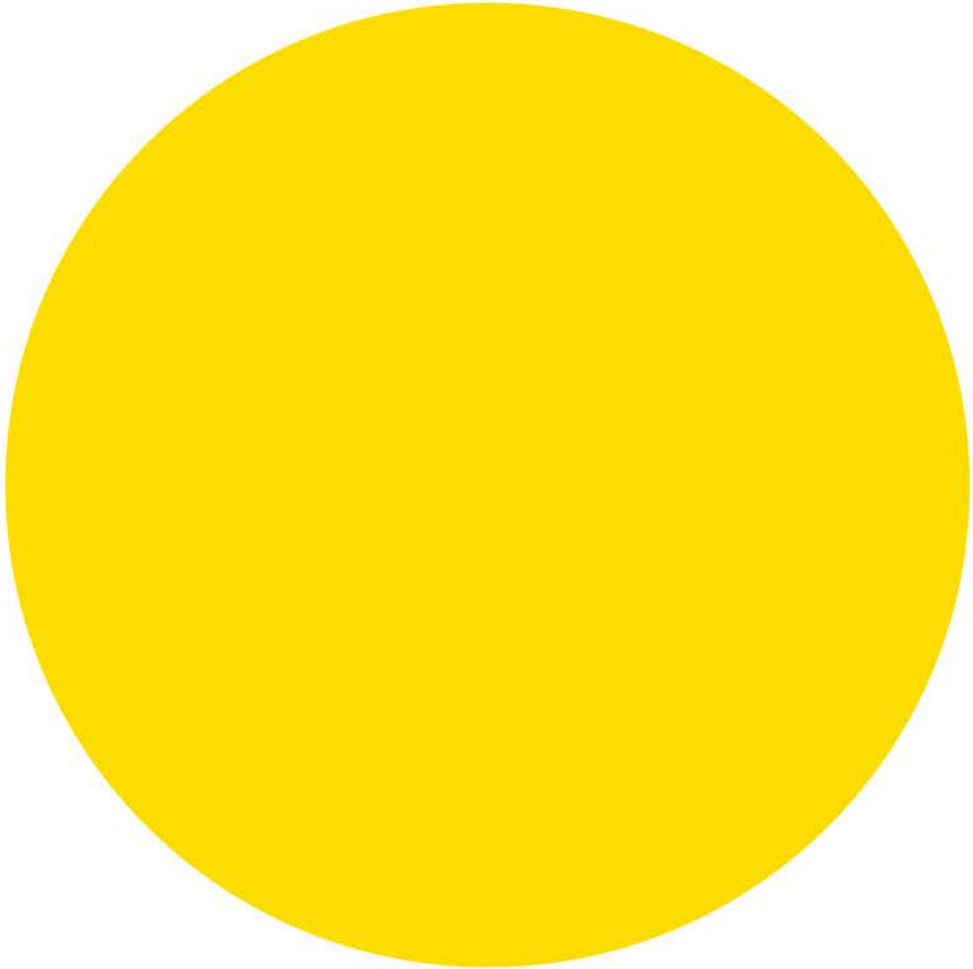


# apd

La Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección  
**APD**, la Comunidad Global de Directivos



**1 CONGRESO  
NACIONAL DE  
INNOVACIÓN**

**INNOVapd**

**El futuro de España y Europa  
en manos de la innovación**



*EDICIÓN ESPECIAL  
10 ANIVERSARIO APD MURCIA*

**MURCIA 20-30**

**LÍDERES, TENDENCIAS  
Y CLAVES DE OPORTUNIDAD**

ACUNSA, SEGUROS DE SALUD

F I R S T

Salud



Una póliza de salud que no tiene fronteras.

Descubra otra forma de hacer medicina, otra forma de asegurar la salud de su empresa.

firstsalud.es

acunsa.es

Editorial

## LA GRAN PARADOJA DE LA INNOVACIÓN EN ESPAÑA

Bienvenidos al número especial de La Revista APD con motivo de la celebración del 1 Congreso Nacional de Innovación, #InnovAPD. Un encuentro pionero que busca convertirse en un espacio de diálogo sobre la innovación en España. Y en altavoz de los grandes desafíos que penden sobre nuestro destino como país. Porque, no nos engañemos, estamos ante el único motor capaz de impulsar las economías modernas: una obiedad sobre la que hay consenso general, pero -como veremos- no lo suficientemente movilizador.

La innovación en España bien podría servir para explicar una de esas paradojas que hacen de nuestro país un lugar diferente. Nadie medianamente informado se atreve a negar la importancia de la innovación como palanca de competitividad. Sin embargo, la inversión en España (respecto a nuestro PIB) nos sitúa lejos de los países que lideran los principales rankings (29º), y lejos de nuestro peso económico relativo en el mundo. Nadie invertiría en empresas que no innoven. Sin embargo, el gasto en I+D de las empresas españolas no llega al 0,7%; muy por debajo del promedio de la UE-28 (1,32%) y a gran distancia de países como Alemania (2%) o Francia (1,44%).

Detrás de esta peligrosa espiral conformista y casi suicida se encuentran numerosos factores que es más necesario que nunca abordar. Con libertad y valentía. Y eso es precisamente lo que nos hemos propuesto con este nuevo espacio, #InnovAPD: facilitar un lugar donde emergerán las preguntas que debemos hacernos si realmente queremos ser un actor protagonista en la economía mundial. ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Cómo derribar las principales barreras mentales estructurales?...

Existen numerosas razones por las que apostar por la innovación y el conocimiento. Pero quizás la más significativa es la supervivencia, por razones de competitividad a escala global y por la propia sostenibilidad del planeta. No es posible pensar en crecimiento si no es desde un cambio de modelo que sustituya una economía basada en materias primas por otra cuyo principal activo sea el talento y la innovación. Lo primero es finito. Lo segundo no tiene límite ni desafíos que no se puedan abordar. ■



Enrique Sánchez de León

Consejero Director General de APD

Firmas

**006**

**06 Liderazgo sostenible**  
¿Cómo innovan los líderes del DJSI?  
Senén Ferreiro Páramo,  
Consejero Delegado de VALORA

APD  
Internacional

**008**

**08 APD Marruecos**  
“Los líderes de Marruecos se han dado cuenta del impacto directo de los cambios internacionales en el futuro”  
Entrevista con Farida Jirari,  
Directora de APD Marruecos

#SomosAPD

**010**

**10 Retos en Comunidad**  
¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

**14 “Instituciones como APD van a ser vitales para comprender un entorno en el que el cambio de paradigmas se ha hecho algo habitual”**

Entrevista a  
Laura González-Molero,  
Presidente de APD

#Experiencias  
APD

**016**

**16 “Ante un proceso de transformación digital es preciso implementar una cultura de prueba y error”**

María Cruz Rivera, Directora Territorial de CAIXABANK en Baleares, entrevista a Fuencisla Clemares, Directora General de GOOGLE en España y Portugal

**18 “Los perfiles de alta dirección disfrutan con proyectos de impacto”**

Entrevista a Antonio Sagardoy,  
CEO de BROS GROUP

Save the Date

**022**

Avance de actividades que APD celebrará durante los meses de octubre y noviembre

InnovAPD

Monográfico

**034**

**34 El futuro de España y Europa en manos de la innovación**

**38 La innovación, España y el mundo**

**40 Innovación en España: la importancia de invertir para errar y aprender**

Elsa Varela,  
Gerente de Innovación de DELOITTE

**42 El espacio de trabajo, la alquimia de la innovación**

Alejandro Pociña,  
Presidente de STEELCASE

**43 ¿Preparados para el futuro?**

Juan Órti Ochoa de Ocariz,  
Presidente y Consejero Delegado de AMERICAN EXPRESS en España

**44 Europa, ¿un salto adelante?**

**47 La tormenta perfecta para innovar**  
Casimiro Gracia, Presidente Ejecutivo de AXIS CORPORATE

**48 Aon Innovation Lab. Una llamada a la acción**

By AON

**49 Un aleteo de diversidad, un tsunami de innovación**

Luis Pardo Céspedes,  
CEO de SAGE IBERIA

**50 Ser proclives a innovar**

**52 “Be water, my friend”**  
Marcos Sanz,  
Director de PEOPLEMATTERS

**55 Implementar la innovación en todas las etapas educativas**

María Losana,  
Directora de CEU EMPRENDE

**56 La oportunidad de transformarnos**

**59 Aprovechemos la revolución tecnológica**

Víctor Cruz, Director de Estrategia de Servicio de FI GROUP

**60 “Debemos luchar para que Europa no tenga ningún factor que le reste competitividad en cuestión de innovación”**

Entrevista a Ignacio Cea, Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad de BANKIA

**62 El futuro será tecnológico**

**66 Un gran potencial que conviene aprovechar**

**68 En el intra-emprendimiento también está el secreto**

Juan Antonio Fernández,  
Consejero Delegado de EKON

**70 “Nuestros empleados están preparados para darle una ‘vuelta de tuerca’ a lo preestablecido”**

Entrevista a Javier Sesma Sánchez, Director General del Centro Mundial de Investigación, Desarrollo e Innovación de THYSSENKRUPP ELEVATOR en Gijón (Asturias), España

**72 Replantearnos la manera de ver las cosas**

**74 Triunfar con un propósito masivamente transformador**

Luis Fernando Álvarez-Gascón,  
Director General de Secure eSolutions de GMV

**77 La “intensidad tecnológica” o la innovación en el mundo digital actual**

Ana Alonso, Directora de Cuentas Estratégicas para EMEA de MICROSOFT

**78 En las personas y la inspiración está el secreto**

**80 Liderar desde los principios**  
Mariano Silveyra,  
Presidente de CABIFY EUROPA

**81 Redefiniendo el liderazgo en la era digital**

Santiago Solanas, Vicepresidente de CISCO para el Sur de Europa

**82 Tras la búsqueda de un planteamiento integral**

**84 El círculo virtuoso de la innovación en la empresa**

Helena Herrero, Presidenta y Consejera Delegada de HP para España y Portugal, y Presidenta de la FUNDACIÓN INNOVACIÓN ESPAÑA

Empresa

**024**

**24 Ecosistemas de Innovación**  
“La innovación marca la diferencia entre los que van adelante y los que van hacia atrás”

Diálogo con Francisco Bermúdez,  
Consejero Delegado de CAPGEMINI ESPAÑA,  
y Javier López Calvet, Director de Clientes,  
Servicios y Transformación Digital de  
CARREFOUR ESPAÑA

**30 Business Transformation**

La ciberseguridad, un desafío en la transformación digital

Boris Delgado Riss,  
Gerente de TIC en AENOR

**32 Modelos de Negocio**

En innovación, lo mejor está por venir

Luis Ignacio Vicente del Olmo, Responsable de Propiedad Industrial y de Retorno de la Innovación de TELEFÓNICA

**88 Organizaciones Ágiles**

“La innovación es transformación pura”

Entrevista a Ángel Uzquiza,  
Director de Innovación de SANTALUCÍA

**90 Sectores**

“Nos encontramos inmersos en múltiples proyectos en colaboración con distintos agentes, startups y universidades”

Entrevista a Luis Manuel Santos,  
Jefe de Innovación de EDP ESPAÑA

**92 Estrategia**

“La innovación no es una opción, sino un deber”

Juan Miguel Martínez Gabaldón,  
Consejero Delegado de GALLETAS GULLÓN

**94 I+D+i**

Seguir incentivando la I+D+i, objetivo primordial

Miguel Ángel López,  
Responsable Técnico de LEYTON en Valencia

**96 Lo + Tech**

“Estamos asistiendo al auge de agentes inteligentes capaces de comunicarse como una persona”

Entrevista a Lissette Álvarez, Consultora Data Science en GFI ESPAÑA, y Jesús Otero, Director en Arquitectura Digital e Innovación en GFI ESPAÑA

Especial

**098**



10 Aniversario APD Murcia  
**MURCIA 20-30**  
Líderes, tendencias y claves de oportunidad

## Consejo Rector

### Presidente

Laura González-Molero

### Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker

Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Presidente de Acerinox

### Vicepresidentes

Fernando Querejeta San

Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Pedro Fontana**, Vicesidente Ejecutivo de EMESA Corporación y Presidente de APD en zona Cataluña • **José María Arias Mosquera**, Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • **Juan Miguel Sanjuán y Jover**, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias • **Mauricio González Gordón**, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Sebastián Escarrer**, Consejero de Meliá Hotels Internacional y Presidente de APD en zona Baleares

### Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

### Secretario

Fernando Vives Ruiz, Presidente Ejecutivo de Garrigues

### Consejeros

José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Francisco Javier Campo García**, Presidente de AECOC • **Daniel Carreño**, CEO de Grupo Lantero • **Fuencisla Clemares**, Directora General en España y Portugal de Google • **Rosa García García** • **Helena Herrero**, Presidenta para España y Portugal de HP • **Julio Linares López**, Consejero de Telefónica • **Pilar López**, Presidenta de Microsoft España • **Manuel Martín Espada**, Consejero Delegado de PwC • **Iñigo Meirás**, Consejero Delegado de Grupo Ferrovial • **Jaime Montalvo**, Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Concha Osácar Garaicoechea**, Socia Fundadora del Grupo Azora

• **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Matías Rodríguez Inciarte**, Presidente del Santander Universidades • **Francisco Román**, Presidente de March RS • **José Sevilla Álvarez**, Consejero Delegado de Bankia • **Santiago Solanas**, Vicepresidente Sur de Europa y Francia de Cisco • **Carlos Torres Vila**, Presidente de BBVA • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4 • **Javier Vega de Seoane**, Presidente de DKV Seguros

### Vocales

**Zona Norte:** **Luis Herrando Prat de la Riba**, Presidente de IEISA • **Emilio Titos**, Director General de Mercedes Benz España

**Zona Noroeste:** **José Silveira Cañizares**, Presidente de Grupo Nosa Terra 21

**Zona Levante:** **Rafael Aznar Garrigues**, Senior Advisor de Boluda Corporación Marítima

**Zona Canarias:** **José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

**Zona Sur:** **Javier Benjumea Llorente**

### Consejero Director General

Enrique Sánchez de León



# KURSAAL

DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN



www.kursaal.eus

# 1.500 m<sup>2</sup> de pantalla LED.

## Para que te vean a lo grande.

Una poderosa herramienta de comunicación, un seductor escaparate en el que generar notoriedad de marca o emocionar a tu audiencia.

La mayor fachada LED de España. Kursaal, el elemento diferenciador que hará brillar tu convención con luz propia.



apd N.º 347

SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

Presidente: Laura González-Molero

Consejero Director General: Enrique Sánchez de León

Director de Estrategia: Juan Duce

Directora de la Revista: María Arrien

Editor: Daniel Cavadas

Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos

Han colaborado: Irene Andreu, Rodrigo Gutiérrez,

Aurora Laporta y Sergi Monroy

Diseño y Maquetación: Antonio Navas

Directora de Publicidad: Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87

Imprime: Meraki / Depósito Legal:

M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Centro Kursaal Elkargunea

Avenida Zurriola, 1

20002 Donostia / San Sebastián

Tel.: 943 003 000

Fax: 943 003 001

kursaal@kursaal.eus

## ¿Cómo innovan los líderes del DJSI?

Es fácil innovar. Es difícil innovar generando diferenciación. Pero es muy complejo innovar generando valor competitivo a largo plazo en la sociedad actual.

¿Qué podemos hacer para conseguirlo?. En los últimos dos años hemos analizado los modelos de innovación de las empresas líderes del índice bursátil Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que solo integra a aquellas que alcanzan un rendimiento destacado en variables financieras y extrafinancieras y demuestran capacidad de respuesta ante los retos globales. Entre ellas se encuentran las españolas Inditex, Indra y Santander.

Los elementos en común que las definen y de los que podemos aprender, son los siguientes:

- Aplican el enfoque de innovación al conjunto del modelo de negocio y a toda la cadena de valor, y no exclusivamente al desarrollo de productos o nuevas tecnologías.
- El usuario y el cliente están en el foco, pero se piensa no solo en sus necesidades, sino también en los impactos de la innovación en otros grupos de interés.
- Identifican los retos globales de la sociedad y en el planeta como oportunidades para dirigir la innovación (aspecto que ya apuntábamos en estas mismas páginas en la tribuna "17 oportunidades estratégicas que no vemos" del nº 333 de la Revista APD).
- Los CEOs pilotan e impulsan la estrategia de innovación, que ya no esta focalizada en las áreas de innovación.



Senén Ferreiro Páramo  
Consejero Delegado de VALORA

En definitiva, vemos como el propósito de estas compañías no es la innovación, sino que buscan la innovación con propósito. Por eso, sus CEOs, como garantes de ese propósito, escuchan a los grupos de interés, analizan los retos globales y ven oportunidades donde otros ven riesgos.

**Traslademos a nuestros equipos de innovación un propósito y unos valores claros que los dirijan, analicemos los retos globales buscando oportunidades y escuchemos las nuevas demandas sociales**

Esta innovación con propósito puede ser tan beneficiosa como otros enfoques convencionales con foco en el desarrollo tecnológico, pero además a largo plazo sin duda es mas sólida por estar enriquecida por la escucha social e integrada con los valores de compañía. Así lo demuestran los casos de éxito que hemos desarrollado y que les invito a compartir.

Por tanto, traslademos a nuestros equipos de innovación un propósito y unos valores claros que los dirijan, analicemos los retos globales buscando oportunidades y escuchemos las nuevas demandas sociales. Hagamos INNOVACION 4P: PURPOSE, PLANET, PEOPLE AND PROFIT. ■

proun.

Creamos experiencias digitales, de principio a fin. Así de simple.

- / Estrategia digital
- / Marketing online
- / Diseño UX & CRO
- / Ecommerce
- / Plataformas web
- / Aplicaciones móviles

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

Entretien avec  
**FARIDA JIRARI,**  
Directeur  
d'APD Maroc

**“LES DIRIGEANTS AU MAROC ONT DE PLUS EN PLUS CONSCIENCE DE L'IMPACT DIRECT DES MUTATIONS INTERNATIONALES SUR LE DEVENIR”**

Entrevista con  
**FARIDA JIRARI,**  
Directora de  
APD Marruecos

**“LOS LÍDERES DE MARRUECOS SE HAN DADO CUENTA DEL IMPACTO DIRECTO DE LOS CAMBIOS INTERNACIONALES EN EL FUTURO”**



**Quels sont les principaux défis marqués par APD Maroc pour les prochains exercices?**

Notre défi numéro 1 est de rayonner davantage au niveau national et international: élargir la base des adhérents et s'installer sur d'autres villes au Maroc et en Afrique. Nous avons bâti une belle image de marque et accumulé un savoir-faire important dans l'organisation de rencontres de haut niveau mais notre ambition est d'aller au delà et de continuer à rehausser notre notoriété. Nous comptons beaucoup sur nos administrateurs et sur notre réseau pour devenir le premier centre de dirigeants au Maroc et en Afrique et être une force active dans la grande communauté globale des dirigeants qu'est APD international.

**Quelles raisons mettriez-vous en évidence pour faire partie de la communauté APD au Maroc?**

Nous assimilons l'adhésion à l'APD à une augmentation de capital immatériel pour l'entreprise. Tout comme l'augmentation de capital apporte de l'argent frais et des ressources supplémentaires à l'entreprise, l'adhésion à l'APD offre à l'entreprise des ressources d'une valeur précieuse: l'information de qualité, la formation de haut niveau, le networking à l'échelle nationale et internationale et à travers cela, les outils et les méthodes pour lutter à armes égales avec la concurrence devenue mondialisée et très intense.

**¿Cuáles son los principales desafíos de APD Marruecos para los próximos ejercicios?**

Nuestro desafío número uno es brillar a nivel nacional e internacional: ampliar la base de miembros y establecernos en otras ciudades de Marruecos y África. Hemos creado una buena imagen y hemos acumulado una importante trayectoria en la organización de encuentros de alto nivel, pero nuestra ambición es ir más allá y continuar mejorando nuestra reputación. Confiamos en gran medida en nuestros consejeros y en nuestra red de asociados para convertirnos en el primer centro de directivos en Marruecos y África, y ser una entidad activa y de impulso para la Comunidad Global de Directivos que es APD Internacional.

**¿Qué razones pueden impulsar a un directivo a formar parte de la Comunidad de Global de Directivos en Marruecos?**

Relacionamos la adhesión a APD con un aumento del capital intangible para las empresas. Al igual que el aumento de capital trae dinero y recursos adicionales al negocio, la membresía a APD brinda a las compañías recursos muy valiosos: información de calidad, formación de primer nivel, redes de contactos a nivel nacional e internacional y, a través de esto, las herramientas y los métodos para luchar en igualdad de condiciones con la intensa competencia globalizada.

**Quels sont les besoins ou les préoccupations que vous percevez en ce moment de la part des dirigeants du Maroc?**

Les dirigeants au Maroc ont de plus en plus conscience de l'impact direct des mutations internationales sur le devenir et même le quotidien de leurs entreprises. Ils ont besoin d'anticiper les tendances et d'être à la page avec toutes les récentes évolutions du management et aussi de l'environnement général des affaires: géopolitique, légal, social, technologique et environnemental. Et c'est ce que nous tâchons d'offrir à l'APD. Pour ne citer que l'exemple récent de la guerre commerciale entre l'Amérique et la Chine, beaucoup appréhendaient les conséquences sur le commerce mondial et sur l'économie de notre pays et ils ont trouvé à l'APD, durant plusieurs rencontres, l'occasion de débattre de ces sujets avec des experts de renom et des managers de divers horizons. C'est cela l'Unique Value Proposition de l'APD: Sortir le dirigeant de son isolement et l'enrichir par des rencontres de qualité et des échanges avec des pairs qui ont un regard différent. Chaque événement, chaque échange, chaque contact avec l'APD constitue réellement une opportunité de Progrès et de partage!

**Quel est le secret du succès pour APD Le Maroc est devenu un espace de rencontre et de réflexion unique pour le directeur du pays?**

Je vais me permettre de paraphraser un grand esprit qui a façonné le monde de la science, Sir Isaac Newton. Je cite "J'ai vu plus loin car je me suis appuyé sur les épaules de géants". À l'APD Maroc, nous avons réussi car nous avons beaucoup appris et bénéficié du modèle APD Espagne qui nous a accompagné depuis la création. Nous devons beaucoup également à notre président, nos administrateurs, adhérents et partenaires qui ont cru en nous et nous ont soutenu depuis des années. Aussi, l'apport de l'équipe qui oeuvre avec passion et engagement est indéniable car c'est le travail continu, la richesse, la créativité et la variété des activités qui sont les ingrédients de ce succès. En somme, je pense que le mérite revient à toutes ces énergies. Aujourd'hui nous sommes ouverts à toutes les bonnes volontés pour renforcer davantage cette dynamique de progrès par le partage. Nous nous réjouissons et nous applaudissons le lancement d'APD International qui est un magnifique espace de collaboration globale, son potentiel est vraiment illimité! ■

**¿Cuáles son los retos o preocupaciones que percibes actualmente en el liderazgo de Marruecos?**

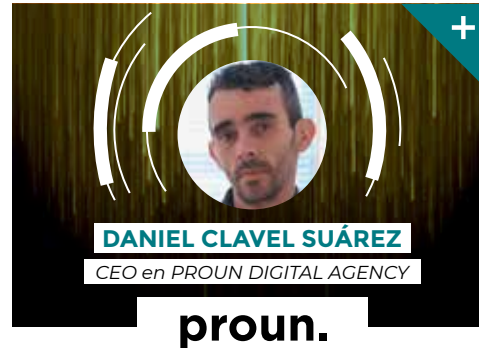
Los líderes de Marruecos se han dado cuenta del impacto directo de los cambios internacionales en el futuro y en la vida cotidiana de sus empresas. Deben anticipar las tendencias y estar atentos a todos los desarrollos revolucionarios y a la transformación del entorno empresarial geopolítico, legal, social, tecnológico y ambiental. Es lo que intentamos ofrecer desde APD. Por citar un ejemplo, podríamos nombrar la guerra comercial entre América y China. Muchos asistentes a nuestras actividades han comprendido las consecuencias sobre el comercio mundial y la economía de nuestro país gracias a los encuentros realizados en APD. En ellos han podido debatir sobre estos temas con reconocidos expertos y directivos de diferentes sectores de actividad. Esta es la propuesta de valor única de APD: permitir al directivo salir de su aislamiento y enriquecerse por medio del encuentro de calidad y de intercambios de conocimiento con sus pares. ¡Cada evento, cada intercambio, cada contacto con APD constituye una oportunidad para progresar y compartir experiencias!

**¿Cuál es el secreto del éxito para que APD Marruecos se haya convertido en un espacio único de encuentro y reflexión para sus directivos?**

Parafrasearé a un gran espíritu que revolucionó el mundo de la ciencia, Sir Isaac Newton: "Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre los hombros de gigantes". En APD Marruecos hemos asimilado y comprendido el modelo de APD España que nos acompaña desde nuestra creación. Le debemos mucho a nuestro presidente, a nuestros directores, miembros y socios que han creído en nosotros y nos han apoyado durante años. Además, nuestro trabajo con pasión y compromiso es innegable. El trabajo continuo, la riqueza, la creatividad y la variedad de actividades, son precisamente los ingredientes de nuestro éxito. En resumen, el mérito viene de todos estos esfuerzos compartidos. Hoy estamos abiertos a fortalecer todas estas cualidades y seguir progresando. Nos enorgullecemos y aplaudimos el lanzamiento de APD Internacional, que es un maravilloso espacio de colaboración global. ¡Su potencial es verdaderamente ilimitado! ■



**¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?**



En nuestro caso, y como agencia digital, el reto de la tecnología es a la vez nuestra principal propuesta de valor frente a nuestros clientes: simplificar y racionalizar la implantación de la tecnología en la estrategia digital de las compañías. Nuestro enfoque se basa en tratar a la tecnología no como un fin, sino como un medio.

La adopción tecnológica supone un proceso de innovación continua que requiere de un alto nivel de adaptabilidad de todos los departamentos de la compañía, siendo este, en muchos casos, el verdadero reto. No se trata de afrontar un cambio tecnológico, sino un cambio cultural.



La Transformación Digital supone un cambio de paradigma en las empresas. Los tiempos han cambiado, también los hábitos, las personas y, por tanto, han de hacerlo de la misma manera las organizaciones. La innovación es ser proactivo, además te ayuda a descubrir nuevos nichos de negocio, y para ello un reto adherido es la gestión del talento cualificado, al tiempo que una visión de futuro para saber adaptar nuestro plan estratégico en los diferentes sectores donde operamos: Educación, Software y Hotelero.



Para Hommax el mayor desafío es convertir a los clientes en auténticos fans, que quieran seguir con nosotros ahora y en el futuro porque nuestra empresa aporta buenas sensaciones, buenas soluciones y, sobre todo, porque les hace mejorar y ganar posiciones respecto a su competencia. Nuestro modelo basado en un B2B toma como reto ofrecerles aquello que deseamos para nosotros, poniendo todo el talento de nuestra organización a su servicio. Generamos anticipación dentro del sector en una clara evolución de las aplicaciones electrónicas para la seguridad -eficiencia vs. versatilidad- que nuestros clientes deben percibir antes en nuestra empresa que en cualquier otra.



