedia qui nascer dovrà.

¡Qué terrible! ¡Ser tutte papà! ¡Ser tutte mamà! ¡Ser tutte.....X!  
¡Cambia! ¡Cambia!

Siempre que hay vida hay curvas, inflexiones, que son la firma de la vida. Lo muerto es estático, lineal. Cuando elegimos dos puntos cercanos en las curvas de lo vivo, podemos encontrar su curvatura, pero entre los dos puntos de una inflexión la curvatura cambia de signo pasando por el infinito, porque tiene que pasar por la fuente de vida.

Lynch, en su giro final, nos muestra que con un solo paso es posible cambiar radicalmente el punto de vista. Pasar por la fuente de la vida para verlo todo desde un punto de vista que, aunque infinitamente cercano, está del otro lado del infinito.

Riemann estaba demasiado ocupado para verlo porque estaba escribiendo la mejor tesis de habilitación de la historia de las Matemáticas, pero nosotros no lo estamos.

Debemos unir lo viejo con lo nuevo moviéndonos entre dos puntos de vista, infinitamente cercanos, infinitamente lejanos.

Los labios de la creación (son dos) que se abren a la palabra

El plano osculador

¡OM! El beso que da lugar a lo nuevo

¡Que nunca tengas que lamentarte por haber retenido el aliento!



**Ana Marzo Portera**  
Marzo & Abogados

*Marzo & Abogados*  
DERECHO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

# Hacia una economía de los datos basada en GDPR

A poco más de un mes para la plena aplicación del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, en sus siglas inglesas) en toda la Unión Europea, las empresas y el mercado no frenan el desarrollo de nuevos entornos digitales con modelos empresariales innovadores y competitivos basados en la economía de los datos, al mismo tiempo que ahora deben respetar el marco de la Unión en materia de protección de los datos de carácter personal.

Aunque el nuevo marco europeo de protección de datos está basado en la tradición legislativa ya vigente, tendrá una gran repercusión en numerosos ámbitos y requerirá ajustes significativos en determinados aspectos, los cuales se deberían haber llevado a cabo durante el periodo transitorio de dos años que el propio GDPR estableció en el momento de su aprobación. Finalmente, no ha sido tiempo suficiente para que los Estados miembros y las partes interesadas pudieran prepararse plenamente para el nuevo marco jurídico pero, aunque el camino es largo, ya está empezado.

La Comisión Europea ya ha evaluado los trabajos preparatorios realizados hasta la fecha a nivel de la UE para el cumplimiento de GDPR y ha analizado las medidas que tiene previsto adoptar en los próximos meses, consciente de que el éxito de la aplicación del Reglamento requiere de la cooperación entre todas las partes implicadas en la protección de los datos, es decir, los Estados miembros, sus administraciones públicas, las autoridades nacionales de protección de datos, las empresas, las organizaciones que tratan datos personales y los propios particulares.

Entre las acciones llevadas a cabo por parte de la Comisión Europea tras la entrada en vigor de esta normativa a mediados de 2016, figuran las siguientes:

a) Colaboración estrecha con los Estados miembros con el fin de garantizar el nivel más elevado posible de coherencia. Para ello, la Comisión creó un grupo de expertos encargado de acompañarlos en su labor de preparación para el Reglamento. El grupo actúa como foro en el que los Estados pueden compartir sus experiencias y conocimientos.

b) Apoyo activo a la labor del Grupo de Trabajo del artículo 29, fundamentalmente con vistas a facilitar la transición al Comité Europeo de Protección de Datos.

c) Divulgación internacional de los principios de la normativa europea trabajando activamente con los principales socios comerciales, en especial de Asia oriental y sudoriental y de América Latina, para estudiar la posibilidad de adoptar decisiones sobre adecuación. Por ejemplo, la Comisión está trabajando con Japón para llegar a una decisión simultánea sobre un nivel de protección adecuado por ambas partes, y también se han iniciado también conversaciones con Corea del Sur, con vistas a una posible decisión de adecuación.

d) Colaboración con las partes interesadas mediante la creación de un grupo multilateral sobre el Reglamento (compuesto por representantes de la sociedad civil, del sector empresarial, del mundo académico y profesionales) para intentar lograr un nivel adecuado de sensibilización sobre el Reglamento.

e) Financiación de acciones, a través de su programa marco de investigación e innovación, Iniciativa Horizonte 2020, para desarrollar herramientas que apoyen la aplicación efectiva de las normas en virtud del Reglamento relativas al consentimiento y sobre los métodos de protección de la privacidad de los análisis de datos.