Para nosotros el reto más importante es seguir creciendo de forma continua y ordenada ampliando nuestro nicho de mercado como referente de soluciones de RRHH para el sector Farmacéutico, Hospitalario y Grandes Corporaciones. Igualmente lo es nuestro foco en la fidelización de nuestros clientes, lo que nos permite crecer con ellos al dedicarles los recursos y el tiempo que requieren. Esto mismo hace que el equipo y la motivación sean esenciales. Somos una empresa muy transversal y transparente, nada jerárquicos, donde todo el equipo suma y aporta sus opiniones abiertamente. Creemos que es la fórmula para conseguir crear producto y que todos estemos comprometidos e involucrados con el proyecto de Solutia Global Health Solutions.



La vorágine actual del mercado, el cambio en la demanda de los clientes y el amplio abanico de opciones a las que acudir, hacen que nuestro mayor desafío vaya orientado a ser competitivos. En nuestro caso esto significa llevar a cabo una gestión integral de los proyectos, trabajar con marcas exclusivas, crear un valor diferencial y tratar a cada cliente de manera personalizada, cuestiones que requieren de visión a largo plazo y, por supuesto, de un equipo de trabajo preparado, eficiente y ágil. Y todo ello sin olvidar la necesidad de crear a nivel interno una cultura y un sentido de pertenencia a Balaguer, lo que revierte siempre en una ventaja competitiva.



Comenzamos la transición a una nueva estructura organizativa, y nuestro reto es encontrar el punto de equilibrio entre sinergia-transversalidad-alineamiento y entre transparencia-responsabilidad-emprendimiento. Asimismo, estamos en un entorno económico complejo donde la rapidez en la toma de decisiones marca la diferencia, por lo que estamos creando unidades de negocio más pequeñas y ágiles, con responsabilidades claras y dotadas de gran autonomía. De esta manera, atendemos mejor a nuestros clientes y aumentamos el compromiso de nuestros equipos, y a la vez consolidamos funciones que precisan de cierto tamaño para ser eficientes.



Nuestro principal desafío es doble: formar líderes transformadores que impulsen el desarrollo socioempresarial, y trabajar con las empresas para la mejora de su competitividad desde el ámbito de la gestión y del emprendimiento a través de la transferencia de conocimiento y personas. La principal palanca para hacer frente a este desafío es el talento de las personas que componemos la Facultad y la red de relaciones y alianzas que vamos tejiendo. De esta forma desarrollamos programas formativos con estudiantes y profesionales, y proyectos de investigación y transferencia de conocimiento con empresas. Partiendo de un enfoque innovador y disruptivo en lo metodológico, generamos un alto impacto en el aprendizaje y desarrollo de competencias y capacidades.



Nuestro mayor reto, aunque parezca una evidencia, es la coherencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Ello implica ser transparentes en la organización y trabajar todos como equipo en una misma dirección, que en nuestro caso es el CLIENTE, como único jefe en nuestra empresa y con quien debemos ser igual de transparentes.

El cómo llegar a ello está basado en personas con talento, motivadas y en las que prime el NOSOTROS dejando de lado el yo. Y todo ello, unido además a mejoras continuas en los procesos internos, aprovechando nuevas tecnologías que nos hagan más eficientes.



En Izertis nos hemos propuesto crear una cultura corporativa que conforme una de nuestras principales fortalezas y un elemento cohesionador de nuestros valores y nuestra misión. La cultura de nuestra organización debe proporcionarnos un elemento diferenciador con capacidad de generar un gran valor añadido sostenible en el largo plazo. Estamos en proceso de creación de una Dirección General de Organización, Cultura y Personas que nos ayude a unificar las políticas de la compañía, alineando los procesos y las personas con nuestra cultura. Además, nos hemos propuesto un fuerte esfuerzo de innovación en esta área.



Después de más de 20 años ofreciendo soluciones de outsourcing comercial y de marketing a las empresas, nuestro reto para los próximos años sigue siendo ser el principal partner de nuestros clientes. Los mercados son cada vez más cambiantes y las empresas requieren de organizaciones líquidas con el máximo de recursos internos y externos para poner en el centro al cliente. En este sentido, ser flexibles, ágiles y resolutivos para ayudarles a afrontar con éxito dichos cambios, así como buscar la excelencia en cada pequeña actividad, es una obsesión para todo el equipo de FTZ. Somos expertos en procesos comerciales y de marketing, y nuestro reto es ser facilitadores en un día a día cambiante.



Desde la creación de LAFFER ABOGADOS, han sido diversas las amenazas-oportunidades con las que hemos ido lidiando, pero sin duda destacaría dos retos que son constantes. De puertas hacia dentro, la gestión de recursos humanos y la retención de talento, vértice sobre el que pilota la excelencia que nos proponemos al prestar servicios a nuestros clientes. En este sentido, la flexibilidad horaria y vacacional, el plan de carrera y un proyecto de futuro, son las armas con las que lo afrontamos. Y para continuar orientados a los resultados que nos solicitan los clientes, es preciso adaptarnos a la transformación económica y social que se está produciendo de la mano de las nuevas tecnologías, para lo cual estamos usando e implantando los medios que nos brinda la misma.

# PRIMERO ES LA CONECTIVIDAD, LUEGO TODO LO DEMÁS.



**Conectividad**

Solo una red flexible, rápida y segura como la de Telefónica Empresas, garantiza la mejor conectividad y el éxito de tu negocio.

*Telefonica* | EMPRESAS

Tu partner integral en la transformación digital



Cloud



Conectividad



Big Data



IoT



Digital Workplace



Seguridad

TELEFONICAEMPRESAS.ES



Patrocinador del  
Equipo Olímpico Español



# apd

“  
**INSTITUCIONES COMO APD VAN A SER VITALES PARA COMPRENDER UN ENTORNO EN EL QUE EL CAMBIO DE PARADIGMAS SE HA HECHO ALGO HABITUAL**  
”

ENTREVISTA A

**LAURA GONZÁLEZ-MOLERO**  
*Presidente de APD*



**C**onoces APD desde hace mucho tiempo. De hecho, fuiste Consejera de 2008 a 2016... ¿Cuáles han sido las razones que más te han motivado a presidir la Asociación?

En primer lugar, APD es sin duda una de las asociaciones empresariales más prestigiosas de nuestro país. Y siendo además una de las más longevas, sigue demostrando una admirable capacidad de adaptación a la más rabiosa modernidad. Es además una organización que procura detectar tendencias en los ámbitos económicos, sociales y empresariales, y por tanto se anticipa al futuro, haciendo que sus Socios estén permanentemente actualizados en todo aquello que pueda afectar a su trabajo y su profesión. Por último, APD es una parte importante de la sociedad civil. Creo que una sociedad es tanto más fuerte y cohesionada cuantas más instituciones de la sociedad civil es capaz de crear y sostener.

**¿Con qué perspectivas afrontas los próximos 4 años al frente de APD?**

Los próximos años prometen ser apasionantes. El mundo es cada vez más complejo y los cambios son cada vez más acelerados. La revolución tecnológica, la geopolítica mundial, las crecientes desigualdades,

los nuevos valores... todo configura un nuevo paradigma que es necesario entender y ponderar. Creo sinceramente que instituciones como APD van a ser vitales para comprender un entorno en el que el cambio de paradigmas se ha hecho algo habitual.

**¿Cuáles son los retos más inmediatos a los que habrá que hacer frente para continuar siendo la Comunidad Global de Directivos más influyente?**

En mi opinión, APD tiene en estos momentos dos retos importantes: por un lado, su crecimiento internacional, y por otro, su propia transformación digital. Si el mundo se ha convertido en una aldea global, APD tendrá que incrementar su tamaño internacional para aprovechar todas las sinergias posibles. En estos momentos estamos ya en 6 países, ¿por qué no soñar con incrementar sensiblemente esa presencia internacional en todos aquellos países donde APD pueda tener sentido? Y en segundo lugar, si APD es fundamentalmente conocimiento y networking empresarial, pero hasta hace muy poco solo en forma presencial, tenemos que ser capaces de implementar las herramientas digitales necesarias para que dichos conocimientos y networking se multipliquen exponencialmente. El crecimiento

internacional y la transformación digital pueden hacer que APD multiplique su tamaño, y por tanto en oferta de servicios, en los próximos años.

**¿Qué crees que pueden aportar tus años de experiencia en la alta dirección de grandes corporaciones como Merck o Bayer?**

Mi experiencia internacional me ha enseñado a entender el mundo de una forma “glocal”, es decir, teniendo en consideración la potencia de lo global, pero sin perder de vista lo local. Es un poco lo que ha hecho APD en España, donde sin perder de vista la fuerza del mercado nacional, ha sabido crear APDs regionales que han sabido captar las sensibilidades de cada territorio. Pero es que, además, el crecimiento global supone mayor complejidad de gestión, más procesos, más afinar la calidad, más colaboración... Desde esa experiencia de haber gestionado tanta diversidad geográfica pretendo que esa complejidad a la que nos enfrentaremos sea más manejable.

**¿Por qué crees que es importante para las empresas formar parte de APD?**

Hay algo que ha cambiado de forma radical en las necesidades de los directivos y de las empresas en los últimos años, y es la exigencia absoluta de una actualización permanente de conocimiento, lo que los anglosajones llaman el “Long Life Learning”, el aprendizaje durante toda la vida. En la guerra por el mejor talento que ya se está produciendo, pero que se va a recrudecer en los próximos años, tendrá una ventaja decisiva aquel que no solo haya actualizado día a día su saber, sino que tenga la inquietud y la actitud para seguir haciéndolo. Si además eso puede hacerlo a un coste más que razonable, como es el de la cuota de adhesión de APD, creo sinceramente que no hay lugar para la duda.

**¿Cómo te gustaría ver a la Asociación en 2023?**

APD es ya un modelo de éxito del asociacionismo nacional e internacional. A pesar de haber sido siempre austeros y prudentes en la gestión de nuestros recursos, creo que, gracias a la buena gestión realizada, podemos empezar a ser algo más ambiciosos en nuestro crecimiento internacional, y en la oferta de servicios que podemos ofrecer a nuestros Socios. Ya estamos trabajando en ello con el objetivo de ser aquello que conformó nuestra visión hace ya algunos años, es decir, convertirnos en la más importante e influyente Comunidad Global de Directivos. ■



“  
**HAY ALGO QUE HA CAMBIADO DE FORMA RADICAL EN LAS NECESIDADES DE LOS DIRECTIVOS Y DE LAS EMPRESAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, Y ES LA EXIGENCIA ABSOLUTA DE UNA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE CONOCIMIENTO, LO QUE LOS ANGLOSAJONES LLAMAN EL ‘LONG LIFE LEARNING’, EL APRENDIZAJE DURANTE TODA LA VIDA**  
”

**MARÍA CRUZ RIVERA**  
Directora Territorial  
de CAIXABANK en Baleares

ENTREVISTA A

**FUENCISLA CLEMARES**  
Directora General de  
GOOGLE en España y Portugal

“ANTE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES PRECISO IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE PRUEBA Y ERROR”

**R**ecordando el enfoque del encuentro en el que participamos el pasado 29 de abril en Palma, ¿cuáles son, en tu opinión, los principales retos a los que debe hacer frente una empresa que quiera liderar la transformación digital?

En primer lugar, creo que una compañía ha de entender que lo que tiene que abordar no es una transformación tecnológica en sí, sino una transformación del negocio continua y profunda para adaptarse a la nueva era digital. En este sentido, es preciso reflexionar sobre tres aspectos fundamentales: cómo podemos hacer uso de las nuevas tecnologías y de las nuevas capacidades tecnológicas para realmente llevar una oferta de nueva generación a nuestro cliente; de qué manera, de la mano de las capacidades que nos brindan hoy tecnologías como el big data y el machine learning, podemos conseguir que esa propuesta de valor que llevamos al mercado sea mucho más potente y, sobre todo, conseguir ser más eficientes en la toma de decisiones; y por último, cómo implementar un cambio cultural realmente profundo que permita romper los silos que hay en las organizaciones más clásicas, fomentando así la colaboración entre departamentos y dejando fluir la innovación.



En la imagen, Fuencisla Clemares (izda.) y María Cruz Rivera (dcha.).

**A juicio de un gigante como Google, ¿cuáles son las claves del éxito para conseguir una correcta hoja de ruta en un proceso de transformación digital?**

Principalmente, que este cambio venga motivado y liderado desde la alta dirección. Como decía, se trata de un cambio muy profundo, afecta a muchas áreas, conlleva cambios muy importantes en las formas de trabajar, suele generar mucha resistencia, requiere de inversión... y esas cuestiones solo las puede abordar un Comité de Dirección. Asimismo, tiene que producirse una generación de nuevas capacidades dentro de la compañía, reenfocando y reciclando al talento con el que contamos, pero sin olvidarnos de aquellos partners, de aquellas alianzas estratégicas con compañías muy distintas a las alianzas que teníamos en el mundo más tradicional que nos van a acompañar en este viaje. Y por supuesto, la persistencia, la perseverancia y la consistencia. No son cambios que se consiguen en tres meses, sino que es preciso implementar una cultura de 'prueba y error', de toma de riesgos.

No cabe duda de que nos encontramos ante la “tormenta perfecta” tecnológicamente hablando. En ella, ¿seguirán siendo las personas el centro, el mayor valor de las organizaciones?

Sin lugar a dudas, las personas son y seguirán siendo la clave. Todo el proceso del que venimos hablando lo tendrán que implementar las personas, y sin este talento, nada va a suceder. La tecnología es más un facilitador y que las personas entiendan bien de qué es capaz y cómo puede ayudar a su negocio es, al menos para mí, la clave del éxito.

**Y hablando de personas, en un entorno que tiende a la generación de organizaciones líquidas y ágiles, ¿cómo se ha de enfocar la cultura corporativa en estos momentos?**

Para mí la cultura corporativa ha de fomentar la colaboración, la toma de riesgos, el equivocarse y aprender; no podemos basarnos en una cultura corporativa que castiga el error, al contrario, se ha de premiar, para que se comparta, para que se hable del mismo, para que nadie más vuelva a cometerlo. Y cómo no, la cultura de una organización ha de estar enfocada a resultados.

“La conjunción de máquinas, datos y machine learning traerá innovación absolutamente a todos los niveles”

**Pensando a futuro, ¿qué tendencias crees que son las que podrían causar una mayor disrupción en la empresa y en la sociedad en general?**

Sin duda, para mí la tecnología que mayor poder de transformación tendrá en el futuro será la Inteligencia Artificial. La conjunción de máquinas, datos y machine learning traerá innovación absolutamente a todos los niveles. El ejemplo más claro lo podemos observar ya en la medicina; de hecho, desde Google hemos sido capaces de diagnosticar, de la mano de un software de Inteligencia Artificial, los riesgos inherentes a un paciente de sufrir una enfermedad cardiovascular a través de la realización de escáneres de retina. No obstante, estos avances podremos aplicarlos no solo en el ámbito médico, sino a toda una serie de problemáticas que tenemos como sociedad. ■

TE LO CONTAMOS



No te pierdas la crónica del Almuerzo-Coloquio con Fuencisla Clemares del pasado 29 de abril en Palma organizado en colaboración con CaixaBank y Hotelbeds, en el que la experta de Google analizó las claves para abordar con éxito la transformación digital.

¡Entra ya en  
[www.apd.es/actualidad!](http://www.apd.es/actualidad!)

# “ LOS PERFILES DE ALTA DIRECCIÓN DISFRUTAN CON PROYECTOS DE IMPACTO ”



ENTREVISTA A  
**ANTONIO SAGARDOY**  
CEO de BROS GROUP

En los últimos tiempos, muchas son las compañías preocupadas por atraer y retener al mejor talento directivo. Un talento carismático, experimentado, pero sobre todo “camaleónico”, que responda a las necesidades cambiantes del mercado. Así lo asegura en la presente entrevista Antonio Sagardoy, CEO de Bros Group, en la que además analiza exhaustivamente las tendencias que definen en estos momentos a un sector en alza como lo es el del Headhunting.

En un entorno VUCA como el actual y a la hora de seleccionar perfiles de management y alta dirección, ¿se valora más una alta cualificación o un profesional con experiencia en el sector?

Cada compañía tiene una cultura, unos valores y un modelo de liderazgo diferente. Se habla de que cada vez cogen más peso las organizaciones con estructuras líquidas y liderazgos más transversales, menos jerarquizadas... Pero la realidad es que el

rumbo de una compañía puede cambiar de un día para otro por un proceso de M&A, la entrada de un fondo agresivo en el accionariado... y eso implica que las características y el liderazgo del equipo directivo tenga que adaptarse y mutar a las nuevas necesidades de cada organización.

¿Recurre con asiduidad la empresa española al headhunting cuando de búsqueda de talento directivo se trata?

Creo que las firmas centradas en perfiles cualificados y Middle Management han sufrido algo más estos últimos años y la tendencia en ese nivel es externalizar lo menos posible. No obstante, las posiciones que ocupan espacio en Comité de Dirección, te diría que la gran mayoría suelen trabajarse con firmas de Executive Search.

## LAS 5 CLAVES PARA ATRAER Y RETENER A LA ALTA DIRECCIÓN

- Un proyecto que implique transformación. Los perfiles de alta dirección disfrutan y necesitan desenvolverse en proyectos donde puedan tener impacto y transformar.
- Un Consejo de Administración que se involucre en el diseño de la estrategia y que esté formado por profesionales de primer nivel.
- Cultura centrada en personas. La mayoría de directivos prefieren proyectos en los que no solo se mire el corto plazo y la cuenta de resultados sin tener en cuenta que cadáveres se dejan por el camino.
- Tecnología e Innovación para competir en el mercado. Si las compañías no apuestan fuerte por la transformación digital y la innovación como palancas core en su estrategia, será difícil atraer al mejor talento.
- Políticas retributivas agresivas que ligen resultados de compañía al paquete salarial del directivo.

¿Cómo crear un perfil irresistible para un headhunter?

Por un lado, tener una marca personal cuidada es un *must* que ya nadie cuestiona. Por otro lado, encontrar logros en compañías de diferentes culturas, habiendo trabajado en entornos internacionales y teniendo éxito también en diferentes sectores, es muy importante. Esa clase de directivos es la que, al menos desde Bros Group, nos encanta encontrar. Son todoterrenos, camaleónicos y un valor prácticamente seguro que asegura la adaptabilidad a cualquier nuevo reto.

¿Estáis percibiendo un incremento considerable de la oferta de puestos directivos para el canal online?

Sí, ha aumentado, pero no solo para el canal online. En los últimos 4-5 años la revolución de la transformación digital ha hecho crecer la demanda de perfiles con un mix tecnológico/negocio en posiciones de dirección relacionados con diferentes ámbitos que hasta hace poco no existían en los organigramas. Los CISO (dirección de proyectos ligados a IoT) o CDOs (tanto Digital Officer como el Data Officer) se están incorporando e incluso ocupando espacios en el Comité de Dirección de las compañías.

¿En qué medida disrupciones tecnológicas como la IA y el Big Data han irrumpido en la selección de talento directivo?

Uno de los ejemplos que citaba anteriormente, la incorporación de la figura del Chief Data Officer en las compañías, es una realidad que cada vez está cogiendo más fuerza. Son agentes de cambio, lideran transformaciones guiando a compañías a una cultura *data driven*, y eso requiere de unas *skills* determinadas para que su rol tenga éxito y los resultados sean los esperados. >

**¿Qué valor diferencial ha de dominar una compañía Executive Search?**

Sin tecnología e innovación no hay futuro. Creo que las firmas de Executive Search no son una excepción. Podremos tirar de la confianza del mercado, de la experiencia acumulada, unos años, pero esto tiene fecha de caducidad. Las compañías que no apuesten por una revolución en la forma de ejecutar sus proyectos y en la manera de relacionarse con clientes y candidatos, serán expulsadas del mercado.

**¿Qué tendencias o nuevas metodologías dominan en estos momentos el campo de la evaluación de talento? ¿Es la gamificación un elemento recurrente?**

Si hablamos de pruebas en procesos de selección externos, se ha mejorado mucho en la experiencia de candidato; pero la gamificación todavía no ha encontrado su lugar, al menos en perfiles de alta dirección. Si hablamos de evaluar talento interno, en Bros hemos sido pioneros en incluir la gamificación prácticamente en todas las pruebas, y un Assessment Center o un Development Day puede acabar convirtiéndose en una experiencia atractiva para los participantes sin renunciar al máximo rigor técnico para la posterior toma de decisiones. ■

¡No te pierdas la entrevista completa en [www.apd.es/actualidad!](http://www.apd.es/actualidad!)

SAVE THE DATE

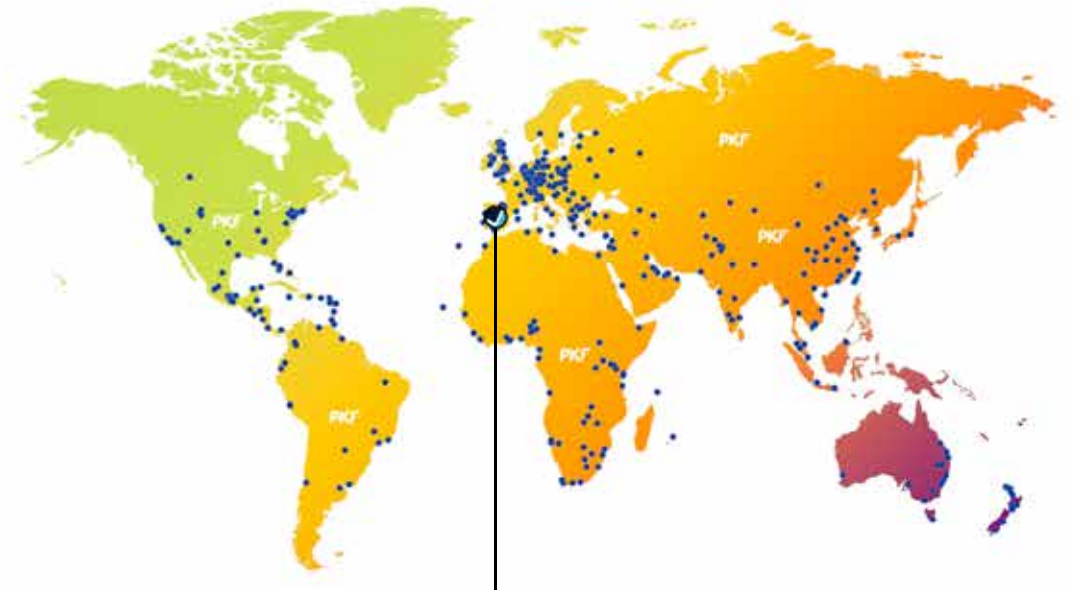
El próximo 17 de octubre, APD en colaboración con Bros Group celebrará en Madrid un encuentro sobre headhunting y talento directivo en el que expertos de primer nivel analizarán cuestiones tales como la evolución del sector o el impacto de la transformación digital y la irrupción de las nuevas tecnologías en el futuro del Executive Search.

¿Te lo vas a perder? ¡Entra ya en [www.apd.es/agenda!](http://www.apd.es/agenda!)



- Auditoría
- Consultoría
- Corporate Finance
- Compliance
- Data Analytics
- Incentivos a la I+D+i
- Mercado de Capitales
- Legal y Fiscal
- Riesgos Tecnológicos
- Tecnologías de la Información

Conocimiento Global, Experiencia Local



Barcelona | Bilbao | Donostia-San Sebastián | Madrid | Palma de Mallorca  
Pamplona | Santa Cruz de Tenerife | Sevilla | Valladolid | Vitoria-Gasteiz



Sevilla, 15 de octubre. Hotel Silken Al Andalus

Seminario

## HABLAR EN PÚBLICO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Aprende a comunicarte y supera el miedo escénico

¿La idea de hablar en público te paraliza? ¿Ya hablas en público pero sabes que puedes hacerlo mejor? ¿Te gustaría movilizar y persuadir a través de la palabra? ¿Te gustaría mejorar tu expresividad verbal y corporal? Entonces, no puedes perderte este seminario de la mano de la experta Elena Lobo Moreno, que más que un entrenamiento para hablar en público, se trata de un punto de encuentro para conocer la importancia de una comunicación eficaz en cualquier ámbito de nuestra vida personal y profesional.

Palma, 2 de octubre  
Palau de Congressos de Palma

Jornada

## APDay: LA HUMANIDAD MÁS SOSTENIBLE

Con la sostenibilidad y las personas como pilares fundamentales, dos palancas imprescindibles para las empresas del siglo XXI, se celebrará esta jornada. El objetivo no es otro que poner en valor la parte más humana de las organizaciones y la preservación de nuestro planeta con el fin de construir un futuro mejor. ¡Inscríbete ya, y aprende de la mano de los mejores expertos en cuestiones de medioambiente y personas!

Bilbao, 11 de octubre  
Bolsa de Bilbao

Jornada

## LOS RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO ACTUAL: ANÁLISIS PRÁCTICO

Organizado junto a Garrigues y con la colaboración de la Bolsa de Bilbao, el encuentro analizará con expertos de primer nivel algunos de los principales retos a los que la empresa familiar ha de enfrentarse en el momento actual, prestando especial atención a cuestiones de corte fiscal, buen gobierno corporativo y aspectos relacionados con las políticas de inversión de los family office.



Santiago de Compostela, 28 de noviembre

Jornada

## PROPÓSITO Y VALORES. NUEVA VENTAJA COMPETITIVA

APD, en colaboración con Cruz Roja, celebrará el próximo mes de noviembre un foro en el que se pondrá en el centro de la estrategia la importancia del impacto social y la sostenibilidad en la reputación corporativa. Para ello, contaremos con la participación de diferentes expertos y conoceremos también casos de éxito que pueden servir como referente para aplicar nuevas estrategias competitivas.



Valencia, de octubre de 2019 a julio de 2020  
INEDE Business School

Máster

## EXECUTIVE MBA

Una iniciativa conjunta de APD e INEDE Business School basada en técnicas de gestión empresarial y avalada por muchos años de éxito y experiencia de ambas instituciones, cuya principal meta es garantizar a directivos y empresarios los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar con éxito la dirección de empresas en entornos dinámicos y competitivos.

Más información: [pmotero@apd.es](mailto:pmotero@apd.es) | [pramon@apd.es](mailto:pramon@apd.es)

Madrid, 8 de octubre. Hotel Westin Palace

Jornada

## XI ENCUENTRO NACIONAL DE LA INVERSIÓN COLECTIVA

APD, Deloitte e Inverco organizan, un año más, la XI edición del Encuentro Nacional de la Inversión Colectiva. Sin duda, todo un espacio en el que los máximos responsables de las principales gestoras de fondos de inversión y pensiones sacarán a debate el futuro en la gestión de activos. ¡No pierdas la oportunidad de acudir a este nuevo encuentro!

Barcelona, 8 de octubre  
Auditorio Cuatre Casas

Jornada

## DIVERSIDAD Y TALENTO SIN GÉNERO EN ESPAÑA

Principales retos conseguidos y desafíos de futuro para las mujeres en los puestos directivos

Casos de éxito en torno a la diversidad de género, la diversidad generacional o la paridad de género en puestos directivos, son solo algunas de las cuestiones que el próximo 8 de octubre APD, en colaboración con Bros Group, analizará de la mano de grandes expertos de cara a plantear los retos de futuro que aún quedan por enfrentar.