Otro factor de éxito para el cumplimiento del RGPD está en la actuación de los Estados miembros y lo que ha hecho cada uno de ellos hasta el momento.

Ahora mismo, están ultimando el establecimiento del marco jurídico a nivel nacional porque, pese a que el Reglamento es directamente aplicable en todos ellos al entrar en vigor y aplicarse con independencia de cualquier medida legislativa nacional, han de adoptar las medidas necesarias para adaptar su legislación mediante la derogación y modificación de las leyes existentes.

Además, el Reglamento ofrece a los Estados miembros la posibilidad de precisar aún más la aplicación de las normas de protección

de datos en sectores específicos como puede ser sector público, empleo y seguridad social, medicina preventiva y medicina laboral, sanidad pública, archivo con fines de interés público, investigación científica o histórica o con fines estadísticos, número nacional de identificación y acceso público a los documentos oficiales y obligaciones de secreto. En el caso de los datos genéticos, datos biométricos y datos relativos a la salud, les autoriza a mantener o introducir condiciones adicionales, incluso limitaciones.

Aunque el Reglamento abre la oportunidad para simplificar el entorno jurídico dentro de cada uno de los países y, en consecuencia, tener un menor número de normas nacionales, no parece que sea éste el escenario que se prepara. En todo caso, al adaptar su legislación nacional, deben tener en cuenta la derogación de cualquier medida nacional que pueda obstaculizar la aplicabilidad directa del Reglamento y poner en peligro su aplicación simultánea y uniforme en el conjunto de la UE.

La interpretación del Reglamento compete a los órganos jurisdiccionales europeos (los tribunales nacionales y, en última instancia, el Tribunal de Justicia Europeo) y no a los legisladores de los Estados miembros. Por lo tanto, los legisladores nacionales no podrán ni copiar el texto de la normativa cuando no sea necesario a la luz de los criterios establecidos por la jurisprudencia, ni interpretarlo o añadir condiciones adicionales a las normas directamente aplicables en virtud del Reglamento. Si lo hicieran, se enfrentarían de nuevo a una situación de fragmentación y no se sabría con seguridad jurídica qué normas cumplir.

En todo caso, en el momento actual, solo dos Estados miembros han adoptado ya la legislación nacional pertinente (Austria y Alemania) y el resto (incluido España) se encuentran en distintas etapas de sus procedimientos legislativos, aunque todos deberían haber programado adoptar sus legislaciones antes del 25 de mayo de 2018. En todo caso, si no adoptan las medidas necesarias requeridas en virtud del Reglamento, se retrasan en su adopción o hacen uso de las cláusulas de especificación previstas en el Reglamento de manera contraria a lo dispuesto en él, la Comisión puede emplear todos los instrumentos que tiene a su disposición para llamar la atención al Estado correspondiente, incluido el recurso al procedimiento de infracción.

Otra parte esencial del pleno cumplimiento de GDPR es que entre en funcionamiento el nuevo organismo regulador "Comité Europeo de Protección de Datos", sucesor del Grupo de trabajo del artículo 29, que estará plenamente operativo a partir del 25 de mayo. En este punto, el Supervisor Europeo de Protección de Datos, que es la autoridad de protección de datos responsable de la supervisión de las instituciones y organismos de la UE, asumirá la secretaría del Comité Europeo de Protección de Datos, con el fin de aprovechar mejor las sinergias.

El Comité Europeo de Protección de Datos será el punto de referencia de la protección de datos en Europa. Contribuirá a una aplicación coherente de la legislación en materia de protección de datos y proporcionará una base sólida para la cooperación entre las autoridades de protección de datos. También publicará orientaciones sobre cómo interpretar los conceptos básicos del Reglamento y emitirá decisiones vinculantes sobre conflictos relativos al tratamiento transfronterizo. Esto garantizará la aplicación uniforme de las normas de la UE y evitará que el mismo caso se trate de forma diferente en los distintos Estados.