Las Palmas, 11 de octubre. Gabinete Literario de Las Palmas de Gran Canaria

Jornada

## ENERGÍA Y FUTURO

Con José Bogas, Consejero Delegado de Endesa

Bajo el enfoque "Desafíos y retos de la transición energética hacia un mundo descarbonizado", José Bogas analizará en profundidad el próximo mes de octubre en Las Palmas de Gran Canaria los retos más acuciantes en materia energética para afrontar el futuro de la manera más sostenible posible. ¿Te lo vas a perder?

+ Descubre más actividades y eventos en **Agenda APD** en [www.apd.es](http://www.apd.es)

Capgemini  presenta

**“La innovación marca la diferencia entre los que van adelante y los que van hacia atrás”**

*Javier López Calvet*

Director de Clientes, Servicios y Transformación Digital de **Carrefour España**

Diálogos con

*Francisco Bermúdez*

Consejero Delegado de **Capgemini España**

**I**nnovar es, para el común de los mortales, “mudar o alterar algo introduciendo novedades”. Un proceso aparentemente sencillo pero, a la vez, tan complejo. La definición de la RAE, el diccionario que guía los pasos de los hablantes en castellano, se olvida sin embargo de algo realmente importante: la innovación solo será tal si mediante esas “alteraciones”, surgidas siempre de ideas geniales y en las que la tecnología suele jugar un papel determinante, no se consigue generar un valor añadido para las compañías.

APD ha vuelto a reunir a dos de las personas que más saben de innovación en este país, de cómo ésta puede -y ha de- servir de palanca de cambio, y de cuán rentable puede resultar para las compañías pensar de forma distinta, crear nuevos conceptos y diferenciarse. No solo para las propias empresas, sino también para una sociedad cada vez más concienciada con el medioambiente o el desarrollo sostenible, por ejemplo. Ponerse de lado ante los retos que plantea un mundo cada vez más tecnológico y global ya no es una opción.

Así lo piensan **Francisco Bermúdez, Consejero Delegado de Capgemini España, y Javier López Calvet, Director de Clientes, Servicios y Transformación Digital de Carrefour España.**

Ambos conocen a la perfección el sector retail, que en los últimos años ha incorporado a su negocio herramientas como el Big Data o la Inteligencia Artificial con muy buenos resultados. El cambio ya está aquí y las grandes superficies se están sumando a él con el objetivo de satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes. Ya saben: renovarse o morir.



**Francisco Bermúdez**  
Consejero Delegado de  
Capgemini España

**Javier López Calvet**  
Director de Clientes, Servicios  
y Transformación Digital  
de Carrefour España

**Francisco Bermúdez (Capgemini):**  
**¿Qué es la innovación para una**  
**compañía como Carrefour?**

Javier López Calvet (Carrefour): En Carrefour la innovación es algo que siempre ha existido, existe, y existirá porque es lo que marca la diferencia entre los que van adelante y los que van hacia atrás. Yo

entré en el año 84 en esta compañía, soy un producto de Carrefour, y hay una frase que me ha marcado siempre: "El cuarto de hora de avance". Significaba ir siempre adelante, con la innovación, y es que el retail es un sector muy visible para la innovación.

Actualmente estamos conjugando los dos campos en los que se juega: el de las tiendas físicas y el digital, que es el más visible hoy en día, el más 'cool'. Y la razón es que nuestros clientes

son digitales. No es una opción. Quizá hace 10 años podría ser algo más discutible, pero hoy en día todo el mundo sabe que lo digital forma parte de la vida.

Así, en estos momentos tenemos que jugar ese "cuarto de hora de avance" en ambos mundos.

**“En Capgemini contamos con un centro de innovación, y una de las obsesiones que tenemos es que esa innovación tenga resultados tangibles”**

**F. B.**

**E.B.: ¿Cómo hacéis para llevar a cabo un proyecto de innovación en Carrefour? ¿Se impulsa desde la dirección, o permitís que la gente proponga ideas y las lleve hasta la dirección?**

J.L.C.: Normalmente, las ideas siempre han venido de la gente. En el 'mundo físico', estas

ideas siempre han salido de personas que han estado en tienda o en las direcciones comerciales. Pero también hay otras que vienen 'top down'. Nosotros somos un grupo multinacional, nuestra sede está en París, y hay una célula de innovación allí. Ellos están recibiendo ideas constantemente, viendo startups y proponiendo proyectos.

**E.B.: Cuando hablamos de innovación, hay una parte que consiste también en aceptar el fracaso. Siempre se dice que si vas a fallar, es mejor fallar rápido y descartar. ¿Cómo diferenciáis las ideas que van a salir adelante y cómo 'matáis' las que no van a tener éxito?**

J.L.C.: Trabajamos con una serie de metodologías ágiles. Además, existen foros en los que están representadas todas las áreas implicadas en un proyecto. En ellos lo que se hace es priorizar y decidir qué proyectos se atacan y cuáles se descartan. También impulsamos muchos proyectos piloto. Si es una iniciativa digital, tomamos un cluster de clientes limitados, hacemos test con otros, probamos, y si funciona, escalamos. Esta es una palabra clave porque muchas veces no basta con que la idea sea buena, sino que es necesario que también sea escalable.

**E.B.: Estoy de acuerdo con lo que decías antes: la innovación es algo intrínseco en Carrefour. Ocurre lo mismo cuando pienso en Capgemini, aunque a lo mejor lo hacemos de forma distinta. Nosotros también tenemos un centro de innovación, y una de las obsesiones que tenemos es que esa innovación tenga resultados tangibles. ¿Cómo conseguís que las personas que trabajan en innovación hagan cosas que tengan un impacto sin coartar la creatividad?**

J.L.C.: En innovación, lo primero que tienes que admitir es el derecho al error. Porque si no lo admites, no habrá innovación. Nuestra metodología se basa en proponer ideas. Esas ideas se validan y se testean, ya sea a través de experiencias en la tienda o en internet.

Lo importante es que esto tenga sentido. Y el juez de paz en nuestro negocio siempre es el cliente. Podemos decidir después si es rentable o no, pero lo que hay que pensar es si es útil para el cliente.

**E.B.: Cuando hablamos de experiencia de usuario, la tienda física sigue siendo clave en el negocio, aunque actualmente es tan importante como la online. En el pasado, esto se trataba de forma independiente, y el canal online era un canal adicional al físico. Sin embargo, lo que se pretende es que haya más interacción entre los dos mundos. ¿Lo ves como algo suficientemente desarrollado, o crees que alguno de los dos vencerá?**

J.L.C.: Van a convivir. A finales de los 90 decían que el hipermercado estaba muerto. Y 19 años después sigue vivo. Ahora dicen que las tiendas físicas están muertas. Y no, las tiendas físicas no están muertas. Van a existir. Se ha añadido un nuevo canal porque el consumidor es digital, y así lo pide y lo demanda.

>

>

En el futuro van a existir ambos canales. ¿En qué proporción? Dependerá de las categorías. Yo siempre decía que no iba a leer un periódico en una tablet, y hace tiempo que no leo un libro físico. También dijimos que no compraríamos ropa online, y resulta que Mango ha publicado hace poco que más del 20% de su negocio es a través de internet. Hoy en día, si hablamos de cuotas de mercado, en el sector de la alimentación internet representa apenas el 2%. ¿Cuánto va a poder penetrar en la alimentación? En Francia es un 6%; en Reino Unido, un 8%; llegará al 10%-15%, pero quedará un 85% de tienda física.

Lo importante de todo esto es que puedan coexistir. Al cliente al final también le gusta comprar cosas online y, si no le convence, poder devolverlo en una tienda física. Si quiere tener el pedido en dos horas, lo que quiere es hacerlo online y recogerlo en una tienda física. O hacer su compra de alimentación en el supermercado y que se lo traigan a casa. No quiere

que le digan si es online u offline. Ahí es donde la cosa empieza a tener un valor añadido muy importante, cuando empiezas a romper las barreras. Cuando no sientes las costuras. Por eso estoy absolutamente convencido de que van a convivir durante muchísimo tiempo.

**FB.: Tengo tendencia a clasificar la innovación en base a tres ejes: mejorar tus ingresos, mejorar tu eficiencia operativa, que es algo menos 'sexy', y la tercera, abrir nuevas líneas de negocio. En Carrefour, en los últimos años estáis abordando más la experiencia con el cliente. Si miramos el gasto en innovación en base a esos tres ejes, ¿cuál es el área en el que más estáis invirtiendo?**

J.L.C.: En estos últimos años está más en el área que no se ve. Yo puedo tener una aplicación muy bonita (la nuestra alcanzará un millón de usuarios este mes), en la que puedes encontrar dos millones de productos, y seis o siete fotos de cada uno de esos productos. Pero si no tengo una infraestructura que soporte eso, la app no vale de nada. Nosotros no teníamos una infraestructura tecnológica capaz de aguantar todo eso. Te tienes que pasar un tiempo en la mina, y nadie te ve, porque la mina está bajo

tierra. Ahora tenemos unas buenas raíces, una web con más de 200 millones de visitas, pero nos ha costado muchísimo tiempo.

Casi un 70% de nuestro esfuerzo se ha dedicado a construir las raíces, los cimientos, y ahora estamos haciendo cosas que son más perceptibles para los clientes.

**FB.: Hablamos muchas veces de tecnología, pero no siempre la innovación va ligada**

**directamente a ella. En el sector retail, ¿qué tecnologías son las que van a cambiar el negocio?**

J.L.C.: Las tecnologías que más están influyendo son Cloud, Big Data y el Marketing Digital. Cloud te ofrece una solución a muchos de los problemas de los que hablábamos: la escalabilidad. Por otro lado, los retailers siempre hemos sido muy ricos en datos, de ahí la importancia del Big Data. Actualmente contamos con una tarjeta de fidelidad que tienen casi 8 millones de personas, pero ahora además tenemos más de 200 millones de visitas online y dos millones y pico de seguidores en RRSS. El Big Data nos permite tocar eso a un coste mucho más razonable, pero sobre todo tratarlo y razonarlo. Y luego, también está todo lo que tiene que ver con

el Marketing Digital. ¿Por qué? Porque se va hacia la personalización de la experiencia. Las nuevas herramientas de Marketing Digital te permiten saber qué ha hecho el cliente en cada momento, y 'disparar' emails, sms, saber cómo reacciona... Todo ello con dos objetivos: la 'clusterización' tiene que conseguir que yo le comunique cosas que le puedan ser relevantes, y, al mismo tiempo, conseguir que el sistema no suponga un acoso.

**FB.: El cambio siempre ha existido, solo que ahora la velocidad a la que se tiene que llevar a cabo es muy diferente. Las empresas impulsan distintos programas para intentar planificar sus objetivos, y en vuestro caso habéis lanzado el programa Carrefour 2022. ¿La innovación es un eje de apoyo al plan o, más bien, un eje directriz?**

J.L.C.: Es el eje directriz. En el plan Carrefour 2022 había anunciados 2.800 M€ en inversiones

digitales, y gran parte de la mismas están enfocadas a tecnología, a backoffice, que también es innovación, y a temas de marketing digital. Y todo ello, con un objetivo muy claro: en esta óptica unicanal Carrefour quería reforzar su parte online, y hay un objetivo a nivel de grupo de alcanzar en el año 2022 5.000 M€ de cifra de venta en alimentación online. Queremos liderar también el mundo online en lo referido a alimentación, y la innovación es una parte fundamental en ese plan junto con otro que es Act For Food, acciones para comer mejor. Asimismo, queremos ser actores en la transición alimentaria, una tendencia global que tiene que ver con la preocupación de la gente por

la salud y el bienestar, por lo que una parte muy importante de ese plan está enfocado a esto.

**FB.: Siempre digo que las empresas tenemos tres ejes en los que impactar: los accionistas, los empleados y la sociedad. ¿Consideras que la sostenibilidad, que está directamente relacionada con la sociedad, es también crucial para vosotros?**

J.L.C.: Desde luego, existe una concienciación absoluta por esta cuestión, y así lo estamos percibiendo en Carrefour. Y, por supuesto, la innovación, tiene un papel fundamental en todo ello. Por ejemplo, estamos inmersos en todo lo relacionado con la sostenibilidad de los embalajes y de hecho estamos colaborando con muchas empresas para esta cuestión. Hay una movilización interna en la que hasta los propios empleados están concienciados.

**“Cuando hablamos de innovación, hay una parte que consiste también en aceptar el fracaso. Siempre se dice que si vas a fallar, es mejor fallar rápido y descartar”**

F. B.

**FB.: Siempre es importante conocer a tu cliente pero, ¿existe el riesgo de que se sienta invadido, sobre todo en un momento en el que el valor del dato lo domina todo?**

J.L.C.: Sí, y así nos lo manifiesta. Nuestra aplicación funcionaba con geolocalización y teníamos un montón de quejas de clientes en las que nos decían que sí tenían que estar geolocalizados, no querían la app. El cliente sabe que tenemos un montón de información, pero lo que de verdad le molesta es la utilización de esa información y la intrusión. Ese celo por la privacidad va a ir haciéndose cada vez más fuerte y las empresas debemos tener muchísimo cuidado. ■

Fotos: © Juan Aroca



# LA CIBERSEGURIDAD, UN DESAFÍO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**BORIS DELGADO RISS**

Gerente de TIC en AENOR



La evolución de las TIC no cesa y su vertiginoso desarrollo es de tal magnitud, que la 4ª revolución industrial y la transformación digital son una realidad que ya enfrentan organizaciones, industrias y sociedad, donde nuevos escenarios tecnológicos como SMAC (Social-Mobility-Analytics-Cloud) y el desarrollo de la denominada Industria 4.0 (OT-Tecnologías de la Operación + IoT), entre otras, conllevan nuevas ciberamenazas y ciberriesgos.

Es un hecho que la ciberseguridad y la privacidad para la nueva era digital son los pilares de la gestión de los datos, proceso transversal de crucial importancia en las organizaciones. Siguiendo esta tendencia, AENOR ha diseñado las herramientas básicas para la prevención y defensa en ciberseguridad basadas en el estándar internacional ISO/IEC 27001 de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información y en el Real Decreto Español 3/2010 por el que se regula

el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), donde se consideran tres aspectos claves: el análisis, gestión y mitigación de los ciberriesgos en las TIC de las organizaciones; los principales controles para una protección adecuada de la información, los servicios y los sistemas de la organización; y el ciclo de mejora continua (PDCA-Plan, Do, Check, Act).

**Según el Global Risks Report 2018, los ciberataques y el robo o fraude de los datos ocupan el tercer y cuarto lugar en el ranking de los riesgos más importantes para las organizaciones**

Por un lado, la certificación ISO/IEC 27001 permite hablar un lenguaje de ciberseguridad orientado a los objetivos del negocio, involucrando a la alta dirección de las organizaciones. Además, facilita el cumplimiento de las distintas normativas que afectan a las organizaciones en lo que respecta a datos almacenados y privacidad, protección de datos y seguridad de la información en general. También proporciona a la organización mayor ciberresiliencia, es decir, poder prevenir y gestionar las amenazas y riesgos, sin detener las operaciones ante un incidente de ciberseguridad.

**La nueva certificación ISO/IEC 27001 de AENOR facilita el cumplimiento de normativas que afectan a las organizaciones en lo que respecta a datos almacenados y privacidad, protección de datos y seguridad de la información, y también proporciona mayor ciberresiliencia**

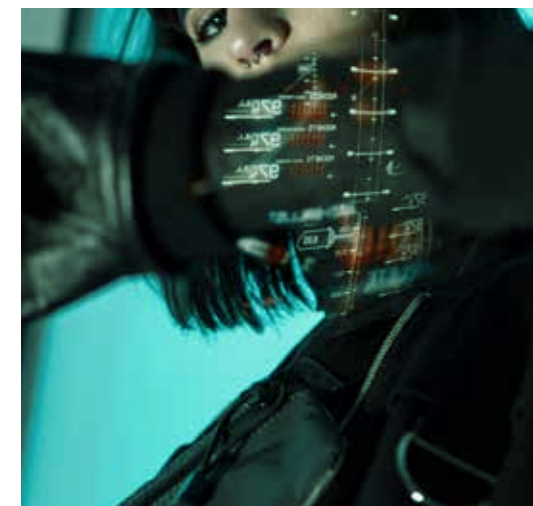
De otra parte, el Real Decreto 3/2010, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), tiene como objetivo establecer la política de seguridad en la utilización de medios electrónicos a través de unos principios básicos y unos requisitos mínimos que permitan una protección adecuada de la información. Se crean así las condiciones necesarias de confianza en el uso de los medios electrónicos a través de medidas para garantizar la seguridad de los sistemas, datos, comunicaciones y servicios electrónicos.

AENOR ha sido pionera en conseguir la acreditación por ENAC para la certificación de conformidad con el ENS. En la actualidad, ha certificado a más de 50 organizaciones públicas/privadas y es la única organización acreditada para emitir los certificados ENS, ISO 27001 de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información e ISO 22301 de Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. ■

## UNA DUPLA CONFIABLE Y SEGURA

Algunos de los beneficios de la certificación ISO/IEC 27001 y ENS son hablar un lenguaje de ciberseguridad orientado a los objetivos del negocio, involucrando a stakeholders, a la alta dirección y a todo el personal de las organizaciones; optimizar recursos y costes, orientando los presupuestos de ciberseguridad y la aplicación de controles; y crear las condiciones necesarias de confianza en el uso de los medios electrónicos a través de controles de seguridad para garantizar la seguridad de los sistemas, los datos, las comunicaciones y los servicios electrónicos de la AAPP en el ámbito nacional, entre otras.

En este punto, la auditoría de certificación y las auditorías de seguimiento de AENOR son una herramienta útil para la Dirección de las organizaciones con el fin de comprobar que el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) cumple con los objetivos de ciberseguridad y con los objetivos de negocio y mejorar la imagen corporativa de la organización al obtener una certificación reconocida internacionalmente. Además, constituye un referente, ya que los auditores de AENOR en este ámbito cuentan con una amplia experiencia, rigor e imparcialidad.



# EN INNOVACIÓN, LO MEJOR ESTÁ POR VENIR

**LUIS IGNACIO VICENTE DEL OLMO**

Responsable de Propiedad Industrial  
y de Retorno de la Innovación de TELEFÓNICA



Desde el nacimiento de internet hace ya 25 años, no nos encontrábamos en un momento tan propicio para innovar como el actual. Tecnologías como el 5G, el IoT o la IA permitirán cambiar la forma de relacionarnos con el entorno y de trabajar de las empresas, o la manera de desplazarnos.

Para organizar nuestra innovación, en Telefónica hemos definido cuatro plataformas. La primera está relacionada con las redes de telecomunicación, en las que hemos realizado un gran esfuerzo inversor en España llegando a disponer de la mayor red de fibra óptica fuera de China. En cuanto a la tecnología 5G, impulsamos hace ya cuatro años STONIC, el primer laboratorio abierto de Europa sobre esta tecnología y en donde hemos podido aprender en un entorno colaborativo con nuestros socios tecnológicos y clientes reales las posibilidades de esta tecnología en entornos como la Industria 4.0. En el ámbito de la seguridad de las redes, hemos sido pioneros en la aplicación de tecnologías cuánticas a redes de comunicación reales.

Por su parte, nuestros empleados han generado grandes ideas que han permitido el lanzamiento de proyectos tan interesantes como "Internet para Todos", que nos permitirá conectar a 100 millones de personas que todavía no tienen acceso a internet en zonas remotas de Latinoamérica utilizando nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio.

En relación con los sistemas de gestión, la "Segunda Plataforma", nos hemos adelantado a otras empresas en la evolución hacia redes virtuales basadas en software o nuevas tecnologías como la computación al borde de la red. Asimismo, estamos contribuyendo a crear una economía basada en plataformas de servicios. Esta es nuestra "Tercera Plataforma", con grandes resultados en campos como el del vídeo o el IoT.

Por último, llevamos ya tres años desarrollando una nueva forma de gestionar la información que hemos denominado "Cuarta Plataforma". Estamos utilizando de una forma generalizada la IA para

solucionar problemas complejos, pues su utilización cambiará también la forma de innovar. Somos conscientes de la necesidad de un código ético que regule el uso de los datos de una manera justa y no discriminatoria. En este sentido, Telefónica ha lanzado sus principios para IA<sup>1</sup>.

## La innovación, desde todas las perspectivas

Aunque la tecnología es muy importante, existen otros factores que nos ayudan mucho a la hora de innovar, como es el cambio cultural. Estamos abriendo los espacios, aplanando las estructuras jerárquicas e incrementando la diversidad de nuestros equipos. De hecho, las mujeres tienen ya un papel fundamental en el desarrollo de las soluciones más innovadoras.

Hemos sido pioneros en la implantación en España de nuevos modelos de innovación, como fue el caso de las metodologías ágiles hace ya doce años y de nuestra metodología "Lean Elephants", que ha sido referenciada por Universidades como Berkeley o Harvard.

Hemos aprendido que innovar es algo que no podemos hacer solos. Con iniciativas como Wayra o los espacios de OpenFuture estamos identificando interesantes startups con nuevas soluciones de gran interés para Telefónica o para algunos de sus clientes.

También estamos aprendiendo a gestionar los activos intangibles. Estamos trabajando en poner en valor la propiedad industrial, en devolver a

**Sabemos que las políticas que más impactan en los resultados de nuestros proyectos de innovación no son siempre las políticas específicas de I+D+i. Puede ser más relevante promover políticas regulatorias y fiscales que incentiven la innovación**

nuestros clientes el valor que se pueda obtener de sus datos y proteger de una forma adecuada los contenidos audiovisuales, frente a fenómenos nefastos como la piratería.

Somos conscientes de que nuestra innovación tiene que contribuir a cumplir los ODS de Naciones Unidas. Somos, posiblemente, la última generación que puede abordar temas como el cambio climático, pero somos la primera que puede mejorar de una manera radical la vida de las personas facilitando, a través de las nuevas telecomunicaciones, su acceso a servicios básicos como la educación y la sanidad.

En Telefónica estamos ya listos para liderar la transformación digital que necesita nuestro país y nos estamos preparando para afrontar los próximos 30 años. ■



<sup>1</sup> Estos principios son accesibles a través de [www.telefonica.com/web/negocio-responsable/nuestros-compromisos/principios-ia](http://www.telefonica.com/web/negocio-responsable/nuestros-compromisos/principios-ia)

1 CONGRESO  
NACIONAL DE  
INNOVACIÓN

# INNOVAPD

El futuro de España  
y Europa en manos  
de la innovación

Patrocinadores Oro



Patrocinadores Plata



Colaboradores



Programa

## 1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN

9.05 h **Bienvenida**

**Enrique Sánchez de León**

Consejero  
Director General  
APD

9.10 h **Conversación Apertura**

**Europa, España...  
¿De dónde partimos?**

**Laura González-Molero**  
Presidente  
APD

**Pedro Duque**  
Ministro en funciones  
MINISTERIO DE CIENCIA,  
INNOVACIÓN Y  
UNIVERSIDADES



@apdasociacion

SÍGUELO  
EN TWITTER

#InnovAPD

iForma parte de esta  
experiencia única y  
no te pierdas nada!

# 1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN

# INNOVapd

Orientación estratégica. Esto es lo que, a juicio de los expertos, necesitaremos más pronto que tarde. Orientación estratégica y la más acertada de las visiones para conseguir un cambio de rumbo con mayúsculas. Y es que, tal y como reza el claim del 1 Congreso Nacional de Innovación de APD, “el futuro de España y Europa (se encuentra) en manos de la innovación”. Innovación para competir, para crear valor, para evolucionar, para mejorar... para liderar.

Desgraciadamente, en nuestro país, vigésimo octava potencia innovadora, hay algo que no estamos haciendo bien cuando hablamos de innovación. Evidentemente no es cuestión de talento, de

actitud, de ingenio o de creatividad. Así lo aseguran quienes más saben de esta cuestión, quienes en cambio atribuyen el problema a aspectos culturales e incluso educativos, por no hablar de otros obstáculos como la excesiva regulación existente o una larga estela llena de falta de inversión.

La cuestión se complica aún más al contemplar Europa. A pesar de partir de una posición privilegiada -pues con un 7% de la población mundial aglutinamos el 20% de la inversión en I+D-, la falta de políticas comunes orientadas a mantener el estatus frente al empuje de las nuevas potencias, los desiguales marcos para la promoción de la I+D

o la proliferación de múltiples elementos que no hacen sino frenar el emprendimiento y la creación de los estímulos necesarios para generar valor a través de nuevo conocimiento, erosionan el camino cada vez más.

Pero no todo está perdido, ni mucho menos. Y por eso estamos aquí. Identificado el problema, encontremos entre todos la solución, aprovechemos la oportunidad, y como decía Albert Einstein, “si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. ¿Nos acompañas en este viaje? ■

## Comité Asesor

Uno a uno, los miembros del Comité Asesor han sido claves para identificar las tendencias más disruptivas y confeccionar el programa del 1 Congreso Nacional de Innovación.



**LUIS FERNANDO ÁLVAREZ-GASCÓN**  
Director General de Secure eSolutions de GMV



**ALICIA ASÍN**  
Cofundadora y CEO de LIBELIUM



**MOSIRI CABEZAS**  
Directora de Estrategia Digital de IKEA



**IGNACIO CEA FORNIÉS**  
Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad de BANKIA



**HELENA HERRERO**  
Presidenta y Consejera Delegada de HP para España y Portugal, y Presidenta de la Fundación Innovación España



**JOSÉ MIGUEL LARA**  
Director Internacional de FI Group



**ÁNGEL LEÓN**  
Restaurador e Investigador Gastronómico



**LUÍS MARTÍN**  
Presidente de BARRABÉS.BIZ



**JUAN ÓRTI OCHOA DE OCÁRIZ**  
Presidente y Consejero Delegado de AMERICAN EXPRESS en España



**FRANCISCO ROMÁN**  
Presidente de FUNDACIÓN SERES



**ENRIQUE SÁNCHEZ DE LEÓN**  
Consejero Director General de APD



**SANTIAGO SOLANAS**  
Vicepresidente de CISCO para el Sur de Europa



**DARIA TATAJ**  
Fundadora de Tataj Innovation y Presidenta del grupo de asesores del comisario de Investigación, Innovación y Ciencia de la Unión Europea, Carlos Moedas



**ALEIX VALLS**  
CEO y Cofundador de Liquid Co



**ELSA VARELA**  
Gerente de Innovación de DELOITTE

Panel I

¿Hay alguien ahí fuera? Como nos ven los países y compañías líderes

# La innovación, España y el mundo

Programa

**I CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

9.30 h Panel I

*Modera*

**Elsa Varela**

Gerente de Innovación  
DELOITTE

*Interviene*

**Alejandro Pociña**

Presidente  
STEELCASE

**Juan Órti Ochoa de Ocáriz**

Presidente y Consejero  
Delegado  
AMERICAN EXPRESS  
España

**Isaac Chocron Benaim**

Business Development  
Director Iberia  
OURCROWD

Los países que más éxito han alcanzado en la creación de modelos de innovación tienen una característica en común: han sabido implicar y comprometer a sus empresas con este propósito y al menos el 70% del esfuerzo en I+D viene del sector privado. En España, a día de hoy el porcentaje de inversión privada en innovación es solamente del 45%, por lo que todavía hay mucho camino por recorrer.

La UE, en su estudio Cuadros de indicadores de la innovación de 2019, categoriza a los países en cuatro grupos: líderes en innovación, innovadores fuertes, innovadores moderados e innovadores modestos. En esta edición, Suecia es el líder en innovación, seguido de Dinamarca, Finlandia y Países Bajos, mientras que España se sitúa en el grupo de innovadores moderados, bastante alejada de los países punteros.

Los datos señalan una notable mejora en España respecto a 2011, y apuntan que los recursos humanos y el ambiente favorable a la innovación son los puntos más fuertes del país. En cambio, el estudio indica que las inversiones corporativas, las relaciones entre distintas entidades y la capacidad de innovación de las pequeñas y medianas empresas son los puntos más débiles. En ese sentido, tal y como opina Ángel León, Restaurador e Investigador

Gastronómico, “el legado cultural que arrastramos es innegable; se trata de una red de pequeñas empresas, normalmente de explotación familiar, donde el talento estaba limitado a la descendencia de la familia, no a nuevas incorporaciones. Esto desemboca en una forma muy conservadora de evolución empresarial”.

**Una realidad por cada país**

La existencia de diferentes modelos de innovación responde a una cuestión muy sencilla: cada país diseña esquemas de innovación según sus propias características económicas, sociales y culturales. Por ejemplo, el modelo estadounidense combina mercados financieros muy potentes, grandes universidades y mucha compra pública de tecnología, favoreciendo así la aparición de clústeres de high tech, grandes emprendedores, startups y centros académicos líderes en investigación. Un enfoque que genera como contrapartida que casi todos los recursos se concentren solo en aquellos sectores de mayor potencial y se queden atrás los más tradicionales.

Según el Índice Mundial de Innovación 2018, publicado conjuntamente por la OMPI, la Universidad Cornell, el INSEAD y los socios especializados del Índice Mundial de Innovación de 2018, “los Estados Unidos de América es el país que más contribuye a los resultados y recursos principales en materia de innovación, en particular la inversión en investigación y desarrollo, y se sitúa en segundo lugar después de China en relación con el volumen de investigadores, patentes y publicaciones científicas y técnicas”. En este sentido, para Francisco Román, Presidente de FUNDACIÓN SERES, “la cultura europea, y por ende la española, son conservadoras, con menos apetito por ‘jugarse el pellejo’. La cultura americana, en cambio, promueve la idea de individuo responsable de su destino”.

En definitiva, conocer todas las particularidades de los diferentes modelos de innovación y saber cómo nos ven los impulsores de estos modelos representa, sin duda, una gran oportunidad para la creación de un ecosistema de éxito propio en España y en Europa que ayude a crear un entorno propicio para alcanzar la máxima competitividad. ■



# Innovación en España: la importancia de invertir para errar y aprender



**ELSA VARELA**

Gerente de Innovación de DELOITTE

Los datos de inversión son cada vez más positivos. España batió su récord de inversiones y creció por encima de la media europea. Según el informe anual de ASCRI, alcanzó los 417 M€ de inversión, repartidos en 519 inversiones. Los fondos internacionales mantienen su apuesta por las startups españolas, aunque con menos intensidad. Esta tendencia continúa y se espera superar las cifras de inversión del año pasado. En junio de 2019 se han invertido ya 44 M€ más que el ejercicio anterior en tecnológicas españolas.

Esto no solo nos dice que cada vez se invierte más en tecnología en España, sino que también nos da varias pistas sobre cómo de atractivo es nuestro mercado emprendedor y por qué parece que empezamos a subirnos al carro de la Innovación con más solidez. ¿Qué ha cambiado? ¿Tenemos más emprendedores? ¿Más corporaciones con agenda de innovación y necesidad de diferenciación? ¿Más talento? ¿Más capacidad de inversión? Seguramente todas son afirmativas, pero lo que más tenemos es experiencia. Hemos aprendido de lo que vemos en el exterior y lo estamos probando y aplicando dentro, lo que nos permite desarrollar nuestro conocimiento y crecer en base a la propia experiencia.

## Pero aún nos queda camino por recorrer

Según el ranking de innovación realizado por Bloomberg en 2018, que califica el gasto en Investigación y Desarrollo y la concentración de empresas públicas de alta tecnología, nuestro país se encuentra en el puesto 29, justo por detrás de República Checa, Hungría y Malasia. No son datos muy alentadores, pero lo cierto es que el estudio se basa, en gran medida, en la inversión y desarrollo de los sectores de alta capacidad de innovación tecnológica, como son la nanotecnología, el instrumental científico, la microelectrónica, aeroespaciales o la farmacia avanzada, donde España no tiene un alto nivel de desarrollo industrial.

De acuerdo con el informe de COTEC, la inversión total de España en I+D en 2017 fue de 14.052 M€, 792 millones más que el año anterior, lo que supone un aumento del 6%. En la misma línea, según el informe de ASCRI antes mencionado, el sector de Ciencias de la Vida y Biotecnología fue el segundo con mayor número de operaciones.

**La inversión total de España en I+D en 2017 fue de 14.052 M€, 792 millones más que el año anterior, lo que supone un aumento del 6%**

España ya está en todos los foros internacionales de emprendimiento y ha creado los suyos propios con mucho éxito, donde acuden cada vez más inversores internacionales. Es raro no encontrar una corporación española que no haya creado su propio programa de innovación, que no esté invirtiendo en la aceleración de intra-emprendedores o que no esté trasteando, adquiriendo, aprendiendo o trabajando en los ecosistemas de referencia nacionales e internacionales. Por otra parte, las universidades han creado programas de desarrollo de soluciones innovadoras basándose en retos de mercado y, prácticamente, todas las grandes escuelas de negocio han incorporado cursos enfocados a la gestión estratégica de la innovación y a la adquisición de capacidades metodológicas ligadas al desarrollo de proyectos ágiles. ■

**Hay que invertir en errar y aprender, en tecnología y en conocimiento, y darle mucho más peso al talento que tenemos y al que debemos atraer**

## EEUU y CHINA, DOS CLAROS EJEMPLOS

En mi opinión, España tiene que marcarse metas de innovación. Como lo ha hecho EEUU, incentivando el cumplimiento de nuevos objetivos y conectando universidades y corporaciones con el tejido emprendedor, y facilitando el marco regulatorio y administrativo. Otro ejemplo es la apuesta de China, centrada en la especialización de tecnologías como la IA y con un marco regulatorio más laxo. También está el caso de Israel, con el desarrollo de ecosistemas de conocimiento tecnológico abiertos.

Tenemos que seguir aprendiendo a invertir, a conectar instituciones públicas y privadas, y a ligar la educación y el talento con los grandes desafíos que tenemos por delante.

Hay que invertir en errar y aprender, en tecnología y en conocimiento, y darle mucho más peso al talento que tenemos y al que debemos atraer. Esos son nuestros deberes. Hacer de los retos y necesidades que tenemos en la agenda de innovación un objetivo común como país.

## El espacio de trabajo, la alquimia de la innovación



**ALEJANDRO POCIÑA**  
Presidente de STEELCASE

En contra de lo que suele pensarse, el genio creativo no es exclusivo de unas pocas mentes brillantes. El trabajo creativo es un proceso que puede realizar cualquier persona si se dan las condiciones adecuadas.

Para ello, el espacio de trabajo actúa como un claro potenciador (o inhibidor) de la innovación. Si preguntamos en qué lugar se tienen las mejores ideas, seguro que oiremos decir: "cuando voy a correr, cuando camino por el campo", o el consabido: "en la ducha". Pero, ¿con qué frecuencia oímos a alguien decir que ha tenido sus mejores ideas sentado en una sala de reuniones en el trabajo? Probablemente nunca. Curiosamente, las organizaciones tienen una necesidad imperiosa de buenas ideas en su esfuerzo por prosperar y crecer, sin embargo, los lugares que suelen proporcionar a los equipos para que trabajen juntos y resuelvan problemas tienen mayores probabilidades de hacer que las personas se dispersen y desconecten en lugar de crear algo realmente novedoso y transformador.

### Ingredientes que alimentan la innovación

Para potenciar la innovación no hay una receta única pero sí varios ingredientes que ayudan a que prospere. El primero es **crear un ecosistema que fomente la curiosidad, la experimentación y la**

**colaboración de los equipos.** Cualquier invento, producto o servicio disruptivo tiene detrás un equipo de pensadores rompedores que colaboran, prueban, se equivocan y corrigen hasta dar con la fórmula del éxito.

El segundo es **crear una cultura que promueva la innovación y alimente la creatividad.** Sin implicación a todos los niveles, empezando desde la capa directiva, es imposible fomentar la innovación empresarial y que las buenas ideas fluyan a la superficie.

El tercero es **ceder el control del espacio a los trabajadores, lo que ayuda a crear un entorno de confianza** y anima a las personas a compartir sus ideas y tomar decisiones.

Y, finalmente, **rodearse siempre del mejor talento y diversidad de perfiles** que contribuyan a enriquecer las ideas y ayuden a ver las cosas desde un prisma diferente.

La innovación es una actividad física. Depende de la interacción humana, la exploración y la experimentación. Eso significa que los lugares que reúnen a las personas, física y virtualmente, son fundamentales para los resultados de innovación. ■



**JUAN ÓRTI OCHOA DE OCÁRIZ**  
Presidente y Consejero Delegado  
de AMERICAN EXPRESS en España

## ¿Preparados para el futuro?

De hecho, la pregunta no debe evocar al futuro, sino a si estamos preparados para el presente, pues **las expectativas de los consumidores sobre la tecnología para facilitar servicios que proporcionen una experiencia de usuario sencilla, sin fricciones, intuitiva, segura, personalizada, relevante y eficiente en costes, ya están aquí.**

Vivimos lo que los expertos llaman momento VUCA por la concentración de mega-cambios en un espacio temporal relativamente reducido. De estos, el más importante es **la revolución digital, que como ya hicieron otras revoluciones pasadas, está en proceso de cambiar radicalmente modelos de negocio, industrias, fuerzas de trabajo, estilos de liderazgo y, por supuesto, hábitos y expectativas de los consumidores.**

La confluencia de varias tecnologías que por sí mismas son disruptivas (Big Data, cloud, IA, nanotech o blockchain) acentúan la exponencialidad de esta revolución. Dicha exponencialidad, ya prevista por Moore, creador del micro chip hace casi 50 años, nos lleva según la matemática pura a una singularidad (de consecuencias difícilmente explicables) y nos deja a los que prestamos atención, confundidos, por lo que es difícil sentirse preparado para el futuro.

### ¿Y para el presente?

En la industria financiera, y en particular en los servicios de pagos, a la digitalización hay que añadir el fuerte empuje normativo sobre la propiedad y utilización de datos, nuevos requisitos técnicos, licitación de nuevas figuras y un largo etcétera, que solo aceleran la transformación.

Hablamos de una industria que ofrece atractivos, ya sea por los réditos financieros o por la vinculación frecuente que genera con los usuarios. Esta vinculación provoca que se convierta en un espacio muy concurrido donde no solo la innovación, sino también la cooperación, está siendo la norma entre jugadores de distinta índole, tamaño, propósito y procedencia geográfica para proporcionar una cadena de valor, normalmente larga y compleja, a la altura de las expectativas.

### Cómo potenciar modelos de negocio

Y para estar bien preparados para la pregunta, actores establecidos como American Express deben cuestionarse, lejos de percibir esta transformación como una amenaza, cómo potenciar su modelo de negocio basado en la generación de valor y sus activos con el multiplicador digital.

En nuestro caso, dichos activos han sido desarrollados durante casi 180 años, desde que empezamos fletando diligencias en 1850, lanzando el cheque viajero, o desde que lanzamos la primera Tarjeta American Express, desplegando carteras virtuales o ya recientemente facilitando pagos en blockchain. Nuestra ambición de **ser esenciales digitalmente y nuestra visión de proporcionar la mejor experiencia de cliente cada día se convierte en un objetivo más alcanzable que nunca.** ■

Panel II

DAFO:  
El modelo  
de innovación  
europeo a examen

# Europa, ¿un salto adelante?

Programa

**I CONGRESO NACIONAL  
DE INNOVACIÓN**

10.10 h **Panel II**

*Moderador*

**Casimiro Gracia**  
Presidente Ejecutivo  
AXIS CORPORATE

*Interviene*

**Pablo Montoliu**  
Chief Information &  
Innovation Officer (CIIO)  
AON

**Luis Pardo Céspedes**  
CEO  
SAGE IBERIA

**Manuel Balsera**  
Vicepresidente  
ejecutivo para el  
Sur de Europa  
AMC NETWORKS  
INTERNATIONAL

**Ignacio Román**  
Director General  
EMOV



Uno de los grandes errores que según los expertos ha cometido Europa a la hora de intentar crear un modelo de innovación sostenible ha sido el querer imitar a EEUU a toda costa sin tener en cuenta las grandes diferencias que existen a ambos lados del Atlántico. La regulación fiscal, más laxa en el mundo anglosajón, su cultura inversora, menos alérgica al riesgo, y el arraigado carácter emprendedor de sus profesionales, son cuestiones que, sin duda, alejan el paradigma norteamericano de la realidad europea. Para Elsa Varela, Gerente de Innovación de Deloitte, es precisamente la regulación europea uno de los elementos que más dificulta el desarrollo de la innovación: "la regulación está siendo un ralentizador, y en términos de innovación y tecnología no nos podemos quedar parados. Tiene que haber más facilidades para desarrollar nuevos proyectos y crear marcos que protejan, pero que no limiten".

### Pros y contras con los que jugar

Como puntos fuertes en la UE, la gran diversidad es el factor diferencial para una amplia variedad de situaciones de mercado, que además facilita la generación de talento heterogéneo y habilidades especializadas muy demandadas por las empresas. La dispersión, por el contrario, hace que resulte muy difícil crear centros de investigación e innovación de primer nivel y de cierto tamaño. Para Alicia Asín, Cofundadora y CEO de Libelium, es importante tener claras las diferencias entre el mercado americano y el europeo antes de desarrollar cualquier modelo de innovación: "USA es un mercado único de 300 millones de personas, mientras que Europa es un mercado fragmentado de 300 millones. Mismo tamaño pero muy diferente de abordar; el coste de lanzar un producto en USA es diferente al de hacerlo en Europa, aunque solo sea por cosas tan simples como la traducción de los manuales".

Según el informe 'Science, Research and Innovation Performance of the EU 2018', que publica cada dos años el Departamento de Investigación e Innovación de la Comisión Europea, "la innovación es la base fundamental para la prosperidad económica de Europa y su modelo social. Europa lidera la generación de conocimiento de calidad en el mundo, pero en términos de innovación sigue estando situada por debajo de su potencial". En este estudio se señala que uno de los ámbitos con más margen de mejora es el de la inversión privada en I+D, mucho más baja en Europa (1,3% del PIB) que en EEUU (2%) o Japón (2,6%).





Panel II

El modelo de innovación europeo a examen



>

¿Pierde peso Europa?

Por el momento, los programas marco plurianuales son la única referencia para la innovación (Horizonte Europa 2021/2027 está dotado con 100.000 M€) con los que Bruselas pretende fortalecer las bases científicas y tecnológicas dentro del territorio único, estimular la capacidad de I+D de empresas e instituciones y fomentar la creación de empleo. Sin embargo, en la actualidad el número de competidores y la fortaleza de sus modelos de innovación son cada vez mayores ya que, como indica el Informe anual de la Fundación Cotec, "Europa está perdiendo peso frente a China, que junto a los otros países asiáticos más pujantes han dado un salto adelante muy importante en cuanto a innovación". Por lo tanto, Europa debe fortalecer su apuesta por la innovación si no quiere quedar relegada en el mercado del futuro. ■



CASIMIRO GRACIA

Presidente Ejecutivo de AXIS CORPORATE

## La tormenta perfecta para innovar

La revolución tecnológica ha desencadenado la tormenta perfecta que da pie a las compañías a incorporar la innovación en su modelo de negocio. Los avances tecnológicos han impactado en las necesidades del consumidor, quien se ha adaptado mucho más rápidamente a ellos que las empresas; en el mercado, con la entrada de nuevos players y nuevas reglas de juego; y han llegado a acortar los ciclos de venta y acelerado el *time to market*. Estos aspectos, entre otros, han provocado la transformación digital de las compañías y la implantación de nuevos modelos de negocio *Customer Centric*, colocando al cliente en el centro de la estrategia empresarial, e incorporando el factor innovación como elemento estrella para marcar la diferencia e incrementar el valor de la compañía en el mercado.

Sin embargo, innovar no es fácil y muchas veces se presta a confusión. Existen dos tipos de innovación: la que se busca por necesidad y la que surge a través de una solución ya existente en el mercado a la que le damos una nueva aplicación o uso innovador. En cualquiera de las dos opciones, podemos hablar de innovación porque comparten un mismo objetivo: impactar en los resultados de negocio. Pero, ¿cómo podemos asegurarnos de que una iniciativa es

innovadora? Si responde afirmativamente a las siguientes cuestiones, podemos hablar de innovación: ¿el cliente necesita o podría necesitar esa innovación? ¿La valoraría? ¿Estaría dispuesto a pagar por ella?

### Se necesita algo más

Las iniciativas innovadoras por sí solas no son suficientes para consolidar la transformación del negocio y asegurar su sostenibilidad a largo plazo; tienen que estar integradas en un modelo de innovación. Y para que este modelo funcione y dé sus frutos, hay que inocular la innovación en el ADN de la compañía, es decir, en su cultura empresarial.

La innovación tiene que acabar siendo un mecanismo natural del ecosistema empresarial vinculado a una manera de trabajar, interna y externamente, basada en la colaboración y co-creación entre áreas de la compañía y también con agentes externos a ella.

Igualmente, el modelo de innovación ha de gobernar estas nuevas formas de relación y poner el foco en el talento y en valores que aporten crecimiento y valor diferencial a la compañía, como la mentalidad abierta, la colaboración, la confianza, la mejora continua y la proactividad.

Por lo tanto, no basta con diseñar un modelo de innovación, hay que saber gestionarlo, eficientarlo y asegurar su impacto en el negocio a través de la cultura empresarial. Si queremos que la innovación sea estratégica, necesitamos la participación activa y voluntaria de las personas que forman parte de la organización porque, como decía Drucker, "la cultura empresarial come estrategia para desayunar". ■



## Una llamada a la acción

Aon, firma líder de servicios profesionales, apuesta por la innovación, por eso cuenta con su propia función bautizada innovAon, una fuerza interna de la organización que nace para facilitar e impulsar iniciativas de innovación con el objetivo de poner al servicio de sus clientes y empleados soluciones innovadoras apoyadas en tecnologías disruptivas como AI, IoT o Blockchain. El fin no es otro que ayudarles a reducir la volatilidad, fortalecer sus balances, generar crecimiento y mejorar sus eficiencias operativas.

Desde innovAon, creen en la innovación disruptiva e incremental como palancas de cambio y colaboración entre agentes externos e internos, donde clientes, empleados y startups tengan un papel relevante en la generación de nuevas soluciones de valor para ayudarles a seguir liderando la industria.

Por ello han lanzado su propio programa de innovación abierta, **Aon Innovation Lab, un programa de referencia en el ecosistema Fintech e Insurtech** que busca solucionar los retos a los que se enfrenta la Firma. Un programa cuya primera edición **ha contado con la participación de más de 50 startups de referencia y la involucración de más de 100 empleados de Aon** que han colaborado estrechamente con las startups finalistas en el desarrollo de los pilotos conceptuales.

Según palabras de Pablo Montoliu, Chief Information & Innovation Officer, el lanzamiento de Aon Innovation Lab "supone una llamada a la acción a toda la organización", algo que la Firma busca impulsar con el lanzamiento del programa de intraemprendimiento con el fin de que los empleados de Aon puedan aportar sus ideas de negocio y tengan las herramientas para llevarlas a cabo. A fin de cuentas, **"pretendemos que la innovación sea parte de la actividad diaria de cualquier profesional, para lo cual estamos integrándola en el día a día de nuestros empleados"**. ■

**"Conseguiremos nuestro objetivo último una vez que logremos que todos nuestros empleados adquieran una actitud innovadora"**

**PABLO MONTOLIU**  
Chief Information & Innovation Officer (CIIO) de AON



**LUIS PARDO CÉSPEDES**  
CEO de SAGE IBERIA

## Un aleteo de diversidad, un tsunami de innovación

La diversidad y la innovación son elementos inseparables. Así lo demuestra un reciente estudio de The Boston Consulting Group, *'How diverse leadership teams boost innovation'*, que refleja que el aumento de la diversidad de los equipos de liderazgo conduce a una mayor y mejor innovación.

**En un mundo cada vez más global y multicultural, la diversidad se vuelve necesaria en el sector empresarial.** Factores como la edad, la formación o la cultura determinan la forma de desenvolverse en el mundo y esto, en la empresa, tiene un gran potencial.

El estudio analiza la diversidad bajo seis parámetros: sexo, edad, país de origen, trayectoria profesional, antecedentes de la industria y educación. El nivel de innovación, por su parte, lo analiza tomando como referencia el porcentaje de ingresos totales de productos y/o servicios lanzados en los últimos tres años. Y el resultado es asombroso: **los ingresos de las empresas con mayor diversidad son un 19% más altos**, 45% frente al 26%.

**La importancia de romper paradigmas**  
Por otro lado, la innovación es una consecuencia natural de la transformación digital, cuyo objetivo no es solo implementar tecnología, sino construir organizaciones innovadoras capaces de romper paradigmas. **Las empresas deben implantar una cultura de innovación que asegure quick wins y que acredite el aprovechamiento del potencial digital**, premiando la innovación en los empleados. Esta debe entenderse como un proceso estructurado y continuado en un ambiente de confianza en el que la creatividad y las ideas fluyan, se escuchen activamente y se lleven a la práctica.

¿Y qué modelo de innovación es el más adecuado para favorecer este despliegue? Teniendo en cuenta que el 99,8% de nuestro tejido empresarial son pymes, y que estas suponen más del 60% del PIB y aportan más del 66% de la fuerza laboral, nuestro modelo debería reorientarse siguiendo el ejemplo de Alemania, que dispone de un excelente sistema de innovación centrado en la pyme y que no concentra sus esfuerzos en unos pocos segmentos, sino que los distribuye de forma transversal a la totalidad de la industria, con foco en la I+D de la pequeña y mediana empresa, nuestros héroes de la economía. ■

Panel III

Cultura y educación como (principales) herramientas de la Innovación

# Ser proclives a innovar



Programa

**I CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

10.50 h Panel III

*Modera*

**Francisco Román**  
Presidente  
FUNDACIÓN SERES

*Interviene*

**César Alierta**  
Presidente  
FUNDACIÓN TELEFÓNICA

**Félix Lozano**  
Socio fundador y CEO  
TEAMLABS

**Dra. Rosa Sanchidrián**  
Fundadora  
INSTITUTO DE GOBERNANZA EMPRESARIAL / UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

Recientemente señalaba Ken Robinson, considerado uno de los mayores expertos en aprendizaje, desarrollo de la creatividad e innovación del mundo, que no existe mejor debate que el de reflexionar sobre la educación de los jóvenes, los líderes del futuro. Para el experto, conocer la definición y la relación de los conceptos imaginación, creatividad e innovación es fundamental de cara a potenciar los sistemas culturales y educativos del futuro, y es que tal y como asegura, "hará falta mucha imaginación y creatividad para transformarnos y enfrentarnos a los nuevos retos".

**Abismos culturales dentro de Europa**

Cultura y educación son, sin duda, una constante estructural dentro de cualquier modelo de innovación. Sin embargo, incluso dentro de la misma Europa todavía existen grandes abismos culturales entre los países del norte y los del sur, donde los sistemas educativos son diametralmente opuestos por la distancia pragmática que los separa. De esta forma, en los territorios más meridionales la brecha entre universidad y empresa es tan acusada que apenas se ha avanzado en planes de colaboración conjunta, mientras que en Dinamarca o Finlandia la relación es tan estrecha que la mayor parte de la investigación que se lleva a cabo tiene fines comerciales, configurando un marco recíproco

de intereses que intensifican el desarrollo de la innovación. Una situación similar se vive con las habilidades digitales, algo normalizado entre los ciudadanos de países como Holanda, y que en España solo llega al 54% de las personas.

**Un ecosistema de aprendizaje continuo**

En lo que respecta a la empresa, una cultura que apuesta fuertemente por potenciar la curiosidad es un lugar donde fluirá la innovación. Del mismo modo, una organización que apuesta por una cultura de la innovación y la colaboración es una empresa preparada para evolucionar y tener éxito en un entorno de constante cambio, como lo es el actual. Pero, ¿sabemos realmente cuáles son los elementos esenciales para crear una cultura innovadora?

Según un reciente estudio de la consultora Gartner, "la mayor amenaza para la innovación es una cultura organizacional que no acepta el fracaso, que no acepta ideas de fuera o no puede cambiar". En este sentido, un gran número de expertos asegura que el liderazgo es vital para avanzar en esta cuestión, pues son los máximos responsables de cada compañía los que han de ayudar a sus empleados a entender la innovación como una parte más del negocio teniendo en cuenta una serie de consideraciones: la innovación es una competencia, no es un don; la innovación consigue diferenciar a una organización y solo las empresas que consiguen diferenciarse de la competencia consiguen sobrevivir; es importante relacionar la innovación en todas las áreas estratégicas de la empresa; es vital apoyar a un empleado que se arriesga, así como apostar y premiar nuevas ideas; y no hay que olvidar la importancia de conectar la organización con otras industrias y aprender de nuevas formas de hacer las cosas. ■

A quién seguir



**@Fundacion\_SERES**  
**Francisco Román**  
FUNDACIÓN SERES

"Para conseguir un impulso diferencial en la innovación debemos aprovechar claramente estas dos herramientas: la educación y la cultura. Educación para aprender de cada fracaso y cultura para cuestionar aquello que hacemos y provocarnos a nosotros mismos"



**@FTelefonicaCo**  
**César Alierta**  
FUNDACIÓN TELEFÓNICA

"La educación digital es el mejor aliado para el progreso humano y el más eficaz antídoto contra la exclusión social: para ello es imprescindible formar en competencias STEM a toda la sociedad"



**@felixlozano**  
**Félix Lozano**  
TEAMLABS

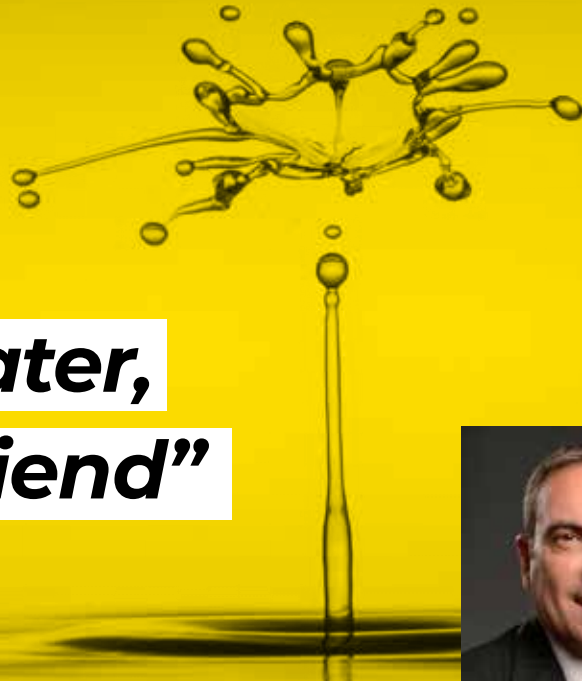
"En esta sociedad de lo desconocido, trabajar es aprender y aprender es trabajar, asumiendo que vivir es un continuo proceso de aprendizaje. Hoy las personas que estudian y las que trabajan comparten la misma e imprescindible doble identidad"



**@SanchidrianRosa**  
**Dra. Rosa Sanchidrián**  
UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

"La innovación depende en su esencia de las personas, de sus conocimientos, vivencias y su capacidad para aprender y sorprender, de sus habilidades y valores. La Universidad es un agente clave. La creación de ecosistemas de innovación precisa de un entorno educativo que se anticipe y construya ese cambio cultural que hace progresar la Sociedad"

# “Be water, my friend”



**MARCOS SANZ**

Director de PEOPLEMATTERS

**N**o es nuevo que las empresas tengan que reaccionar a los cambios del mercado ni que la innovación sea una capacidad esencial para competir. Lo que sí es relativamente nuevo es la velocidad a la que se producen estos cambios y el alcance de la innovación que se necesita para que sea relevante la diferencia con la competencia.