No podemos olvidar en todo este escenario el papel de las Autoridades de Protección de Datos de cada Estado miembro (en España, la Agencia Española de Protección de Datos) cuya inde-

pendencia queda reforzada en la normativa y a las cuales se les otorga competencias uniformes, a fin de que estén adecuadamente equipadas para tratar de manera efectiva las reclamaciones, llevar a cabo investigaciones eficaces, tomar decisiones vinculantes e imponer sanciones efectivas y disuasorias. No podemos olvidar que GDPR también les confiere la facultad de aplicar multas administrativas a los responsables del tratamiento o a los encargados de hasta 20 millones de euros o, en el caso de una empresa, de hasta el 4% del volumen de negocios total a nivel mundial del ejercicio fiscal anterior, la cifra que resulte más elevada.

Las autoridades de protección de datos son los interlocutores naturales y el primer punto de contacto para los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas en cuanto a consultas relacionadas con el Reglamento. El papel de las autoridades de protección de datos incluye informar a los responsables y a los encargados del tratamiento sobre sus obligaciones y aumentar la sensibilización del público en general y su comprensión de los riesgos, normas, garantías y derechos en relación con el tratamiento de los datos.

No obstante, esto no significa que los responsables y los encargados del tratamiento deban esperar que las autoridades de protección de datos les proporcionen el tipo de asesoramiento jurídico personalizado e individualizado que solo un abogado o un responsable de la protección de datos puede ofrecer.

Y finalmente tenemos a las empresas, las administraciones públicas y otras organizaciones que tratan datos, las cuales deben prepararse para la aplicación de las nuevas normas.

El Reglamento no ha modificado de manera sustancial los conceptos y principios básicos de la legislación en materia de protección de datos ya establecidos a través de la Directiva del año 1995. Sin embargo, aunque esto debería significar que la gran mayoría de los responsables y encargados del tratamiento no necesitarán realizar cambios importantes en sus operaciones de tratamiento de datos para cumplir el Reglamento, la realidad parece que es otra.

Es importante que éstos revisen en profundidad el ciclo de su política de datos a fin de determinar claramente los datos de los que disponen, con qué objeto y sobre qué base jurídica. También tienen que evaluar los contratos vigentes, en concreto aquellos entre responsables y encargados del tratamiento, las vías para las transferencias internacionales y la gobernanza general (qué medidas organizativas y en el campo de la informática y de la seguridad van a aplicarse), incluido el nombramiento de un delegado de protección de datos. Un elemento fundamental de este proceso es garantizar que la dirección de más alto nivel participa en dichas revisiones, aporta su contribución, y se la mantiene informada y se la consulta periódicamente sobre los cambios en la política de datos de la empresa.

En resumen, las empresas deben prepararse y adaptarse a las nuevas normas y ver el Reglamento como una oportunidad para poner orden en sus actividades en lo referente a los datos personales que tratan, así como para restablecer sus relaciones con las Autoridades de Protección de Datos a través de la rendición de cuentas y el cumplimiento proactivo.

El éxito de GDPR dependerá, en gran medida, de la adecuada sensibilización de todos aquellos a los que conciernen las nuevas normas (la comunidad empresarial, el sector público y los ciudadanos) pero, con independencia de ello, a partir del 25 de mayo, un nuevo conjunto único de normas de protección de datos empezará a aplicarse de manera efectiva en toda la UE, convirtiéndola en líder mundial en materia de protección de datos personales.

**Aurora Masip**

Periodista. Directora de Comunicación y Donación  
Banc de Sang i Teixits de Catalunya



## Comunicando, que es gerundio

Llamada en espera a un ayuntamiento de una gran ciudad española. De fondo, un hilo musical. “Esta canción me suena”, me digo a mí misma. ¡Sí!, ¡claro! Es la música de... ¡Titanic! Y me viene a la cabeza, así automáticamente, sin que mi mente pueda hacer nada para evitarlo, el pobre Leonardo di Caprio muriendo congelado de la mano del amor de su vida, a quien acababa de conocer en el barco que le debía transportar a cumplir su sueño. De repente, me entra un mal rollo tremendo. Cuelgo. No recuerdo ya ni para qué llamaba.

Unos minutos después de colgar no me saca la experiencia de la cabeza. ¿La música de Titanic en las llamadas en espera?, ¿por qué?, ¿tal vez sea una estrategia para filtrar las llamadas?, ¿Los que aguantan el dramón, se quedan y los que no, cuelgan?, ¿o tal vez me tratan de comunicar que el ayuntamiento se hunde?, ¿que el alcalde o alcaldesa tiene un mal día? Empiezo a imaginar opciones a cual más rocambolesca; resulta un juego hasta divertido.