Las metodologías ágiles han revolucionado el desarrollo de productos mejorando la incorporación rápida de la opinión del cliente, acelerando el ciclo de adaptación al mercado y aumentando la cooperación de los profesionales involucrados. Sin embargo, no nos ofrecen las capacidades organizativas que necesitamos en este contexto, como son la reacción rápida a cualquier cambio en el entorno (lo que conlleva transformaciones en el trabajo y las responsabilidades de las personas, y en la organización), el desarrollo e implantación de innovaciones relevantes (lo que ya no se puede conseguir sin la cooperación eficaz de perfiles profesionales diversos, provenientes de toda la cadena de valor) y la captación, motivación y vinculación emocional de los profesionales adecuados para asumir cambios constantes y cooperar en la innovación a través de políticas de gestión de personas que sean estables, sencillas, transparentes y equitativas.

De hecho, para desarrollar dichas capacidades nos encontramos con las barreras de las organizaciones funcionales clásicas:

- La organización se comporta como un conjunto de silos que tienen la “propiedad” de las personas y de la información; silos que se comunican según procesos predefinidos que no cambian fácilmente.
- La innovación se realiza en uno de los silos, sin contar con la cooperación generosa de todos los perfiles profesionales necesarios para que sea relevante e implantable.
- Las políticas de gestión de personas están vinculadas a la organización funcional y a las descripciones de los puestos de trabajo, lo que es un impedimento para provocar cambios.
- Las personas se resisten al cambio porque con tanto movimiento no saben quiénes son en la organización. Antes era gerente, ¿y ahora qué soy? ¿Product owner? ¿Y eso es más o menos que gerente?

## La necesidad de organizaciones líquidas

Lo que persigue el concepto de “organización líquida” es precisamente la generación de las capacidades organizativas necesarias, y entendemos por organización líquida aquella que cumple con varias características:

- Flexibilidad ágil: adaptación rápida de las estructuras organizativas, los procesos operativos, y los puestos de trabajo al contexto de mercado, a la evolución de la estrategia y a la innovación requerida.
- Cooperación interna y externa: cooperación efectiva y generosa entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de cultura, de vinculación a la compañía, etc.
- Diversidad de contribución: reconocimiento explícito y equitativo de todos los tipos de contribución relevantes para la competitividad (gestión, conocimiento, relaciones, transformación, etcétera).
- Responsabilidad y equidad: asignación clara de responsabilidades esenciales para la estrategia. A pesar de la flexibilidad, las responsabilidades esenciales no se disuelven, sino que se refuerzan al reconocer diferentes formas de contribuir a la misión de la organización.

Y todo ello en un ecosistema digital, y con un propósito común que mantenga la alineación de las personas. En las organizaciones líquidas los líderes y mandos han de transformarse de “capataces” a narradores del propósito común de equipos de trabajo empoderados.

**En las organizaciones líquidas los líderes y mandos han de transformarse de “capataces” a narradores del propósito común de equipos de trabajo empoderados**

**“Vacía tu mente, no tengas forma ni figura, como el agua. Si pones agua en una taza se convierte en la taza, si pones agua en una botella se convierte en la botella, si la pones en una tetera se convierte en la tetera. El agua puede fluir o puede golpear. Se agua, amigo mío”**

Bruce Lee (1971)



>

### ¿De qué manera conseguirlo?

Para conseguir ser una organización líquida es necesario un nuevo modelo organizativo acompañado, a su vez, de nuevas políticas de gestión de personas:

- Organización que combina estructuras estáticas con equipos autónomos trabajando en red, lo que requiere determinar las responsabilidades estáticas y las composiciones de los equipos sacando a las personas de sus silos.
- Separación estricta entre personas y puestos, donde los puestos son cambiantes en contenido y dependencia, pero las personas saben quiénes son por el reconocimiento que la organización hace de su nivel de desarrollo y su perfil profesional a través de un modelo estable de clasificación profesional de personas.
- Políticas de gestión de personas vinculadas al modelo de clasificación profesional:

- ▶ **Compensación:** las estructuras de compensación total vinculadas al modelo estable de clasificación de personas por su contribución.
- ▶ **Desarrollo profesional:** las políticas de aprendizaje y desarrollo también se vinculan al modelo de clasificación de personas, orientándose a mejorar el nivel de desarrollo y profundizar en el perfil profesional, o a hacerlo más transversal.
- ▶ **Gestión del desempeño y del talento:** la gestión del desempeño se centra en la mejora continua a través de la interacción permanente con los observadores de la contribución, mientras que la gestión del talento toma decisiones de gestión sobre personas, valorando especialmente la contribución del equipo y la cooperación entre profesionales.



**La innovación se ha convertido en una capacidad esencial para poder competir en el mercado**

En definitiva, las organizaciones que van a poder sobrevivir al contexto de cambio que nos está tocando vivir han de ser transgresoras, sin estructuras fijas y con la máxima flexibilidad para adaptarse a cualquier circunstancia. Esta es la definición del *Jeet Kune Do*, el método de combate inventado por Bruce Lee, artista marcial estadounidense de origen chino, que en su última entrevista lo resumió diciendo: “*be water my friend*”. ■

**Para poder sobrevivir al contexto de cambio, las organizaciones han de ser transgresoras, sin estructuras fijas y con la máxima flexibilidad**

## Implementar la innovación en todas las etapas educativas



**MARÍA LOSANA**

Directora de CEU EMPRENDE

**C**uando tienes la responsabilidad de formar a miles de jóvenes para que sean los profesionales que necesita el mercado laboral, activas todos tus sentidos para ver y escuchar qué es lo que realmente demandan las empresas. Y la respuesta es inmediata: “Buscamos perfiles emprendedores”. Los especialistas o brillantes expedientes académicos han pasado a segundo plano, y los emprendedores ocupan el pódium en los procesos de selección.

El candidato, haya o no montado algo por cuenta propia, tiene que demostrar sus ganas de aprender de manera constante, de participar en proyectos aportando soluciones innovadoras, puntos de vista diferentes, con gran capacidad para adaptarse a diferentes formas de trabajar en equipos multidisciplinares, con habilidad para escuchar de manera activa e identificar oportunidades, y que traduzca esas oportunidades en propuestas de valor para generar nuevo negocio a la compañía. En definitiva, **más allá de su formación técnica -que se quedará obsoleta en poco tiempo-, buscan en los candidatos habilidades y competencias asociadas a la innovación y el emprendimiento.**

Y si esto es lo que nos piden, esto es lo que tenemos que ofrecer. Nuestra misión no es formar a los mejores técnicos o especialistas, sino formar profesionales con las mejores condiciones para garantizar una empleabilidad sostenible en el tiempo. Esto nos obliga a estar en permanente tensión y cambio, a introducir

la innovación como uno de los ejes transversales en todas nuestras líneas de actuación -la gestión, la investigación y la docencia- desde la educación infantil hasta la universitaria y de posgrado.

### Enriquecer su formación

Nuestros centros educativos promueven metodologías innovadoras en busca de mejores resultados de aprendizaje, combinado con la generación de nuevos espacios y programas complementarios con empresas en todas las etapas. También fomentamos la colaboración entre alumnos de diferentes estudios para crear grupos multidisciplinares en diferentes programas de innovación y emprendimiento. Aquí cabe destacar el programa ‘Innovation Teams’ que reúne a empresas de diferentes sectores que lanzan retos a nuestros alumnos, a los que dan respuesta con herramientas y metodologías innovadoras apoyadas por expertos en diferentes áreas de conocimiento.

Pero además de la formación prevista, les animamos a que aprovechen otras oportunidades que se les brinda para enriquecer su formación: experiencia internacional, prácticas en empresas, eventos de networking, voluntariado, idiomas. **Todo lo que sea ajeno a su formación técnica les enriquece, les abre la mente a nuevas formas de ver la vida,** les permite trabajar con personas con diferentes conocimientos y perspectivas, ampliando sus puntos de vista y generando nuevas oportunidades de desarrollo. ■

Panel IV

¿Derribar barreras o convertirlas en ventajas competitivas?

# La oportunidad de transformarnos



Programa

**1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

12.00 h Panel IV

Moderador

**Víctor Cruz**  
Director de Estrategia de Servicio FI GROUP

Interviene

**Ignacio Cea**  
Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad BANKIA

**Arturo González**  
Vicepresidente ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FINTECH E INSURTECH

**José María Cobos**  
Socio GARRIGUES

**Santiago Soler**  
Secretario General ADECCO

Es un hecho constatado que las empresas en Europa invierten menos en innovación y tecnología que las pertenecientes a Asia y EEUU. Por ejemplo, en 2016 la inversión privada en IA en el viejo continente fue 3 veces menor que la realizada por Asia, y hasta 6 veces menor que la que se desarrolló en Norteamérica. Aunque la tendencia acordada para el periodo 2018-2020 entre los países europeos es de aumentar esas cifras desde los sectores público y privado de forma exponencial, según los expertos es importante establecer los cimientos de lo que va a ocurrir a partir de 2020 para así apostar fuertemente por la innovación.

**Corregir nuestras debilidades...**

De acuerdo al World Economic Forum, analizar de qué está compuesto el ADN de la innovación de los diferentes países o continentes se postula esencial para entender qué ventajas potenciar y sobre qué

barreras trabajar. Así, y según diversos análisis, la radiografía actual de la innovación en Europa arroja una serie de luces y sombras a las que es preciso prestar especial atención.

A pesar de la proliferación de nuevas y disruptivas tecnologías como el IoT, el crecimiento de la productividad en el continente ha ido desacelerándose. Del mismo, Europa no consigue traducir su liderazgo en desarrollo científico en liderazgo en innovación y emprendimiento. De hecho, ninguna de las 15 compañías con mayor capitalización bursátil del mundo son europeas, pues proceden de China o EEUU.

En lo que respecta al capital riesgo, Europa se encuentra rezagada, y es que a pesar de ser un aspecto fundamental para asegurar las inversiones en innovación, la cifra en EEUU es hasta cinco veces mayor que en Europa. >

A quién seguir



**@asocfintechins**  
**Arturo González**  
AEFI

“En España tenemos una prima de riesgo elevada que debemos combatir con la atracción de inversores y con la captación y retención de talento. Nuestro marco regulatorio debe asentarse con iniciativas como el Sandbox, que faciliten la innovación”



**@garrigues\_es**  
**José María Cobos**  
GARRIGUES

“España destaca a nivel internacional por un potente esquema de incentivos fiscales a la innovación, que combina la posibilidad de amortizar de forma libre los activos afectos a la I+D, deducciones fiscales para gastos e inversiones en actividades de I+D+i y ahorros fiscales para los intangibles resultantes de estas actividades”

Panel IV

¿Derribar barreras o convertirlas en ventajas competitivas?

>

Finalmente, el papel de la formación también se encuentra entre los frenos que destacan las compañías para apostar decididamente por innovar. Y para muestra un botón. Solo los fundadores de 17 empresas 'unicornio' (empresas tecnológicas cuyo valor alcanza los 1.000 M\$ en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital) proceden de universidades europeas. En este sentido, tal y como señala Laura González-Molero, Presidente de APD, "tenemos que poder trasladar a universidades y escuelas qué necesidades hay en las empresas para que puedan elaborar una oferta formativa más adaptada al mercado laboral, porque el mercado está cambiando y las profesiones del futuro todavía no están inventadas".

**...Y consolidar nuestras fortalezas**

A nuestro favor, Europa es referencia en sectores como la ciencia, la química, la energía, la moda o la salud, ámbitos en los que es responsable de un tercio de las publicaciones científicas de alta calidad a escala mundial. Lugares donde la experiencia y los aprendizajes cosechados pueden emplearse como palanca para potenciar el ecosistema innovador europeo. Sin duda, puntas de lanza con las que abrir nuevos caminos para garantizar la competitividad de los países y las empresas de nuestro entorno frente al resto del mundo durante la próxima década. ■



VÍCTOR CRUZ

Director de Estrategia

de Servicio de FI GROUP

## Aprovechemos la revolución tecnológica

Estamos viviendo un momento de cambios vertiginosos a nivel mundial, focalizado en la digitalización y la innovación. Ahora más que nunca, es preciso reenfocar el modelo productivo de España hacia una economía innovadora, con mayor empleo de calidad, generación de riqueza y competitividad.

En este sentido, los modelos de negocio basados en tecnologías emergentes e innovación están experimentando un gran crecimiento. Esta revolución digital está llevando a un mayor control y empoderamiento del cliente, a un conocimiento compartido y a la eliminación de las barreras de acceso a mercados gracias a las nuevas plataformas comerciales y redes sociales.

**Favorecer la colaboración**

Los modelos de gestión estratégica de negocios que utilizan barreras que impiden la aparición de competidores para mantener las ventajas competitivas, están obsoletos. En este nuevo entorno, las compañías están obligadas constantemente a innovar para mantener su competitividad.

En este nuevo ecosistema, el tejido startup juega un papel fundamental. En España, somos un referente europeo con dos ciudades españolas entre el TOP10 de emprendimiento de Europa (Barcelona y Madrid). No

obstante, es preciso fomentar las medidas adecuadas para impulsar y facilitar la creación de startups de alto potencial, y ayudarlas a que sean capaces de convertirse en *scaleups*.

El emprendimiento se basa además en el planteamiento y definición de nuevos modelos de negocio, como el caso de las fintech. Estos nuevos modelos basados en las tecnologías emergentes están dando respuesta a un nuevo cliente que demanda un modelo de gestión de finanzas disruptivo. Su propuesta de valor se basa en incrementar la creatividad, la flexibilidad, y la capacidad de entender al cliente más allá de los modelos de negocio tradicionales.

Esta eliminación de barreras en el entorno de la innovación y la digitalización fomenta asimismo la innovación en las compañías ya establecidas, que aunque cuentan con unidades de I+D, acostumbran a innovar en áreas tangenciales a su negocio.

Para poder incrementar la productividad de las empresas, acelerar los ecosistemas de emprendimiento y aprovechar las oportunidades de innovación en la revolución digital, es preciso eliminar barreras y convertirlas en ventajas competitivas, favoreciendo la colaboración entre startups y corporates. ■

**“Debemos luchar para que Europa no tenga ningún factor que le reste competitividad en cuestión de innovación”**

**“Hay que entender que es necesario impulsar nuevas soluciones de valor para poder llegar a ser sostenibles y que las mismas deben venir, en gran medida, a cubrir necesidades reales y contrastadas de los clientes”**



ENTREVISTA A

**IGNACIO CEA**

*Director Corporativo de Innovación*

*y Ciberseguridad de BANKIA*

**¿Cuáles son las principales barreras a derribar, en base a tu expertise, para apostar decididamente por la innovación?**

Para mí hay dos barreras a derribar. La primera, la cultural. La de entender que es necesario impulsar nuevas soluciones de valor para poder llegar a ser sostenibles y que las mismas deben venir en gran medida a cubrir necesidades reales y contrastadas de los clientes. La segunda, la del cortoplacismo de los resultados.

**¿Con qué factores a favor juega Europa en lo que a ecosistema innovador se refiere?**

Sinceramente, no creo que Europa, en sí misma, tenga algún factor a favor en lo que a creación de ecosistema de innovación se refiere. Creo, más bien, que, a día de hoy, los tiene en contra. Al menos, debemos luchar para que no tenga ninguno que le reste competitividad. Lo que sí está claro es que los factores de innovación relacionados con las personas que lo llevan a cabo están a la misma altura que en cualquier otro país del mundo: gente con talento y bien formada. Y esto es precisamente el punto en el que debemos apoyarnos.

**¿Qué está haciendo Bankia por la inspiración, co-creación y financiación de proyectos de innovación?**

En Bankia tratamos de crear un ecosistema que facilite la innovación. Para empezar, hace poco que hemos adaptado nuestros valores, haciendo mayor hincapié en aspectos intrínsecamente relacionados con la innovación como el “ser valientes”, “hacerlo posible” o “apasionarse”. Ese aparente pequeño cambio se está traduciendo en múltiples iniciativas que nos están ayudando a impulsar la innovación dentro de la organización. Por otro lado, tenemos programas de emprendimiento interno. Y, por último, tenemos nuestra joya: ‘Bankia Fintech by Innsomnia’, en donde tratamos de crear espacios para colaborar con startups. La clave del éxito de Innsomnia, se basa, en primer lugar, en tener involucrado a un equipo fantástico y, en segundo lugar, el tener la convicción de que fintechs y Bankia podemos crear muchas cosas juntos que beneficien a los clientes y, en consecuencia, aumenten el valor de ellos y de nosotros.

**¿Crees que siguen existiendo grandes dificultades para la colaboración en materia de innovación en nuestro país? ¿Qué soluciones tenemos a nuestro alcance?**

Yo creo que existen más dificultades de colaboración dentro del sector. Y tenemos que tener en cuenta que para determinados negocios la competencia llega de la mano de jugadores hasta ahora ajenos a nuestro ámbito, de la mano de grandes tecnológicas. Por ello, es imprescindible una colaboración sectorial para superarlos o, al menos, defenderse. En cuanto a la colaboración con fintechs, no creo que haya (ni ha habido por nuestra parte) ningún problema, puesto que siempre hemos entendido que ambos mundos tienen naturalezas distintas y, por tanto, muchos ámbitos en los que poder construir juntos valor para los clientes. ■



Panel V

Los nuevos caminos de la innovación. Así se dibuja el futuro

# El futuro será tecnológico

Programa

**I CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

12.40 h **Panel V**

*Moderador*

**Pablo Nadal**  
Partner para España  
NETEXPLO OBSERVATORY

*Interviene*

**Jorge Barrero**  
Director General  
COTEC

**Leire Bilbao**  
Directora General  
INNOBASQUE

**Federico Flórez**  
Director General de  
Sistemas de Información  
e Innovación  
FERROVIAL

**H**oy en día es prácticamente imposible vivir ajeno a todos los cambios que se están sucediendo en los últimos años. El aumento de la competencia, la imparable revolución tecnológica y los retos que plantea la economía, están motivando que las empresas se vean obligadas a innovar para seguir creciendo. Y en toda esta vorágine, las innovaciones tecnológicas suponen ya el principal eje que marcará la diferencia no solo entre las empresas, sino también entre los países a medio plazo.

**La Inteligencia Artificial, cada vez más determinante**

Son muchas las tendencias en innovación que dibujan el camino a explorar para empresas y países en todo el mundo. Si tenemos en cuenta que las tecnologías emergentes tardan entre 2 y 10 años en madurar, apostar sabiamente por unas u otras, representa una de las partes más estratégicas para alcanzar el éxito en el desarrollo de la innovación. De todas ellas, la que quizá está adquiriendo un papel más determinante es la Inteligencia Artificial (IA), que según un reciente informe de Gartner, "se convertirá de aquí a 2025 en la herramienta 'base' para redefinir la experiencia de cliente y reinventar una amplia variedad de modelos de negocio". En este ámbito, parece que China, con su "Plan de desarrollo de la inteligencia artificial de próxima generación", ambiciona

alcanzar el liderazgo mundial en 2030 y está efectuando ingentes inversiones con el objetivo de construir una industria nacional por valor de 150.000 M\$. Frente a este desafío, la Comisión Europea presentaba el pasado año un programa en el que se ponía de manifiesto la necesidad de la UE de "situarse a la vanguardia de los cambios tecnológicos en el ámbito de la IA y velar por que se incorporen rápidamente a su economía. El ambicioso objetivo pasa por asegurar fuentes de financiación de los estados miembros por valor de 20.000 M€ hasta finales de 2020.

**Tecnologías que nos facilitarán el día a día**

Algo parecido sucede con las redes móviles 5G. Durante este año se sembrarán las bases para que en 2020 podamos navegar por internet desde el móvil a una velocidad que alcanzará los 10 gigabytes por segundo, y se estima que para 2024 el 5G habrá llegado al más del 40% de la población mundial.

Tecnologías como el IoT, que nos hace más fácil la vida a través de la automatización de determinadas funciones; el blockchain, cuya aplicación se ha constatado más allá de la criptomoneda y está siendo de gran acogida en sectores como la banca por su gran trazabilidad, ahorro de costes y la seguridad; o la analítica aumentada, fundamental para el análisis de datos favoreciendo así la toma de decisiones, se han posicionado también como grandes prioridades en la mayoría de países avanzados por su importancia de cara al crecimiento empresarial. Todo ello, sin dejar de lado aspectos tan determinantes como la ética y la privacidad: de la misma manera que crece la necesidad de adaptación y convivencia con las nuevas tecnologías, también lo hace la preocupación por la forma en que la información personal es usada por entidades del sector público y privado. Las empresas que apuesten por mejorar la calidad de la privacidad de sus usuarios lograrán tener éxito en el corto plazo. ■

A quién seguir



**@NetexploSpain**  
**Pablo Nadal**  
NETEXPLO  
OBSERVATORY

"El 5G y la Computación Cuántica harán que la Inteligencia Artificial impacte fuertemente en nuestra vida personal, laboral y social. Pero su uso es responsabilidad nuestra. Utilicémosla bien, para crear un mundo mejor para todos"



**@Jorge\_barrero\_f**  
**Jorge Barrero**  
COTEC

"Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)"



**@Innobasque**  
**Leire Bilbao**  
INNOBASQUE

"Es vital conocer dónde están nuestras fortalezas, invertir en ellas de forma coherente y trabajar juntos mediante alianzas entre empresas, entre competidores, entre lo público y lo privado. La colaboración es la clave para acelerar en innovación y aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno genera"



**@FedericoFlorezG**  
**Federico Flórez**  
FERROVIAL

"En Ferrovial, la innovación es una palanca de identificación y desarrollo de ventajas competitivas. La exploración y anticipación es clave para poder adaptar nuestras infraestructuras a las nuevas tendencias y tecnologías de forma ágil y efectiva, además de habilitar el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio"

# Innovación Social IS\_IMPACT



by



Panel VI

¡Acepto el reto!  
Cómo diseñar un  
ecosistema de  
innovación español  
(verdaderamente)  
competitivo

# Un gran potencial que conviene aprovechar



Programa

**1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

13.10 h Panel VI

Moderador

**Juan Antonio Fernández**  
Consejero Delegado  
EKON

Interviene

**Xoan Martínez**  
CEO  
KALEIDO

**Javier Jiménez**  
Director General  
LANZADERA

**Luis Miguel Ciprés**  
CEO  
BARRABÉS.BIZ

**Javier Sesma**  
Director General  
del Centro Mundial  
de Investigación,  
Desarrollo e Innovación  
THYSSENKRUPP  
ELEVATOR

El tejido empresarial español está conformado en su inmensa mayoría por empresas pequeñas o medianas. Según el Directorio Central de Empresas, el 99,8% de las compañías españolas son pequeñas o medianas y el 95,6% son microempresas con hasta 9 trabajadores. Este es, por lo tanto, uno de los grandes retos en la configuración de un ecosistema de innovación nacional donde la colaboración público-privada sea piedra angular para la mejora de la competitividad.

Los expertos tienen claro cuáles son los factores más determinantes a la hora de definir un modelo de innovación, y cómo la propia cultura del país es la que marca en muchos casos las diferencias entre los distintos modelos. Para Daria Tataj, Fundadora de Tataj Innovation y Presidenta del grupo de asesores del comisario de Investigación, Innovación y Ciencia de la UE, Carlos Moedas, "la financiación, el talento y la cultura" son los factores más importantes, por lo que para poder diseñar un ecosistema de innovación competitivo en España es necesario empezar por promover un cambio cultural. En este sentido, Luis Fernando Álvarez-Gascón, Director General de Secure eSolutions de GMV, opina que

actualmente lo que nos aleja culturalmente de los nuevos ecosistemas es "la actitud hacia el riesgo empresarial, el valor de intangibles como el conocimiento, la capacidad para colaborar. Los cambios culturales no se hacen por decreto, pero sí pueden liderarse".

En la misma línea, Ignacio Cea, Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad de Bankia, apunta que "lo que opinan los analistas sobre las diferencias en la forma de abordar los modelos de negocio es solo la punta del iceberg. En realidad, responden a bases culturales diferentes. Nuestro mundo tiene mucha menos cultura del riesgo. Se va más a lo seguro y así es difícil general grandes diferencias competitivas".

**Desde la óptica de la oportunidad...**

En España existe un importante potencial que conviene aprovechar. Para ello es necesario establecer marcos de negociación que ayuden en la reindustrialización, que propicien una fiscalidad adecuada a las necesidades de las compañías, estabilidad regulatoria, más protección de la propiedad intelectual e industrial, planes educativos concretos y la creación de vehículos de transferencia del conocimiento. Y sobre esa base, impulsar mecanismos que atraigan la inversión. Precisamente en esta línea, Luis Martín, Presidente de Barrabés.biz, opina que es vital adaptar el ecosistema a las nuevas tecnologías ya que "la revolución digital no es una moda, es una necesidad de supervivencia. Podremos encontrar en algunos años industrias no digitales, pero serán minoritarias; igual que es minoritario el arado con bueyes hoy frente al tractor. Especialmente en el sector industrial, el precipicio se aproxima a velocidad de vértigo".

Asimismo, otra de las decisiones estratégicas vitales será identificar sectores de gran potencial en los que apostar y que puedan convertir al país en líder en innovación en un sector específico. Un buen ejemplo de ello en esta cuestión es Japón, que determinó en los años setenta fijar mercados estratégicos como el tecnológico y hoy en día es una potencia mundial, del mismo modo que Dinamarca lo es en el ámbito de la biotecnología. ■

A quién seguir



@KALEIDOLogistic

**Xoan Martínez**  
KALEIDO

"Innovación Abierta o Ecosistema de Innovación no consiste en estar atento o tener una red de contactos. Se trata de desarrollar una capacidad sistemática para detectar y trabajar con equipos de altas capacidades, de forma ágil y eficaz por un objetivo definido, común y sin fronteras"



@jimenezmarcoj

**Javier Jiménez**  
LANZADERA

"Cada vez más las grandes corporaciones confluyen con proyectos emergentes y son receptivas a las soluciones innovadoras que las startups les proponen. Su flexibilidad, su especialización y su rápida capacidad de orientación son características que les confieren la cualidad de resolver los retos que se les presentan"



@luismicipres

**Luis Miguel Ciprés**  
BARRABÉS.BIZ

"Para que un país pueda ser líder en innovación en torno a una temática, necesita un ecosistema de innovación especializado. Estos ecosistemas conectan los actores, recursos y conocimientos necesarios para que se genere innovación. Los ecosistemas de innovación se han convertido en un activo clave para la competitividad y la diferenciación en la economía actual y futura"



**JUAN ANTONIO FERNÁNDEZ**

Consejero Delegado de EKON

## En el intra-emprendimiento también está el secreto

Un **Ecosistema de Innovación** es lo que diferencia la capacidad de generar riqueza de un territorio frente a otro. Un entorno favorable con sus diferentes elementos bien engrasados que se interrelacionan entre sí en equilibrio. Normalmente **es la evolución "natural" de los clusters empresariales que Michael Porter definió en los 80 como "concentración geográfica de empresas y agentes relacionados que compiten en el mismo sector de operaciones"**. Allí, empresas tractoras, agentes e intermediarios, centros de conocimiento, universidades e incluso consumidores, intervienen en su propio interés y de rebote en el de los demás.

Almussafes en Valencia con la Ford o en Vigo con la Citroën, el triángulo entre Elche, Elda y Villena con el calzado, La Rioja con las bodegas de vino, el polo químico de Tarragona... A partir de las grandes fábricas se van acercando empresas auxiliares proveedoras de componentes, de materias primas, de servicios de valor añadido, de consultoría técnica... hasta oficinas bancarias a la captura de negocio. Estas organizaciones forman parte de la misma cadena de valor y compiten en el mismo mercado. La gran ventaja es que pueden generar economías de escala y capacidad para replicarse

en otros mercados a partir del desarrollo de nuevas alianzas y colaboraciones. Por tanto, **un Ecosistema de Innovación tiene varios componentes: talento, cultura, acceso a capital y un marco jurídico adecuado.**

### Perder el miedo a fallar

La articulación de una "triple hélice" (universidad-sector público-sector privado) permite trabajar en conjunto para mejorar el ADN de la sociedad. ¿Hacemos mejores ciudades para hacer mejores negocios, o mejores empleos suponen mejores ciudades? Porque un Ecosistema de Innovación no solo tiene su base en las startups, sino también en las empresas ya establecidas que deciden intra-emprender. Un empleado emprendedor exitoso es aquel que transforma las ideas abstractas en ideas comerciales rentables, un proceso que las empresas empiezan a promover dentro de sus muros (o fuera de los workspaces) pero que requiere de la opción fundamental de perder el miedo a fallar. **Se necesita pasar por las diversas experiencias de aprendizaje que superen el fracaso para convertirse en emprendedores e inversionistas exitosos de alto valor agregado, con impacto, que sean dinámicos y escalables.** ■



## Helping ideas grow

Desde hace más de 20 años, F. Iniciativas contribuye a la competitividad de las empresas en todo el mundo fomentando la innovación.

Hoy cambiamos para dar un paso más. Hoy nos convertimos en **fi group**.

Impulsamos ideas innovadoras para hacerlas realidad y seguimos apostando por la honestidad, creatividad y eficiencia para dar el mejor servicio global y de proximidad.

**fi group | helping ideas grow.**

Deducciones fiscales I+D+i - Financiación pública de proyectos nacionales y europeos - Bonificaciones a la seguridad social por personal investigador - Gestión de la innovación Patent Box - Tax Lease - Optimización de costes Fiscalidad Inmobiliaria

[www.fi-group.com](http://www.fi-group.com)

f.iniciativas company

**“Nuestros empleados están preparados para darle una ‘vuelta de tuerca’ a lo preestablecido”**

ENTREVISTA A

**JAVIER SESMA SÁNCHEZ**

Director General del Centro Mundial de Investigación, Desarrollo e Innovación de THYSENKRUPP ELEVATOR en Gijón (Asturias), España



@jsesma2010  
@thyssenkruppES

**¿Cómo diseñar un ecosistema de innovación español (verdaderamente) competitivo?**

La investigación en España se encuentra en una situación excelente. Concretamente, los expertos nos sitúan entre los puestos 9 y 11 a nivel mundial. Donde existe margen de mejora es en generar enlaces entre la universidad y la industria y para ello la colaboración entre empresas, instituciones y administración es clave. En España hemos apostado por un ecosistema innovador liderado por thyssenkrupp Elevator Innovation Center en Gijón, Asturias, referencia global en movilidad urbana, sistemas de transporte horizontal y vertical, visión artificial, entornos digitales y sostenibilidad. Programas de colaboración con el IDEPA como las Primas Proof of Concept o Asturias Open Innovation 4.0 facilitan la transferencia de tecnologías de la Universidad a la empresa y la incorporación de innovaciones de empresas tractoras y start ups al mercado; enlaces como el patronato de la Fundación COTEC, o la Fundación

Innovación España, refuerzan nuestro compromiso con el I+D+i; todo ello, unido a un equipo plenamente preparado, ha propagado la innovación asturiana de thyssenkrupp por todo el mundo.

**¿Por qué la innovación es estratégica para thyssenkrupp, tal y como aseguráis desde la Compañía?**

La innovación está en el ADN de la compañía. Algunos productos desarrollados y fabricados exclusivamente en Asturias son referentes mundiales, como el pasillo sin foso iwalk, con más de 300 referencias en los cuatro continentes; el pasillo de aceleración ACCEL; o la tecnología del ascensor sin cables MULTI, revolucionarán la movilidad urbana. También estamos liderando proyectos en transformación digital e industria 4.0 como MAX, el sistema de mantenimiento predictivo de ascensores y escaleras mecánicas, y la tecnología de realidad aumentada Hololinc, que reduce hasta cuatro veces el tiempo

de suministro de salvaescaleras para personas con movilidad reducida. Es para nosotros un orgullo contribuir con estas innovaciones al éxito de la compañía y a la imagen de la marca España.

**¿Crees que en el momento actual es imprescindible que innovación y desarrollo tecnológico vayan de la mano?**

Es imprescindible y está demostrado que es la mejor solución para el mercado actual. Nos encontramos inmersos en un proceso de transformación que, como cualquier cambio, conlleva nuevos retos a los que solo podemos hacer frente desde la unión entre innovación y desarrollo tecnológico. Todas nuestras soluciones están diseñadas para mejorar la calidad de vida de las personas, adaptándose a las necesidades de un mundo cada vez más poblado, concentrado en las grandes ciudades y con mayor esperanza de vida. Ejemplo de ello es MAX, nuestro sistema de mantenimiento predictivo, que combina big data, cloud computing y machine learning. Con MAX seremos capaces de predecir los problemas de mantenimiento en los ascensores, escaleras y pasarelas de embarque de los aeropuertos.

**¿Cuáles son los principales proyectos de innovación en los que está trabajando thyssenkrupp Elevator?**

Por un lado, contamos con proyectos pioneros como los ya mencionados MAX o MULTI, que representan hitos en la industria de los ascensores. MULTI, que no precisa cables, puede incorporar en un mismo hueco varias cabinas de ascensor, aumentando así la capacidad de transporte hasta en un 50%. Al poder desplazarse en vertical y horizontal, abre un amplio abanico de posibilidades arquitectónicas. Por otro lado, desarrollamos tecnologías revolucionarias como nuestro software aplicado a las gafas de realidad mixta HoloLens de Microsoft para el mantenimiento de ascensores y escaleras mecánicas, también conectado con MAX.

**¿Qué aporta el sello alemán a una compañía como la vuestra en lo que respecta a la I+D+i?**

La ingeniería alemana es siempre un sinónimo de calidad, aunque hoy, en thyssenkrupp, nuestros proyectos son globales, y participan equipos de todo el mundo para hacer realidad las tecnologías del mañana. En este sentido, la contribución de España es muy relevante para nuestro grupo, ya que aúna talento, mercado e innovación.

**¿Qué valor proporcionan los centros de innovación en general, y para thyssenkrupp en particular?**

Con los centros de innovación ponemos el foco en proyectos estratégicos para nuestro negocio, y les dotamos de estructuras que nos den la agilidad suficiente para llevar estas innovaciones al mercado. La separación de los centros de innovación de la fabricación nos ofrece una mayor libertad al desarrollo de ideas, colaboraciones con otras industrias y nuevas formas de trabajo que permiten llegar hasta donde otros no llegan. Un modelo de negocio sostenible basado en innovación e internacionalización, que atrae talento, genera inversiones industriales en nuevos productos, nos permite abrir nuevos mercados y contribuye sin duda a la imagen de la marca España. ■



**“Nos encontramos en un momento de transformación que lleva acarreados nuevos retos a los que únicamente podemos hacer frente desde la unión entre la innovación y el desarrollo tecnológico”**

Panel VII

Organizaciones exponenciales: Lo que funcionó en el pasado, ¿por qué te va a servir para el futuro?



# Replantearnos la manera de ver las cosas

Programa

**1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN**

13.50 h **Panel VII**

*Modera*

**Luis Fernando Álvarez-Gascón**

Director General de Secure eSolutions GMV

*Interviene*

**Jon Fernández**

CEO ORBEA

**Ana Alonso**

Directora de Cuentas Estratégicas para EMEA MICROSOFT

**Valentín Tijeras**

Director Producto e Innovación GRUPO COSENTINO

La innovación debe ir orientada al cambio, a la transformación. No basta con mejorar los procesos e implementar nuevos desarrollos, se trata de dar la vuelta al planteamiento actual y apostar por el futuro. Y es que, tal y como afirma el emprendedor y gurú David S. Rose, “cualquier compañía diseñada para triunfar en el siglo XX está destinada al fracaso en el siglo XXI”.

**Innovar conlleva riesgo, pero sin riesgo no hay oportunidad**

Para las personas y para las empresas resulta imprescindible estar en un entorno competitivo y adaptarse constantemente a los mercados dinámicos. Es más, nos encontramos en un entorno en el que, tal y como refleja el ‘Índice de la Disrupción’ publicado por Accenture el pasado año, “el 63% de las compañías se enfrenta a altos niveles de disrupción en su sector”. En este sentido, en opinión de Luis Martín, Presidente de Barrabés. biz, no cabe duda: “innovar hoy es una necesidad de supervivencia”. De hecho, las organizaciones que apuestan por la innovación adquieren ventaja a la hora de interactuar con los diferentes agentes, y además pueden llegar a convertirse en organizaciones exponenciales. La clave reside en dar el salto y conseguir no solo situarse favorablemente en los mercados, sino alcanzar una posición de liderazgo.

**Una realidad por cada país**

Que los modelos de negocio están cambiando, es una realidad ya conocida por todos, pero lo que más cuesta, según los expertos, es el cambio cultural que hay que llevar a cabo para poder innovar y reorientar el modelo, replantearnos la manera de ver las cosas determina nuestra capacidad para empezar el cambio. Según las conclusiones extraídas del estudio recientemente publicado por Axis Corporate en colaboración con LLYC ‘La Transformación Cultural para la supervivencia empresarial’, “cuando despegan, las empresas se centran en replicar los métodos de trabajo y las estructuras de negocio que ya les han funcionado. Sin embargo, estas fórmulas de éxito se basan en la imagen de unas circunstancias determinadas: en un mundo cambiante cuyos planes estratégicos se quedan obsoletos. Culturas corporativas que se aferran a viejas inercias e impiden la evolución hacia nuevos modelos, no lograrán sobrevivir”. Por ello, y así lo aseguran es importante contar con una cultura empresarial renovada e implicar a todo el personal en los procesos de transformación. Eso sí, romper con las estructuras mentales de las personas y modificar su hábitat es de las tareas más arduas y complejas a las que se enfrentan las organizaciones. Sin embargo, tener predisposición al cambio marca la diferencia y nos pondrá en ventaja en el camino hacia la transformación.

Desde luego, qué podemos hacer para competir mejor es una cuestión relevante en todos y cada uno de los ecosistemas innovadores existentes, y mientras en Europa se tiende a mantener las estructuras tradicionales, en EEUU y Asia se apuesta más por empresas jóvenes e innovadoras. Esto no quiere decir que Europa no esté innovando, pues contamos con grandes compañías que han escalado y compiten a nivel global en entornos complejos, y aunque la brecha es palpable, un gran número de analistas están seguros de, con el tiempo, poder equipararnos a potencias como estas en cuestión de innovación. ■

A quién seguir



@GrupoCosentino

**Valentín Tijeras**  
GRUPO COSENTINO

“¿Cómo sobrevivir a un éxito repentino? ¿Cómo hacer que una empresa pase de un éxito puntual a un éxito sostenido en el tiempo? La clave son las personas. Crear un ecosistema que libere todo su potencial y generar una cultura de continuo desafío, excelencia, ambición y humildad”



# Triunfar con un Propósito Masivamente Transformador



**LUIS FERNANDO ÁLVAREZ-GASCÓN**

Director General de Secure eSolutions de GMV

Vivimos en plena transformación digital que cabalga a lomos de tecnologías “exponenciales”. El adjetivo “exponencial” describe un ritmo de crecimiento de las prestaciones ofrecidas por una tecnología que se multiplica por una cantidad constante en un plazo de tiempo determinado. La observación empírica de este fenómeno se ha formulado en términos de “leyes”. La más famosa, y madrugadora, fue la propuesta por Moore en 1965, postulando que la densidad de transistores en circuitos integrados se multiplicaría por dos cada año (posteriormente amplió el plazo a cerca de dos). En la práctica, este avance se traducía en una reducción del coste de nivel de prestaciones a la mitad en ese período. Dinámicas similares se han observado en otras tecnologías digitales, como la velocidad de transmisión de datos, o las de almacenamiento. Todos tenemos evidencias cotidianas de las mismas en nuestro consumo de productos digitales. Kurzweil generalizó este patrón de comportamiento a cualquier tecnología de la información en lo que denominó “Ley de rendimientos acelerados”.

## Transformación e información

El concepto “organizaciones exponenciales” fue acuñado por la Singularity University en 2008, y ha tenido probablemente en el libro de su Director Ejecutivo Fundador, Salim Ismail, su mejor difusor. Como explica, esta denominación se aplica a organizaciones cuyo impacto (o resultado) es desproporcionadamente superior (al menos 10 veces) al de sus pares, gracias a la aplicación de nuevas técnicas organizativas que apalancan el potencial de estas tecnologías de prestaciones aceleradas. Entre ellas destacan la IA, la robótica, la biotecnología, la neurociencia, la ciencia de los datos, la impresión 3D o la nanotecnología, en un contexto de conectividad ubicua y acceso virtualmente ilimitado y elástico a nuevas capacidades desde “la nube”. La combinación de varios de estos dominios tecnológicos multiplica aún más su potencial.

Las organizaciones exponenciales exhiben en mayor o menor medida una serie de atributos clave, tanto internos (IDEAS: Interfaces, Dashboards, Experimentation, Autonomy, Social) como externos (SCALE: Staff on Demand, Community & Crowd, Algorithms, Leveraged Assets, Engagement). Como punto de partida, una gran ambición: un Propósito Masivamente Transformador. Y en todas, la explotación masiva de la información es un eje central en su estrategia. La mayor parte de los representantes de este paradigma exponencial se encuentran entre los grandes campeones digitales que han provocado la disrupción en sus mercados, aunque también existen ejemplos procedentes de áreas que no se mueven en el puro dominio digital como lanzadores espaciales, coches eléctricos, drones, cámaras digitales... Este paradigma se ha desplegado de forma más evidente en empresas de reciente creación que han escalado a posiciones de liderazgo en muy poco tiempo y es sin duda un modelo para muchos emprendedores, pero también sirve de referente a organizaciones ya consolidadas, de tamaño grande o mediano, que sean capaces de abordar ese proyecto de cambio. Es evidente que una iniciativa de semejante calado requiere de un liderazgo transformador impulsado desde la cúpula empresarial.

Por diseño,  
por ensayo y error,  
por contagio con  
el ecosistema,  
debemos evolucionar  
hacia nuevos paradigmas

En todas  
las organizaciones  
exponenciales  
la explotación masiva  
de la información es  
un eje central  
en su estrategia

## Evolucionar de la mano de la innovación

La innovación -no solo la de base tecnológica- es una herramienta clave para construir organizaciones exponenciales. De hecho, muchas de ellas se apalancan en tecnologías y servicios tecnológicos ampliamente accesibles. En empresas establecidas, el cambio va intrínsecamente ligado a esta innovación. Evolucionar de un modelo a otro es un reto que atañe en primer lugar a los directivos, que tienen un campo de batalla crucial en el terreno del talento y con un activo esencial en la información. Por diseño, por ensayo y error, por contagio con el ecosistema, debemos evolucionar hacia nuevos paradigmas. No hay razones para pensar que lo que no funcionó en el pasado va a funcionar en el futuro. Pero tampoco hay garantías de que lo que nos funcionó tiempo atrás, continúe funcionando indefinidamente. ■



**El valor de la innovación está en conseguir que todos te quieran copiar**

**GRUPO LABELMARKET**  
12º Aniversario 2007-2019

**label factory**  
PRINT & APPLY EQUIPMENTS

**label market**  
IDENTIFICATION & LABELING

Tel.: 902 108 840 - export@labelfactory.eu - info@labelmarket.es  
BILBAO - MADRID - BARCELONA - VALENCIA - SEVILLA - A CORUÑA - VALLADOLID - PORTUGAL - MÉXICO

## La “intensidad tecnológica” o la innovación en el mundo digital actual



**ANA ALONSO**

Directora de Cuentas

Estratégicas para

EMEA de MICROSOFT

La digitalización y la innovación son dos de las grandes prioridades para cualquier organización en la actualidad. Muchas compañías buscan acelerar la digitalización a través de la compra de empresas tecnológicas. En los tres primeros meses de 2018 se invirtieron 387.000 M\$ en ello.

Lo más resaltable de esto es que no fueron solo operaciones entre organizaciones del sector TI, sino que el 60% de ellas las realizaron empresas de sectores tradicionales que adquirieron compañías eminentemente tecnológicas. Es el caso del BBVA, que adquirió un banco digital, o de Walmart, la mayor corporación multinacional del sector del retail, que compró una gran empresa de ecommerce de la India. Y es que nos encontramos en un momento de “intensidad tecnológica”, resultado de una ecuación muy simple: **las organizaciones necesitan adoptar la tecnología más innovadora y, lo más importante, construir capacidades digitales propias sobre ella.** Adoptar la tecnología es clave para ser más productivo o minimizar los riesgos en seguridad. Generar nuevas capacidades es clave para mantener un valor diferencial en el mercado.

### Un pilar para la diferenciación

En este contexto, la IA se convierte en uno de los pilares fundamentales para que las compañías se diferencien. La posibilidad de acceder a cantidades masivas de datos para extraer información estratégica

de negocio, la potencia computacional ilimitada de la nube combinada con su extensión hacia objetos sensorizados con capacidad de computación, están creando posibilidades que eran inimaginables hace pocos años. Su aplicación está ya transformando la forma en la que las empresas se relacionan con sus clientes (se crean unos 3.000 bots semanales), optimizan sus operaciones y desarrollan nuevos productos y servicios digitales, y su uso, para ser más competitivo, ágil y llegar al mercado de forma más rápida, será fundamental en los próximos años para garantizar el crecimiento de la economía.

Como cualquier innovación que se adopta, **es importante que la apuesta por la IA se haga de forma consistente en toda la organización, y con una estrategia definida** que permita aprovechar todo su potencial.

Su adopción debe hacerse desde un marco ético, que garantice cuestiones fundamentales como el derecho a la privacidad, la seguridad, la equidad, la inclusión y la transparencia. En Microsoft, trabajamos actualmente para democratizar la IA del mismo modo que hicimos con el PC, impulsando su disponibilidad para todo el mundo. Por eso, estamos diseñando herramientas para facilitar la creación de soluciones seguras basadas en IA por todo el ecosistema de desarrolladores, empresarios y gobiernos, y, con ello, acelerar el beneficio que conlleva para toda la sociedad. ■



Panel VIII

Hacia un nuevo liderazgo

# En las personas y la inspiración está el secreto



Programa

1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN

16.30 h Panel VIII

Moderador

**Tommaso Canonici**  
Founding Partner & Managing Director Europe  
OPINNO

Interviene

**Mariano Silveyra**  
Presidente  
CABIFY EUROPA

**Santiago Solanas**  
Vicepresidente para el Sur de Europa  
CISCO

**Isaac Hernández**  
Country Manager Iberia  
GOOGLE CLOUD

**Javier Cabrerizo**  
COO  
PROSEGUR

Un líder representa a la persona que encabeza y dirige a un grupo o a una organización. Alrededor de esta figura, podríamos enumerar y definir las características que tiene que tener, sus cualidades, sus habilidades potenciales y otros aspectos relacionados con las competencias básicas, pero antes quizá debamos preguntarnos si todos seríamos capaces de ser líderes, si es cuestión de aprender o se trata de algo innato. De hecho, tal y como en su momento aseguró John Kotter, profesor de la Harvard Business School y uno de los grandes gurús del cambio, “solo un 20% de los actuales directivos que gestionan las empresas tiene talento de líder”.

Según los expertos, para saber qué es lo que hace de una persona un líder debemos recurrir a su capacidad para generar inspiración en los demás, crear una visión y empoderar a las personas para que deseen hacer realidad esa visión. También resulta indisociable en esta ecuación la capacidad comunicativa que debe mantener un líder con los equipos con el fin de transmitir con precisión los objetivos que se han de alcanzar.

Retomando toda una obra de referencia de los expertos Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen, “El ADN del Innovador, las 5 habilidades clave para desarrollar la innovación disruptiva”, un líder innovador debe reunir las siguientes habilidades:

- **Pensamiento asociativo.** Decía Steve Jobs que la “creatividad es conectar los puntos”. Se trata de la destreza de realizar conexiones que no guardan relación entre sí.
- **Cuestionamiento.** Transformar afirmaciones en cuestiones es, sin duda, el primer paso para desarrollar un pensamiento cuestionador. Toda una habilidad que consiste en plantear interrogantes para formular un problema u oportunidad.
- **Observación.** Toda innovación es una propuesta incompleta a una necesidad de cliente. Así, observar se convierte en una habilidad cuando eres capaz de sacar una conclusión con valor.
- **Networking.** El valor de la interacción con otras personas crece a medida que salimos de nuestro entorno e intercambiamos valores culturales.
- **Experimentación.** Es la llave maestra de la innovación. Probar y extraer datos para seguir desarrollando es la única manera de innovar. Amazon es un caso de experimentación que comenzó con la venta de libros, posteriormente probó a vender otro tipo de productos, y a día de hoy ofrece servicios en la nube y entretenimiento (música, series...).

**Gestionar no es liderar**

Gestionar tiene como fin que la organización funcione, obtener los resultados esperados con los recursos disponibles. En cambio, el liderazgo se obtiene con el tiempo y su misión poco tiene que ver con la gestión de los proyectos, más bien con las personas y la inspiración. Ya lo dijo John Quincy Adams, “Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder”. El cambio primero se lidera y luego se gestiona.

Liderar hacia la innovación requiere de una estrategia integral con un plan específico sobre transformación cultural. Acompañar a las personas para modificar sus hábitos, sus experiencias y tratar de frenar a aquellos que limiten la innovación, es un comienzo para la implementación del plan. Asimismo, fomentar la creatividad creando contextos para que aflore y alimentar experiencias que nos conduzcan al cambio, nos ayudará a romper con las rutinas.

Por tanto, hay dos aspectos clave para avanzar hacia la innovación en las organizaciones:

- Se trata de un reto en la dirección de personas, un cambio de paradigma en la forma de dirigir que no había sido contemplado con anterioridad entre las competencias de la alta dirección.
- Requiere de un liderazgo transformador, sin opción a la delegación. Si queremos remover los cimientos de la cultura interna, la luz ha de venir desde arriba de la cúspide. ■

A quién seguir



@tcanonici  
**Tommaso Canonici**  
OPINNO

“¿Cómo se lidera la innovación desde el punto de vista del máximo ejecutivo de una empresa? ¿Cómo hacer convivir el plan a 3 meses con el plan a 10 años de tu empresa? Hablaremos del líder ante la innovación y de las claves de liderazgo innovador para la alta dirección”



@Prosegur\_Es  
**Javier Cabrerizo**  
PROSEGUR

“El proceso de innovación y transformación es clave para Prosegur. Nos centramos en la formación y capacitación de los equipos con el objetivo de adoptar tecnologías y modos de trabajo más ágiles. Invertimos en la innovación sistemática en productos y servicios para todas las líneas de negocio, al tiempo que seguimos impulsando la mejora continua de procesos y de la actividad convencional vía digitalización y automatización”



**MARIANO SILVEIRA**

Presidente de CABIFY EUROPA

## Liderar desde los principios

Cabify surgió en 2011 para mejorar la vida de las ciudades a través de la transformación de su movilidad y de la mano de la tecnología. Lo alcanzado en las 130 ciudades en las que hoy estamos presentes no habría sido posible sin los profesionales que han compartido el viaje. Tras 8 años de actividad, ya son cerca de 1.500 empleados directos los que son parte de un equipo de primer nivel que comparte valores y también las ganas de disfrutar con el trabajo del día a día.

En la compañía, donde conviven 40 nacionalidades diferentes y una extraordinaria diversidad de perfiles, son nuestra misión y principios los que nos dan identidad de propósito y alimentan una cultura común. Este propósito y nuestra cultura son el secreto que nos ha permitido incorporar el mejor talento y lograr su mejor contribución al servicio de una movilidad más sostenible e inclusiva.

Desde el primer día, el equipo directivo ha vivido como una responsabilidad especialmente importante liderar desde el ejemplo. De hecho, hemos puesto especial atención en tres aspectos que caracterizan a Cabify:

- **Transparencia en la comunicación hacia fuera y hacia dentro.** Así mantenemos la vinculación entre los empleados y el proyecto, y ayudamos a cada cual a tomar plena conciencia del impacto de su labor.
- **Mejora continua y fomento de la colaboración.** Tanto nuestra misión como el compromiso con el desarrollo profesional de nuestra gente nos obligan a ello.
- **Coherencia entre nuestras acciones y los valores de la compañía.** Hemos vinculado las herramientas de evaluación de desempeño con nuestros principios para asegurar la mayor correspondencia posible.

En definitiva, en Cabify trabajamos para que nuestra visión siga alimentando todo lo que hacemos en las ciudades y en nuestro trabajo diario. Creemos en el poder de la coherencia entre nuestras actuaciones y nuestros principios. Estamos seguros de que usuarios, trabajadores y colaboradores nos exigen esa coherencia y también sentimos que es un recurso clave para encontrar y captar personas con las que seguir compartiendo el viaje. ■



**SANTIAGO SOLANAS**

Vicepresidente de CISCO para

el Sur de Europa

## Redefiniendo el liderazgo en la era digital

Tres cuartas partes de los directivos consultados por Cisco y la escuela de negocios IMD afirman que la disrupción digital tiene un impacto transformacional en su sector. Sin embargo, solo el 13% se ven completamente preparados para la digitalización, mientras el 80% están 'comenzando a prepararse'.