Sin embargo, la opción más probable es que la música haya aparecido automáticamente después de aplicar un algoritmo neperiano elevado a X en no sé qué sistema encriptado de selecciones musicales para entidades y empresas del sector público, mejor dicho EESP. O tal vez es simplemente la película preferida de la persona que programa las llamadas en espera. En realidad, poco importa. Lo relevante es que un simple elemento como la música de las llamadas en espera puede comunicar mucho. **Porque, en realidad, todo comunica.**

Paul Wolfowitz, ex presidente del Banco Mundial. Viaje oficial a Turquía. Ruedas de prensa magníficas con mensajes tranquilizantes para la economía mundial. Por cortesía, le invitan a visitar una mezquita en Edirne. Y antes de entrar, debe sacarse los zapatos. En el momento de descalzarse, ¡oh sorpresa!, aparecen dos agujeros en los dedos gordos de los calcetines! Titulares que dan la vuelta al mundo virtual “Tomates en el Banco Mundial”, “El presidente del Banco Mundial no tiene ni para calcetines”. Quedan en segundo plano los mensajes preparados y formulados correctamente por la mañana en las ruedas de prensa de las instituciones oficiales turcas. **Porque, en realidad, siempre comunicamos.**

Carles Puigdemont. WhatsApp desde Bruselas a su consejero de sanidad Toni Comín. “... esto se ha terminado. Los nuestros



nos han sacrificado. Yo ya estoy sacrificado.(...) Volvemos a vivir los últimos días de la Cataluña republicana”. Noticia de portada en todos los informativos. Terremoto político en el Parlament recién constituido. Ni reuniones, ni ruedas de prensa, ni documentos oficiales. Un simple WhatsApp transmite el mensaje más directo y, tal vez, más inoportuno. **Porque, en realidad, comunicamos con todas las herramientas.** Sí, con todos los elementos que tenemos. Desde los mails (¡qué bien si hubiese contado hasta 100 antes de escribir esas palabras a mi compañero de equipo!) hasta los WhatsApp (ese chiste fuera de lugar que releí 10 segundos después de darle al “send”), pasando por los posts en Facebook, los tuits, las fotos de Instagram... Todo comunica. Todo es importante. Todo habla de nosotros.

Porque comunicación, señoras y señores, no es solo la rueda de prensa ante los medios, la entrevista en el despacho con un periodista, la web corporativa, el artículo con la referencia a mi empresa en determinada revista o la charla que he ofrecido sobre tecnología en tal o cual evento.

No. Comunicar es también la palabra y el gesto con que acompañamos cosas tan cotidianas como el trayecto en ascensor con nuestro compañero o compañera de trabajo. Comunicar, señoras y señores, es nuestra principal habilidad. Y nuestra gran oportunidad. Fácil de hacer bien con solo una herramienta fundamental: piensen en el otro más que en ustedes y sean conscientes de que todo comunica, siempre comunicamos y comunicamos con todas las herramientas a nuestro alcance.

Un simple WhatsApp  
transmite el mensaje  
más directo y,  
tal vez, más inoportuno.  
**Porque, en realidad,  
comunicamos.**

# WANT TO GET YOUR ERP READY FOR A REVOLUTION?

*SAP HANA y SAP S/4 HANA están abriendo paso a una nueva generación de tecnologías que brindan un rendimiento exponencial y unas increíbles capacidades de transformación de su negocio.*

*Como **Partner especializado en soluciones SAP** para los sectores de automoción, industria, distribución y servicios, ASPA ayuda a su empresa a realizar la transformación tecnológica que sus clientes demandan hoy.*



## ERP and Digital Core

SAP S/4 HANA Cloud  
SAP S/4 HANA  
Support service  
Digital Business Services



## Cloud and Data Platforms

SAP Cloud Platform  
SAP HANA and Databases  
Data Warehousing  
Application Integration  
and Infrastructure



## Analytics

Business Intelligence  
Enterprise Performance  
Management  
Predictive Analytics



## IoT and Digital Supply Chain

Supply Chain  
Internet of Things (IoT)  
Manufacturing  
R&D / Engineering  
Asset Management



# DigitalPulse

La transformación  
comienza aquí

Toma el pulso digital a tu negocio  
y a tu organización.

Diseña y ejecuta tu estrategia digital  
centrada en las personas.

Ellas son el cambio.

—

Nosotros te impulsamos

**[seidordigital.com](http://seidordigital.com)**