Según el Centro Global para la Transformación Digital de los Negocios (IMD y Cisco), los líderes necesitan cuatro competencias clave en la era digital: humildad y voluntad para buscar las aportaciones internas y externas; habilidad para adaptarse a un entorno complejo y cambiante; una visión clara y racional; y ser capaces de crear relaciones cercanas con los grupos de interés.

**Los líderes más ágiles apuestan por tres comportamientos clave para alcanzar el éxito en la era digital:**

- **Hiper-conocimiento:** de forma constante exploran el mercado en busca de oportunidades y amenazas.
- **Decisiones informadas:** utilizan la analítica de datos para tomar decisiones.
- **Ejecución veloz:** se mueven rápidamente, a menudo anteponiendo la velocidad a la perfección.

### Equipos y líneas de negocio

Tampoco hay que olvidar la eficacia del liderazgo. Las empresas ven en la digitalización la oportunidad de reinventarse y mejorar sus resultados. Pero esto requiere nuevas capacidades de los equipos de trabajo, tanto digitales (principalmente en el área del análisis de datos) como organizativas (agilidad, flexibilidad, colaboración...).

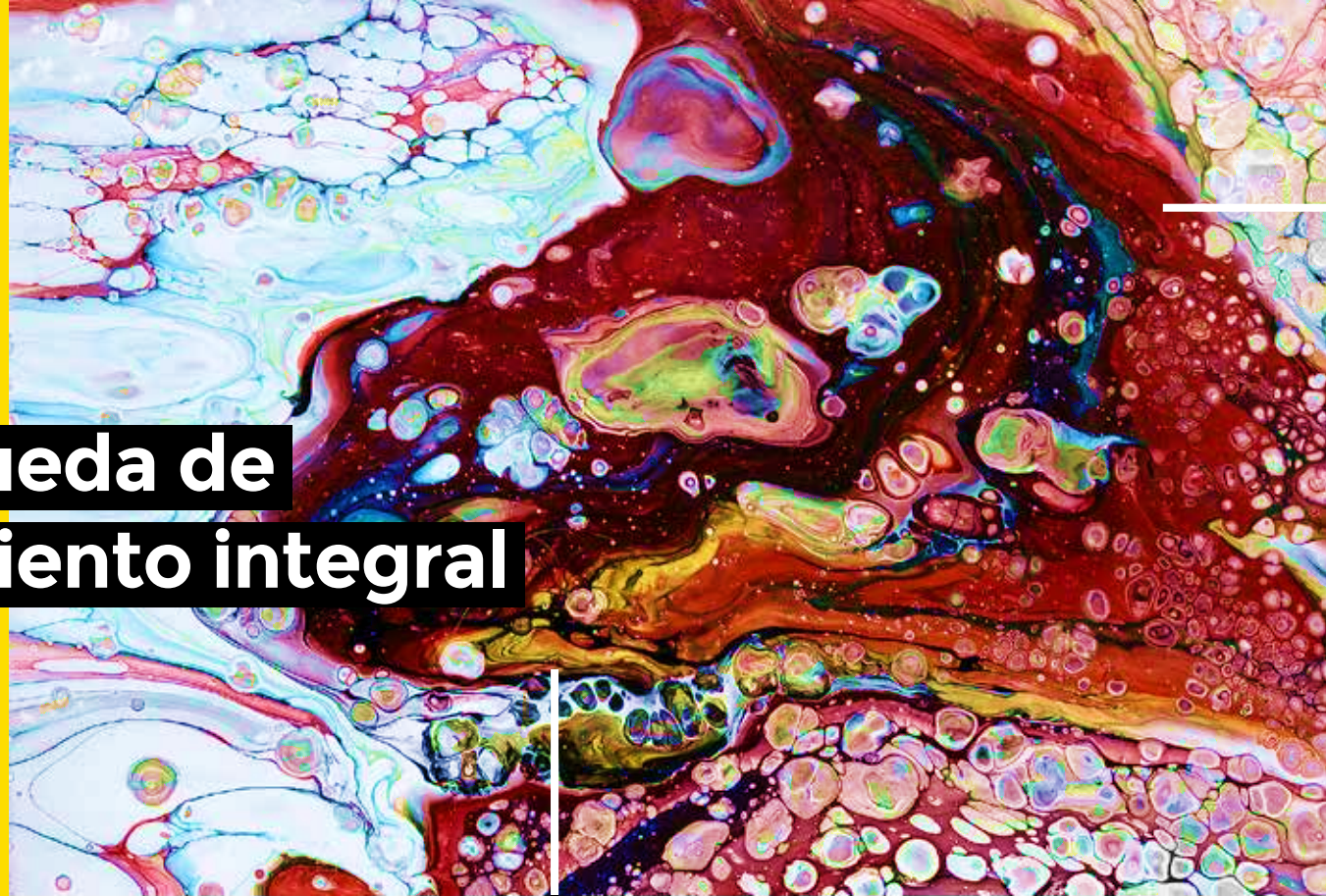
Además, la digitalización está siendo liderada principalmente por las unidades de negocio de las organizaciones, aunque dependen profundamente de la tecnología y de los departamentos TIC. Y es que las compañías más avanzadas digitalmente se apoyan en la tecnología para 'definir' su estrategia, compartiendo tres características: uso intensivo de las TIC, orientación hacia el cliente/ciudadano y apuesta por la ciber-seguridad.

La aceleración es crítica. Cuatro de cada diez compañías serán desplazadas de su posición en el mercado en los próximos tres años por no ser capaces de transformarse digitalmente. Así, para ayudar a las organizaciones españolas a tener éxito en su transición digital, Cisco ha puesto en marcha el programa 'Digitaliza', que combina la colaboración abierta e innovadora entre Cisco, las administraciones y las empresas privadas, en lo que es un claro compromiso con la digitalización de España. ■

Panel IX

Sobre el terreno: necesidades de las empresas innovadoras

# Tras la búsqueda de un planteamiento integral



Programa

1 CONGRESO NACIONAL DE INNOVACIÓN

17.10 h Panel IX

Modera

**Daniel Carreño**  
Consejero Delegado  
LANTERO  
Consejero APD

Interviene

**Helena Herrero**  
Presidenta y Consejera  
Delegada para España y  
Portugal  
HP  
Consejera APD

**Alicia Asín**  
Cofundadora y CEO  
LIBELIUM  
Consejera APD  
en Aragón

**Emilio Títos**  
Director General  
MERCEDES BENZ  
Consejero APD  
en Norte

**¿Q**ué papel debe jugar la innovación a la hora de plantear como construimos el futuro? Los distintos modelos de innovación y entornos empresariales hacen que no haya una sola respuesta posible. ¿Deben ser las Instituciones Públicas quienes asuman el liderazgo en esta transformación? ¿Y las empresas? ¿Con qué valores tenemos que educar a los profesionales del mañana? ¿Cómo podemos potenciar todo el talento que atesoramos?

Para los expertos, es necesario que la transformación también incluya sectores como el de la educación y la cultura, y que el planteamiento que se haga sea a medio y largo plazo para que las empresas innovadoras tengan el margen suficiente para desarrollarse. Como afirma Elsa Varela, Gerente de Innovación de Deloitte, lo que nos aleja de los nuevos ecosistemas "es la visión cortoplacista del retorno de la inversión, el miedo al fracaso, no poner más valor en el conocimiento y en el aprendizaje que aporta el ecosistema".

En la misma línea apunta Francisco Román, Presidente de Fundación SERES, que opina que "además de un enfoque "agile", interesa apostar a largo plazo (sostenibilidad, escala) y, sobre todo, proteger los negocios nacientes, aunque su contribución inicial a la cuenta de resultados sea insignificante."

Una cosa está clara, y es que la innovación será determinante para que las empresas sean competitivas en un mundo en el que la tecnología está cada vez más presente. Para Ignacio Cea, Director Corporativo de Innovación y Ciberseguridad de Bankia "sin innovación no hay cambio. Sin cambio no hay competencia. Innovar continuamente es la única manera de generar ventajas competitivas sostenibles en un mundo en el que la tecnología es casi una commodity".

Es imprescindible, por lo tanto, que todos los actores implicados participen y ayuden a crear un ecosistema facilitador para que las empresas puedan tomar las decisiones críticas necesarias para dar espacio a la innovación. ¿Y si solo fuera cuestión de ponernos de acuerdo? ■

A quién seguir



**Daniel Carreño**  
LANTERO

"El compromiso inequívoco con la innovación es la mejor opción en un mundo que se transforma a una velocidad trepidante"



**@aliciaasin**  
**Alicia Asín**  
LIBELIUM

"El IoT está mejorando la competitividad de las empresas y la calidad de vida de las personas. Su potencial de crecimiento es exponencial si fomentamos un ecosistema de colaboración para su aplicación en todos los sectores productivos"



**@MBenzEspana**  
**Emilio Títos**  
MERCEDES BENZ

"En el proceso de transformación tecnológica en el que estamos involucrados, se hace más necesario que nunca que las personas estén en el centro de la acción. Es para ello imprescindible el conocimiento en el desarrollo y la aplicación del estado del arte. Aprender haciendo es el reto de la excelencia en la gestión de recursos. ¡El límite del desarrollo está en las personas y el conocimiento compartido!"

# El círculo virtuoso de la innovación en la empresa

**HELENA HERRERO**

Presidenta y Consejera Delegada de HP para España y Portugal, y Presidenta de la FUNDACIÓN INNOVACIÓN ESPAÑA



**S**ea cual sea el ámbito de actuación, desde el despliegue de un operativo militar hasta el mundo de la empresa, la innovación es siempre un activo vinculado a la estrategia. Es el principal impulsor del cambio, y el cambio es el motor fundamental de la estrategia empresarial.

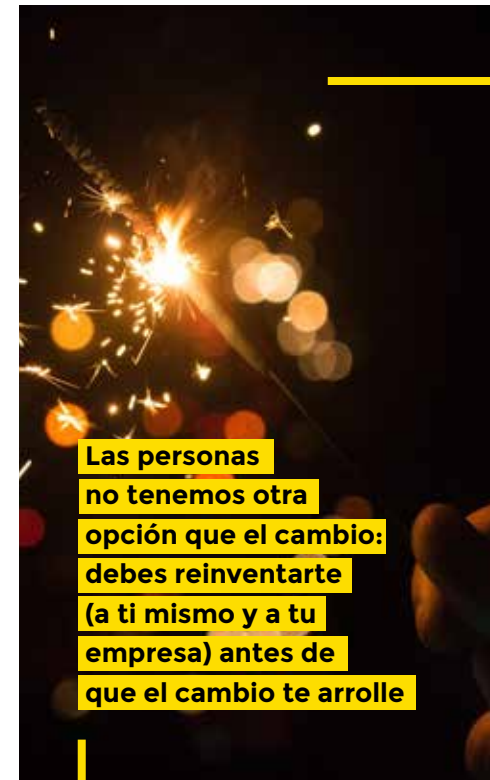
Cualquier estrategia debe tener una visión de futuro que permita anticiparse a los cambios y dar respuesta a los retos que pueda plantear el entorno. Para ello, la innovación gestiona dos variables estratégicas clave en cualquier compañía que se relacionan entre sí: el crecimiento de los ingresos y las mejoras operativas, que generan nuevas eficiencias que se convierten, finalmente, en nuevos beneficios. Es lo que se denomina el círculo virtuoso de la innovación, capaz de transformar las inversiones en beneficios.

## La innovación, nuestro avance

A lo largo de la Historia, la innovación ha permitido al ser humano dar grandes saltos evolutivos, pasando del homo sapiens al homo interconectado de nuestros días. Pensemos, por ejemplo, en la doma de caballos hace 5.500 años, que hizo posibles los viajes de larga distancia, con el consiguiente intercambio de ideas entre pueblos y el desarrollo de la agricultura. También en la invención de la brújula o en los antibióticos, que han tenido una influencia decisiva para alargar nuestra esperanza de vida. Mención aparte merece la imprenta de Gutenberg, probablemente la que, hasta la llegada de internet, más ha hecho por fomentar el conocimiento. También fue decisivo el cambio que provocó en nuestras vidas el primer transistor. En 1947, los Laboratorios Bell desarrollaron una idea de la que se beneficiaría toda la industria TI y que pondría la semilla para el nacimiento del primer ordenador personal y la World Wide Web 50 años después.

Actualmente vivimos, además, en un entorno marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Y, por si fuera poco, todo esto ocurre a una velocidad de vértigo, acompañado por profundos cambios sociodemográficos y revolucionarias innovaciones tecnológicas como la hipermovilidad, el 5G, el IoT, la robótica, la Inteligencia Artificial, la impresión 3D o la realidad mixta. En este nuevo mundo, las personas no tenemos otra opción que el cambio: debes reinventarte (a ti mismo y a tu empresa) antes de que el cambio te arrolle. La mejor forma de hacer frente a la incertidumbre es "correr hacia el fuego" en lugar de huir de él.

**La impresión 3D no es una invención aislada, sino la culminación de una estrategia de inversión tenaz en apoyo del talento, la innovación y la creatividad**



**Las personas no tenemos otra opción que el cambio: debes reinventarte (a ti mismo y a tu empresa) antes de que el cambio te arrolle**

## La estrategia de HP

Este ha sido siempre el enfoque de HP, una compañía que nació en un garaje de Palo Alto hace 80 años y que nunca ha dejado de reinventarse a sí misma. La innovación ha sido nuestro sistema operativo. Las innovaciones que ha llevado HP al mercado incluyen desde el oscilador de audio -el primer invento que vendimos a Disney- hasta la calculadora de bolsillo que llevaron los primeros astronautas al espacio, o la tecnología de impresión 3D que salió de nuestro centro de Sant Cugat, el mayor laboratorio de I+D de HP fuera de EEUU. En tres décadas, este centro ha pasado de los 30 empleados que trabajaban en un edificio alquilado en Terrasa, a un equipo de más de 2.000 profesionales procedentes de 61 países que hacen historia cada día con sus avances en innovación, como la tecnología disruptiva para la impresión tridimensional. La impresión 3D, por tanto, no es una invención aislada, sino la culminación de una estrategia de inversión tenaz en apoyo del talento, la innovación y la creatividad. ■



## CaixaBank DayOne

### ACOMPAÑANDO AL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Los emprendedores son actores esenciales en la dinamización del tejido productivo con un papel fundamental en la creación de empleo y oportunidades, y con una gran influencia sobre los cambios sociales. Algunas de ellos, con solo una idea y un equipo brillante, han conseguido convertirse en verdaderas corporaciones en pocos años.

El talento, desde luego, es necesario, pero las empresas emprendedoras necesitan herramientas específicas que les acompañen en su crecimiento y les ayuden a consolidar su modelo. A menudo se habla de financiación, aunque, en realidad, estas compañías necesitan todo un compendio de soluciones nuevas difíciles de encontrar en el mercado tradicional. Contar con el acompañamiento adecuado en las primeras etapas de desarrollo de un negocio puede suponer la diferencia entre su supervivencia o su desaparición.



#### El “partner” financiero de la economía de la innovación

En su apuesta por la innovación y el acompañamiento a las empresas con alto potencial de crecimiento, CaixaBank cuenta con DayOne, división especializada para empresas tecnológicas innovadoras y sus inversores cuyo objetivo es apoyar a las compañías que están desarrollando nuevos modelos de negocio y que necesitan nuevas soluciones financieras que se adapten a su actividad, así como ponerlas en contacto con inversores especializados y departamentos de innovación de grandes compañías para ayudarlas a acelerar su desarrollo y consolidación.

En este contexto, DayOne supone un paso más en la estrategia de CaixaBank de ofrecer una banca especializada por segmentos, ajustada a las necesidades de cada perfil de cliente. De hecho, la división cuenta con un programa integral para ser el *partner* financiero de la economía de la innovación y con un equipo de gestores preparados para ser algo más que los asesores bancarios de los clientes. Estos profesionales conocen la realidad de este colectivo y están preparados para acompañarles en las diferentes etapas de crecimiento. ■

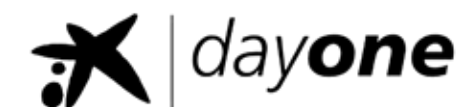
## DayOne Innovation Summits

### UN RECONOCIMIENTO A LOS + INNOVADORES

Para reunir en cada territorio a los principales *players* del ecosistema emprendedor, tecnológico e inversor, DayOne ha llevado a cabo las jornadas 'DayOne Innovation Summits'; una serie de encuentros para analizar las tendencias del sector en los que también se han entregado los Premios EmprendedorXXI a las empresas más innovadoras y con mayor potencial de crecimiento de España y Portugal.



En esta edición, los galardonados de la fase sectorial fueron **Sealiq** (nueva plataforma electrónica para la primera venta de pescado basada en *blockchain*), **GlyCardial Diagnostics** (ha desarrollado un dispositivo de diagnóstico in vitro para la detección precoz de la isquemia cardíaca y la predicción de la evolución de los pacientes), **Huub** (plataforma logística integrada para el sector de la moda), **Predictiva** (con tecnología basada en IA ha creado un superbot especializado en análisis e interpretación del discurso espontáneo), **Tracer** (ha impulsado un sistema basado en *blockchain* para evitar el problema de la reventa abusiva de entradas en grandes eventos musicales y deportivos) y **Feltwood** (ha desarrollado un proceso innovador para transformar residuos vegetales agrícolas en material industrial ecológico de múltiples aplicaciones y con características similares a materiales como el plástico o la madera). ■



# “LA INNOVACIÓN ES TRANSFORMACIÓN PURA”



ENTREVISTA A

ÁNGEL UZQUIZA

Director de Innovación de SANTALUCÍA



“Es el motor del cambio, es clave para mover a las personas y la organización, y avanzar mucho más rápido. Supone tener más visión, agilidad, motivación...”. Así lo cree Ángel Uzquiza, Director de Innovación de SANTALUCÍA, y así lo demuestra día a día la compañía en la que desempeña su labor profesional. Una compañía, según sus palabras, “pionera en el sector en introducir la innovación en todos y cada uno de sus procesos”.

## ¿Qué significa la innovación para SANTALUCÍA?

La innovación supone estrategia, cambio, cultura, coordinación, capacidad... En SANTALUCÍA la innovación es la nueva forma de hacer las cosas en la que estamos todos involucrados, y cuando se incorpora al ADN de una compañía, los lenguajes se convierten en comunes, la empresa se vuelve más líquida, los proyectos avanzan más y las visiones se alinean.

## ¿Por qué contar con un área específica de innovación es esencial para una empresa?

Siempre digo que la innovación es como las gafas de ver de lejos, que aporta una visión estratégica de lo que sucede en la sociedad, y también la capacidad para provocar los cambios que necesita una compañía para adaptarse, incluso adelantarse. Esta capacidad hay que desarrollarla para que la cultura en las organizaciones sea realmente transformadora y transversal, que empape a todas las áreas. En nuestro caso, fueron nuestros accionistas quienes apostaron hace ya más de cuatro años por la innovación, lo que es un lujo porque, generalmente, somos los especialistas en innovación quienes tenemos que convencer a la alta dirección de la necesidad de apostar por ella. Quizá por eso somos pioneros en el sector en introducir la innovación en todos los procesos.

## ¿Y cómo se está transformando SANTALUCÍA?

Se está transformando a varios niveles. Por un lado, a nivel interno, en la forma de trabajar en los proyectos con nuevas metodologías y tecnologías, y con tiempos más ágiles. También se está produciendo un cambio en la cultura organizacional, apoyado por la comunicación, para impregnar con la misma cultura innovadora a todas y cada una de las personas de la organización que, en nuestro grupo, son muchas y de diferentes empresas. Esto hace que haya una capa homogénea y un relato común a todos, que hacen que nos entendamos mejor. Además, estamos trabajando en innovación externa con el ecosistema emprendedor, con nuestro programa de aceleración SANTALUCÍA IMPULSA, en el que aprovechamos sinergias con las insurtech para aplicar a nuestros modelos, ya sean de producto o de servicio. Y, por otro lado, también desarrollamos la innovación abierta, en la que cocreamos proyectos de innovación con otros players del mercado con el objetivo de transformar poco a poco el sector asegurador.

## También habéis desarrollado un modelo de intraemprendimiento...

Así es. Una vez que pusimos en marcha el programa SANTALUCÍA IMPULSA, reflexionamos y nos dimos cuenta del potencial de talento interno que teníamos en un grupo de más de 8.000 empleados. Entonces decidimos crear el programa SANTALUCÍA IMPULSA INTRAEMPRENDIMIENTO, que replica el que hacemos con startups, pero esta vez se trata de startups formadas por empleados del grupo. Con este modelo hemos recibido muchos reconocimientos, y otras muchas organizaciones importantes, de diferentes sectores, se han interesado por él para replicarlo con sus propios empleados. El programa está siendo todo un éxito, también como modelo empresarial, porque es necesario que las empresas abran al empleado este tipo de iniciativas. ■



Según Ángel Uzquiza, “la transformación también debe surgir desde dentro de las empresas, no solo fijarse en lo que ocurre fuera. Por ello hay que crear ecosistemas internos y externos que se hablen entre sí con un lenguaje común”. Y eso es precisamente lo que hace el programa SANTALUCÍA IMPULSA que, tras un proceso de selección y aceleración de startups tanto externas como formadas por empleados, elige los proyectos ganadores en ambos ámbitos, que luego se implementarán en la compañía.

Este año, los ganadores fueron Nodalblock, startup que ofrece una solución web para la comunicación y gestión de siniestros en el hogar basada en tecnología Blockchain; y el proyecto interno Suite, que facilita a la red comercial un kit de herramientas digitales para la mejora de la confianza de potenciales clientes ante una llamada, y que permite mejorar la información y el argumentario de venta de los seguros de la compañía.

“  
**Nos encontramos inmersos en múltiples proyectos en colaboración con distintos agentes, startups y universidades**  
 ”



ENTREVISTA A

**LUIS MANUEL SANTOS**  
 Jefe de Innovación  
 de EDP ESPAÑA

**¿Qué significa innovar en el sector de la energía?**

Innovar en el sector de la energía hoy día significa pensar y probar nuevas formas de contribuir a la transición energética, descartando rápidamente las que no aporten en plazo suficiente valor y sencillez a todas las partes interesadas, que tienen depositadas en la electrificación sus esperanzas de alcanzar la descarbonización de la economía.

**¿Qué proyectos de innovación más relevantes estáis llevando a cabo en estos momentos?**

Estamos inmersos en múltiples proyectos en colaboración con distintos agentes, startups y universidades. Por ejemplo, EDP España ha sido la primera empresa energética que ha empleado el botón Amazon IoT button para mejorar la experiencia del cliente en su interacción con el call center del servicio 'Funciona' de mantenimiento de equipos del hogar. También hemos implantado, en colaboración con la startup Sentimer, un chatbot para la atención al cliente en el área del Plan Carrefour de EDP, reduciendo los costes de interacción y mejorando la percepción del cliente en el proceso de contratación. Además, desarrollamos proyectos innovadores en el

ámbito de la economía circular, como el proyecto europeo Subproducts4Life en colaboración con la Universidad de Oviedo, para demostrar la capacidad que tienen los yesos obtenidos en el proceso de desulfuración de las centrales térmicas para contribuir a otros procesos de economía circular.

**¿En qué medida exploráis desde EDP prácticas de colaboración en el ámbito de la innovación? ¿Es el tejido startup un player importante de la compañía?**

La innovación en EDP se basa en el principio de la Innovación abierta, que supone la colaboración con todos los agentes que pueden contribuir al desarrollo e implantación de la tecnología: universidades, centros de investigación, startups y emprendedores. En el caso de las startups, la colaboración se materializa en el apoyo a aquellas empresas que tienen el potencial de convertirse en proveedores de nuevos productos o servicios para EDP. El apoyo prestado puede llegar incluso a la entrada en el capital de la startup mediante un instrumento de venture capital propio denominado EDP Ventures España, que tiene una vocación inversora temporal y no exclusiva.



**LAS 5 ÁREAS DE INNOVACIÓN DE EDP**

EDP centra sus esfuerzos de Innovación en cinco áreas alineadas con la transición energética:

**CLEANER ENERGY.** Este capítulo incluye no solo las energías de origen renovable, sino también otras soluciones tecnológicas que reducen la huella ambiental de la generación convencional en el periodo de transición.

**SMARTER GRIDS.** Las redes eléctricas ya eran "inteligentes" desde su inicio gracias a la frecuencia de la corriente alterna, que permitía casar la oferta de generación con el consumo. Sin embargo, ahora el despliegue de tecnologías digitales y la integración con redes de telecomunicaciones aumenta la "inteligencia" de un sistema cada vez más complejo.

**CLIENT FOCUSED SOLUTIONS.** En esta área se incluyen las soluciones que ponen al cliente en el centro de las decisiones sobre la eficiencia y el consumo de energía, así como de las nuevas posibilidades de electrificación, como es el caso de la movilidad.

**ENERGY STORAGE.** El almacenamiento de energía eléctrica será una pieza clave tanto en la integración de la generación renovable distribuida como en el desarrollo de la movilidad sostenible.

**DATA LEAP.** La digitalización en sentido amplio permitirá dar un salto a todas las actividades de la cadena de valor y explorar tanto nuevos modelos de negocio y la relación entre agentes, como la mejora exponencial de la eficiencia de los procesos existentes.

**¿Podías hablarnos de vuestra iniciativa EDP Starter Acceleration Program?**

Se trata de un programa de identificación, selección y prueba de las soluciones propuestas por startups del ámbito energético que estén alineadas con nuestras cinco prioridades tecnológicas. Es un programa internacional que en 2019 ha evaluado casi 300 candidaturas y que ha seleccionado a 10 startups de Europa, 10 de Latinoamérica y 10 de EEUU. En el mes de noviembre, en un evento que celebraremos en Lisboa, se seleccionarán aquellas startups con las que EDP realizará proyectos piloto de validación de sus propuestas tecnológicas.

**En EDP "no nos resistimos a una buena idea". Así lo reflejáis en vuestro site. ¿De qué manera fomentáis la innovación y el emprendimiento dentro de la compañía?**

Por poner un ejemplo, todas las personas de EDP España tienen la oportunidad de participar en el EDP Starter Acceleration Program como mentores de las startups seleccionadas. De esta forma pueden poner en valor su experiencia para contribuir a la aceleración de estas nuevas empresas que valoran muy positivamente este tipo de interacción, pues les permite confrontar sus propuestas con las demandas reales. ■



**JUAN MIGUEL MARTÍNEZ GABALDÓN**  
*Consejero Delegado de GALLETAS GULLÓN*

Si tuviera que destacar un elemento que resume el éxito de Galletas Gullón, elegiría, sin dudar, la innovación. No solo ha sido clave para alcanzar la actual posición de liderazgo dentro del sector galletero, sino que resultó fundamental para sobrevivir en coyunturas económicas del pasado muy complicadas.

Si en la década de los años 80 Gullón no hubiera apostado por la innovación, esta empresa centenaria probablemente hoy no existiría. En aquel momento muchas empresas del sector fueron absorbidas por grandes compañías multinacionales, mientras que Gullón pudo prosperar en medio de la brutal competencia que la apertura de los mercados europeos trajo a España gracias a que comprendimos la importancia de innovar y buscar nuevos caminos frente a lo que tradicionalmente se había estado haciendo en el sector.

Decidimos apostar por la galleta saludable, un producto prácticamente inexistente hasta entonces, pero que de forma inmediata despertó el interés de los consumidores. En aquel momento estábamos convencidos de que el siglo XXI sería el siglo de la salud, y hoy ya sabemos que ese vaticinio se ha cumplido. Son decenas las variedades de galletas saludables que llenan los lineales de los supermercados; un hecho que es la consecuencia de una sociedad cada vez más interesada en cuidar su alimentación y unos organismos públicos con un mayor compromiso con la elaboración de productos saludables que contribuyan a evitar las enfermedades cardiovasculares más extendidas entre la población, como la obesidad, la diabetes o el exceso de colesterol.

### Reinvertir en I+D

En Gullón hacemos un gran esfuerzo en el ámbito de la innovación dedicando a este área alrededor del 3% de nuestra facturación. Hemos formado parte de más de una treintena de proyectos de I+D, algunos de los más punteros de la industria alimentaria. Junto a centros de investigación y universidades, hemos encabezado una colaboración público-privada que nos ha permitido avanzar de una forma más efectiva, disciplinada y eficaz.

En estos momentos, por ejemplo, formamos parte del proyecto 'Nutriprecisión', una iniciativa de I+D en la que colaboramos varias empresas y centros de investigación, y cuyo objetivo es la puesta en marcha de estrategias basadas en la nutrición de precisión para la mejora de la calidad de vida de la población pre-senior y senior. En concreto, nuestra meta es el desarrollo de nuevas galletas que potencien el sistema inmunitario.

Otro proyecto de investigación en el que estamos inmersos es 'Tolera', con el que pretendemos avanzar en el conocimiento sobre nuevos ingredientes y alimentos beneficiosos para que personas con alergias o intolerancias alimentarias puedan seguir una dieta variada y mejorar su calidad de vida. Gracias a los avances que ya estamos experimentando en este campo, pronto podremos ampliar aún más nuestro catálogo de productos para celíacos, alérgicos a la proteína de la leche, del huevo, o de los frutos secos.



### EL CENTRO DE ANÁLISIS SENSORIAL DE GALLETAS GULLÓN

Una de nuestras últimas apuestas por la innovación lo constituye el Centro de Análisis Sensorial que hemos puesto en marcha en nuestras instalaciones de Aguilar de Campoo. Gracias a esta iniciativa trabajamos en la reformulación de nuestros productos, potenciando sus cualidades saludables pero sin descuidar el sabor que aprecian los consumidores. Un grupo de especialistas formados en la compañía analizan al detalle tanto las galletas ya disponibles en el mercado, como diversas pruebas realizadas en los laboratorios de I+D; todo ello con el objetivo de buscar el equilibrio perfecto entre sabor y salud.

Estoy plenamente convencido de que la innovación no es una opción, sino un deber de todo profesional en cualquier sector en el que nos fijemos. En nuestro caso, renunciar a la innovación supondría desaparecer. Si hace más de 30 años fue la entrada en Europa la que nos obligó a crear un producto revolucionario para sobrevivir dentro del sector, hoy la globalización y el empuje de las economías emergentes son los grandes retos que nos animan a seguir innovando para mantener nuestro crecimiento. ■





## SEGUIR INCENTIVANDO LA I+D+i, OBJETIVO PRIMORDIAL

**MIGUEL ÁNGEL LÓPEZ**

Responsable Técnico de LEYTON en Valencia



El origen de los incentivos fiscales se remonta a la Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades (IS), y está incluido en su Artículo 33, Deducción por la realización de actividades de investigación y desarrollo. Siendo uno de los más antiguos por la realización de proyectos y actividades de I+D+i, ha evolucionado durante el paso del tiempo en diferentes aspectos como en las nuevas definiciones de las propias actividades, así como en la variación de los porcentajes de deducción. Desde la entrada en vigor de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del IS, vive su periodo de mayor estabilidad, y actualmente supone el principal respaldo relacionado con la ejecución de este tipo de proyectos.

Para la justificación de la consignación y aplicación de las deducciones fiscales por I+D+i, las empresas deben generar documentación que permita justificar a nivel técnico que estas actividades cumplen con las definiciones de actividades de Investigación y Desarrollo, e Innovación Tecnológica, así como cuantificar el gasto deducible con la finalidad de poder calcular la cifra de deducción asociada, ya que cabe destacar que no todos los gastos son deducibles. Si bien no existe un proceso definido para preparar la documentación técnica justificativa, si hay diferentes herramientas que permiten poder justificar las actividades y proyectos de I+D+i, como son los certificados emitidos por agencias acreditadas por la Entidad Nacional de Acreditaciones de Certificación y los Informes Motivados Vinculantes emitidos por diferentes organismos, aunque su obtención no es obligatoria para la consignación y aplicación de las deducciones.

### Grandes atractivos que promocionar

Este incentivo se caracteriza por diferentes aspectos que lo hacen muy atractivo para las empresas, lo que le permite ser uno de los más exitosos y recurrentes entre aquellas que realizan y ejecutan proyectos y actividades de I+D+i:

- Posibilidad de recuperar y aplicar cifras de deducción generada durante los últimos 18 años.
- Posibilidad de solicitar la monetización, conocido como abono o cheque fiscal de la deducción generada, en el caso de que las empresas no tengan Cuota Íntegra Ajustada Positiva suficiente para aplicar las deducciones fiscales generadas.
- Todas las empresas que realizan proyectos y actividades de I+D+i tienen derecho a consignar y aplicar este incentivo, sin tratarse de una concurrencia competitiva.

**Siendo las Deducciones Fiscales por I+D+i el principal Incentivo Fiscal Nacional para fomentar las actividades de I+D+i en las empresas, es responsabilidad del Estado Español proporcionarle la estabilidad y accesibilidad que se merece, así como hacerlo más atractivo para las compañías en la medida de lo posible**

Los datos del INE emitidos el 27 de noviembre de 2017 eran claros. La inversión en I+D+i en 2017 se situaba en el 1,19% del PIB frente al 1,22% del 2015, muy lejos del 3% marcado por Europa para 2020, por lo que si realmente España quisiera alcanzar este objetivo, debería de incentivar a las empresas a realizar este tipo de inversiones. Y para conseguirlo debería mantener la estabilidad de este incentivo, así como hacerlo más atractivo y accesible, siendo posibles medidas las siguientes:

- Aumentar el porcentaje de deducción asociado a los gastos de los proyectos, como en el caso de los de Innovación Tecnológica en los que este es del 12%, siendo la mayor parte de los que actualmente se ejecutan, y estando muy relacionados con empresas TIC, un sector en auge.
- Permitir aplicar una deducción del 100% de la Cuota Íntegra Ajustada Positiva sin necesidad de solicitar la monetización.
- Eliminar la penalización del 20% sobre la cifra que se solicita la monetización. ■

LEYTON

Origen, evolución  
y futuro de las  
**Deducciones Fiscales**  
por actividades  
de **I+D+i en España.**

iberia@leyton.com

**BARCELONA**  
T: +34 (0)93 707 78 58  
Ronda del General Milre  
72-74 Planta 2 - Puerta 5  
08017 Barcelona

**MADRID**  
T: +34 (0)91 833 96 64  
Avenida de Burgos 12  
Planta 11  
28036 Madrid

**BILBAO**  
T: +34 (0)94 641 89 06  
Paseo de Campo Volantín 24  
8º-1  
48007 Bilbao (Vizcaya)

**VALENCIA**  
T: +34 67 472 11 48  
Calle Serpis 66, entresuelo G,  
46022, Valencia

**“Estamos asistiendo al auge de agentes inteligentes capaces de comunicarse como una persona”**

ENTREVISTA A

**LISSETTE ÁLVAREZ + JESÚS OTERO**

Consultora Data Science en GFI ESPAÑA

Director en Arquitectura Digital e Innovación en GFI ESPAÑA

La IA es, a día de hoy, una de las disciplinas más sofisticadas creadas por el ser humano. Tanto es así, que está permitiendo obtener resultados similares a los que observamos en las capacidades de la inteligencia humana: reconocimiento del entorno y percepción espacial, predicción y anticipación, entendimiento del lenguaje y capacidades de comunicación... Sin duda, un sinfín de avances gracias a la combinación del uso de los diferentes sentidos en los sistemas de Inteligencia Artificial que, tal y como aseguran los expertos de Gfi España en la presente entrevista, están permitiendo personalizar la experiencia de usuario como nunca antes.

**¿Hacia dónde dirige la IA la experiencia de los usuarios?**

Las tendencias actuales en experiencia de usuario se encuentran enfocadas en generar IA que aprenda constantemente del comportamiento del cliente para crear experiencias personalizadas que se adapten a los cambios de interés o del entorno. En esta línea, la percepción que los usuarios tienen de su relación con los proveedores de servicios digitales es que estos tienen cada vez contenidos/información más adecuados y una calidad mayor, dado que se adaptan a sus gustos y necesidades. Las próximas mejoras corresponderán a la humanización de la interacción entre usuarios y dispositivos inteligentes, esto es, que se asemeje a la interacción entre dos humanos y que el usuario no tenga que adaptarse al “modo dispositivo”.

**¿En qué tipo de aplicaciones está teniendo una mayor incidencia la Inteligencia Artificial dentro de este ámbito?**

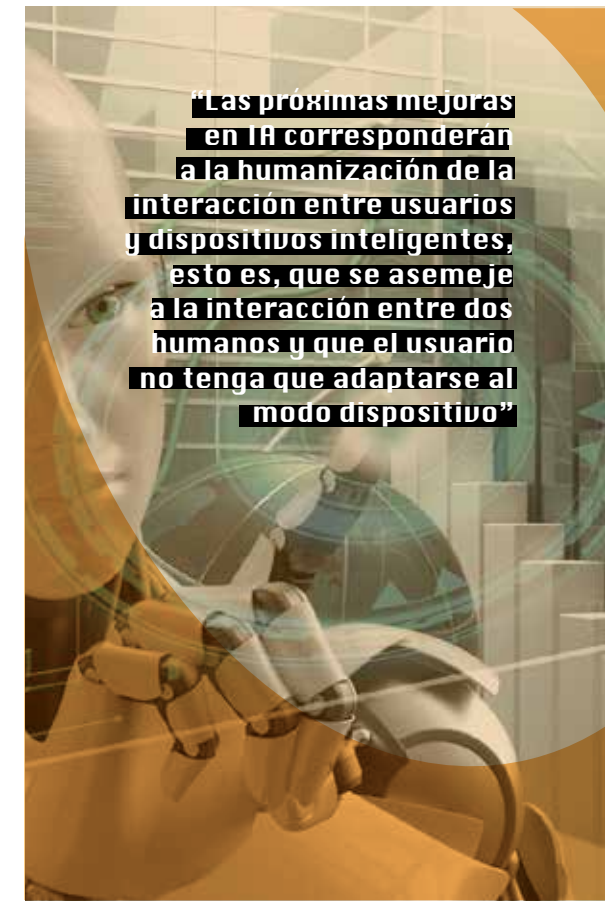
Por ejemplo, mediante reconocimiento facial es posible saber el género y la edad de una persona y ofrecerle productos que encajen con su estilo de vida al pasar frente a un escaparate digital. También, la identificación del idioma en una llamada a un call center puede ahorrar tiempos de espera para el usuario final, automatizar la atención comprendiendo la intención del cliente y realizar incluso traducción simultánea entre el usuario y un agente. De la misma forma, mediante la aplicación de modelos predictivos el sistema puede personalizar la experiencia para el usuario adaptando el catálogo de contenidos multimedia en base a sus gustos o anticipando las acciones más adecuadas a realizar, ofreciéndole así una experiencia única y personalizada.

**¿Estamos tendiendo hacia la proliferación de “empleados digitales” programados con IA?**

La tecnología siempre ha sido nuestra aliada para resolver problemas que a un humano le resultan complejos o tediosos y permitimos centrar nuestros esfuerzos en tareas de mayor valor. Sin embargo, el momento actual presenta una nueva disyuntiva, y es que estamos asistiendo al auge de agentes inteligentes capaces de comunicarse de una manera similar a la que lo haría una persona.

**¿Podemos decir que el éxito en este campo se encuentra en que el usuario no detecte la interacción con la máquina?**

Aunque lograr una experiencia similar a la alcanzada con un humano es el objetivo, en realidad es importante que el usuario sepa que está tratando con una máquina en una conversación de texto o voz. Con la tecnología actual, se evita crear falsas expectativas sobre lo que puede esperar de dicha conversación, pero incluso en el caso de que el agente inteligente fuese indistinguible de una persona en su trato, el usuario debería saber que habla con un sistema capaz de acceder a toda su información en tiempo real, realizar cálculos que exceden de la capacidad humana y predecir acciones más rápido de lo que lo haría una persona. Cuando Kaspárov perdió contra Deep Blue sabía a qué se enfrentaba. No sería aceptable moralmente que el campeón del mundo hubiera pensado que jugaba contra una persona.



**“Las próximas mejoras en IA corresponderán a la humanización de la interacción entre usuarios y dispositivos inteligentes, esto es, que se asemeje a la interacción entre dos humanos y que el usuario no tenga que adaptarse al modo dispositivo”**

**¿Son las emociones la asignatura pendiente de la Inteligencia Artificial?**

Las emociones nos hacen humanos, y su aplicación en sistemas inteligentes que interactúan con personas lograría transmitir al usuario que el sistema con el que se comunica le puede entender y se va a adaptar a sus necesidades. Esto es interesante para dotar a estos agentes de personalidad y capacidad para empatizar con el cliente en función de su estado de ánimo personalizando la respuesta, pero del mismo modo que las emociones nos hacen únicos, también nos hacen impredecibles. ¿Queremos que los sistemas se censuren? ¿Qué decidan que quieren cambiar de trabajo? ¿Que puedan llegar a hablarle a un cliente de una manera maleducada? No es eso lo que necesitamos de un agente virtual. En este sentido, la asignatura pendiente de la IA sería la personalidad, rasgos que hagan único a cada uno de los sistemas con los que interactuemos en nuestro día a día. ■



EDICIÓN ESPECIAL  
10 ANIVERSARIO APD MURCIA

# MURCIA 20-30

LÍDERES, TENDENCIAS  
Y CLAVES DE OPORTUNIDAD



## Partner institucional



Unión Europea



Región de Murcia



*“Una manera de hacer Europa”*  
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

## Patrocinan



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



**S**i algo está cambiando en los últimos años en el mundo en general, y en el ámbito empresarial en particular, es la forma de entender el crecimiento económico. La necesaria apuesta por la innovación y el conocimiento, la sostenibilidad en torno a los modelos de negocio o la transformación digital, son, a día de hoy, los tres pilares básicos sobre los que se ha de asentar cualquier compañía, región o país que aspire a situarse a la vanguardia del mercado global del siglo XXI.

Coincidiendo con el 10 Aniversario de APD en Murcia, creemos que es una ocasión realmente excepcional para abordar en profundidad, a través de la presente Edición Especial de la Revista APD, este nuevo paradigma ante el que la Región de Murcia -desde Administración e Instituciones Públicas, hasta empresas y demás agentes sociales- está adquiriendo un firme compromiso, al tiempo que continúa reforzando sectores prioritarios como el agroalimentario, el industrial o el turístico.



### Potencialidades made in Murcia

Tal y como refleja Invest in Murcia, miembro de la red Invest in Spain y dependiente del INFO, además de contar con una privilegiada posición estratégica en el arco mediterráneo, la Región de Murcia cuenta, entre otras cualidades, con 7 universidades en un radio de 150 km y representa en torno al 20% de las exportaciones alimentarias a nivel nacional. Asimismo, es una región abierta con un clima excepcional, destinos turísticos únicos, dinamismo empresarial, mano de obra cualificada, I+D, así como una vía rápida para las inversiones.

En otras palabras, se trata de una tierra de oportunidades, talento cualificado y sectores estratégicos que despunta no solo a nivel nacional, sino también internacional. Y sobre todo, se encuentra preparada para continuar reorientando su economía ante los retos futuros que se plantean para los próximos años.

### Liderazgo público-privado

Si hay algo que caracteriza a esta región, además de un marcado liderazgo por parte del empresariado murciano -que apuesta por la mejora y la excelencia empresarial, y cuyas acciones se basan en valores como la competitividad, la investigación, el desarrollo y la responsabilidad-, eso es el apoyo de una Administración que cree en Murcia y en su capacidad de adaptación y especialización.

De hecho, no son pocos los ejemplos que en torno a las instituciones públicas de esta Comunidad se están implementando con el fin de hacer de Murcia una región a la vanguardia. Es el caso de la Estrategia Regional de Economía Circular, la Estrategia por el Empleo de Calidad Objetivo 2020, la Estrategia Regional MurcialIndustry4.0 o la Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de la Región de Murcia (RIS3Mur), entre otras. Todo ello, sin olvidar el desarrollo de numerosas políticas de corte regional, la puesta en marcha de ferias, misiones comerciales y encuentros nacionales como ADITIVA4.0 sobre impresión 3D, y por supuesto la presencia del INFO/CARM en Bruselas, una plataforma de apoyo ante las instituciones europeas en relación directa con la región y su tejido empresarial.

### 3 claves: digitalización, economía circular y sostenibilidad

No cabe duda de que Murcia seguirá siendo todo un referente agroalimentario -con un peso de en torno al 18% del Producto Interior Bruto regional-. Es más, este es uno de los sectores que ha venido incorporando progresivamente desde hace años la investigación, la tecnología y el conocimiento a sus procesos productivos.

Sin embargo, por encima de cualquier debate sectorial, en el que también despuntan la industria regional, la actividad energética, el turismo o el sector servicios, los expertos aseguran que abordar de lleno la transformación digital -bajo el aprovechamiento de las competencias tecnológicas relacionadas fundamentalmente con el IoT, el Big Data o la IA-, continuar desarrollando unas sólidas bases en torno a la economía circular -enfocada no solo hacia la promoción de un uso sostenible de los recursos, sino también en lo que se refiere a colaboración y cooperación empresarial entre grandes y pequeñas empresas-, y aplicar la sostenibilidad en todas y cada una de las acciones económicas y empresariales futuras, serán las claves que a todas luces posibilitarán el crecimiento exponencial de la economía regional y la creación de empleo.



Si hay algo que caracteriza a la Región de Murcia, además de un marcado liderazgo por parte del empresariado murciano, es el apoyo de una Administración que cree en Murcia y en su capacidad de adaptación y especialización



Murcia cuenta con una serie de ventajas que, según los analistas, la convierten en uno de los territorios más proclives para invertir y con mayores oportunidades de negocio de España

### Murcia: tierra de oportunidades, tierra de inversión

Con el fin de que "Murcia expanda su globalidad a través de lo local", tal y como rezaba el claim de AQUÍ, un reciente Foro de Innovación, Sostenibilidad y Economía de la Región de Murcia organizado por el INFO, no podemos olvidar en este análisis la perspectiva de Murcia como tierra de inversión.

Además de ser en estos momentos la única región española con una Unidad de Aceleración de Inversiones (UNAI) que, por ley, debe informar a los inversores sobre la elegibilidad de su proyecto en menos de 48 horas, Murcia cuenta con una serie de ventajas que, según los analistas, la convierten en uno de los territorios más proclives para invertir y con mayores oportunidades de negocio. Su talento altamente cualificado; unas infraestructuras logísticas totalmente modernizadas con uno de los puertos más importantes del país, además de una consolidada red de polígonos industriales y centros tecnológicos; y unas cifras de rentabilidad difícilmente comparables a las de cualquier otra región, son aspectos que hablan por sí solos.

Sin duda, una tarjeta de visita que cada vez está teniendo mayor éxito en lo que a proyectos de inversión internacionales se refiere y que sitúan a Murcia en el disparadero de la competitividad ante un horizonte decisivo como lo es 2020-2030. ■

### MURCIA EN CIFRAS



POR LEY, MURCIA ES LA ÚNICA REGIÓN ESPAÑOLA CON UNA VÍA RÁPIDA PARA LAS INVERSIONES



HA RECIBIDO LAS **2** MAYORES INVERSIONES JAMÁS REALIZADAS EN ESPAÑA (Sabic y Repsol)



CUENTA CON **7** UNIVERSIDADES EN UN RADIO DE 150 KM



CON ÚNICAMENTE UN **2,2%** DEL TERRITORIO NACIONAL, MURCIA REPRESENTA UN **20%** DE LAS EXPORTACIONES ALIMENTARIAS



GESTIONA **21** MILLONES DE TONELADAS DE MERCANCÍAS AL AÑO

Fuente: Invest in Murcia

**MARÍA ANDREU**

Directora de APD en Murcia

**TOMÁS FUERTES**Presidente de APD en Murcia  
y de GRUPO FUERTES

## AL FRENTE DE APD EN MURCIA

**D**os generaciones al frente de APD, Tomás Fuertes y María Andreu, en permanente diálogo junto a los Consejeros de APD en Murcia para afrontar los retos de nuestra Asociación en la región, conversan en este espacio sobre Murcia y su tejido empresarial. Una charla en la que, por encima de todo, se respira compromiso y orgullo por una tierra a la vanguardia del crecimiento.

**María Andreu (M.A.)** Todo un referente como tú, Tomás, en el tejido empresarial de Murcia y de España, y al frente de una de las compañías más sólidas de este mercado, ¿qué te ha dado a ti y a Grupo Fuertes esta Región durante todos estos años, y qué crees que puede ofrecer a una empresa en general?

**Tomás Fuertes (T.F.)** Como Tomás Fuertes, a título personal, soy alhameño, murciano, español y ciudadano del mundo, y llevo con orgullo a mi tierra en la que he nacido y me he criado, y donde nació lo que hoy es Grupo Fuertes. A escala empresarial, hemos apostado

por esta Región convencidos de que podía alcanzar cotas muy altas gracias al buen hacer de sus gentes, a su clima y a su posición geográfica y estratégica desde siempre. Y la Región de Murcia también ha apostado por Grupo Fuertes desde los inicios de la empresa ELPOZO ALIMENTACIÓN, cuyos primeros pasos fueron locales y regionales, aunque ahora estemos en todo el mundo.

**(T.F.)** María, cumples 1 año al frente de APD Murcia. ¿Qué balance haces de este periodo y de tu relación con el empresario murciano? ¿Qué características destacarías del mismo?

**(M.A.)** El balance es más que positivo. De hecho, lo que comenzó siendo una apuesta profesional, se ha convertido en un proyecto de aprendizaje continuo, y en una experiencia en la que me siento en la obligación de aportar mi granito de arena a esta tierra de grandes oportunidades. Respecto al tejido empresarial murciano, me asombra el gran avance y desarrollo profesional que han conseguido a lo largo de estos

años pese a haberse encontrado por el camino con diversos obstáculos como la falta de infraestructuras y medios para contar con conexiones fluidas con el resto del territorio nacional e internacional. Sin embargo, han sabido buscarse sus propios recursos, avanzar, posicionarse y triunfar, y lo más destacable e importante de todo, tener la habilidad social de unirse para defender los mismos intereses y conseguir ser escuchados de cara a obtener grandes resultados y poder para cambiar las cosas.

**(M.A.)** ¿Ha cambiado mucho la Región con el paso del tiempo Tomás? ¿Cómo ves a Murcia hoy en la carrera por la competitividad global?

**(T.F.)** La Región de Murcia ha cambiado para mejor en muchos sentidos en los últimos años, como también ha progresado el mundo en su totalidad. Podríamos decir que la humanidad ha podido avanzar en los pocos años que llevamos de siglo de una manera inimaginable, y quien se quede fuera de esta competitividad global perderá el tren del futuro que ya está aquí. Creo que la puesta en marcha del aeropuerto internacional de Corvera inicia lo que será una fase de despegue muy importante para la Región, que se completará cuando se añadan el AVE y el Corredor Mediterráneo. La economía de nuestra Región se basa en dos pilares fundamentales: el sector agroalimentario y el turístico, y en estos dos campos los deberes se están haciendo muy bien.

**(T.F.)** Imagino que tendrás muy pulsadas las necesidades del ejecutivo murciano desde la Dirección de APD Murcia. ¿Cuáles son las preocupaciones más acuciantes del mismo? ¿Qué conocimientos demanda?

**(M.A.)** Considero que a los ejecutivos de nuestro país, ya sean de Murcia o de cualquier otra ciudad, les inquietan las mismas necesidades al encontrarnos en un mundo globalizado, conectado y que crece cada vez más rápido. Esto es, cuáles serán los puestos de trabajo del futuro, los impactos de la transformación digital o de qué manera crear empresas más sostenibles a la vanguardia de la innovación. Pero sí que es cierto que en mayor medida al empresario le preocupa el apoyo y la colaboración a nivel nacional y europeo para seguir desarrollándose, así como la importancia de unir de alguna manera la universidad y la empresa, para retener el talento y atraerlo.



“Los murcianos somos pioneros en exportación agroalimentaria, razón por la que ocupamos posiciones de liderazgo en España y que nos ha obligado a adelantarnos y a ser muy innovadores en todos estos aspectos”

-Tomás Fuertes



**(M.A.)** ¿Qué destacarías de aspectos que aspiran a regir hoy la economía murciana como la economía circular, la innovación o la transformación digital? ¿Qué oportunidades identificas en estos ámbitos?

**(T.F.)** Los murcianos somos pioneros en exportación agroalimentaria, razón por la que ocupamos posiciones de liderazgo en España y que nos ha obligado desde hace décadas a adelantarnos y a ser muy innovadores en todos estos aspectos. Asimismo, llevamos en nuestro ADN el respeto medioambiental, la sostenibilidad y la incorporación de las TIC a nuestras compañías para cubrir las obligaciones de los mercados más exigentes a escala mundial, como son EEUU o Reino Unido. En este sentido, por ejemplo, la escasez de agua nos ha hecho ser muy imaginativos y eficientes, y nos ha obligado a trabajar en la búsqueda de soluciones que, posteriormente, han sido imitadas por otros países con problemas similares. Por tanto, creo que el sector agroalimentario tiene una enorme potencialidad. ➤



“El tejido empresarial murciano ha sabido buscarse sus propios recursos, avanzar, posicionarse y triunfar”

-María Andreu

No te pierdas la crónica del Afterwork en [www.apd.es/actualidad](http://www.apd.es/actualidad)

En la imagen, algunos de los directivos murcianos que asistieron al primer Afterwork APD Murcia celebrado con motivo del 10 Aniversario de APD en la región.



**(T.F.) Venimos de generaciones distintas María, pero seguramente compartamos un gran número de valores en lo que a nuestro desarrollo profesional se refiere. ¿Cuáles de ellos destacarías en el ejercicio de la gestión empresarial?**

**(M.A.)** Coincido absolutamente en que compartimos un gran número de valores, a pesar del salto generacional, que nos han forjado como profesionales. Para mí, y creo que son y han sido también fundamentales en tu vida, y podría atreverme a decir que fueron tu motor de arranque, son aquellos que nacen de la familia: crear en una cultura de esfuerzo, en tener una meta y soñar por conseguirla; afán de superación personal, pero con el compromiso de conseguir que la sociedad funcione; tener ilusión cada día, pero sobretodo entender que el fracaso solamente es una experiencia en la evolución del camino del éxito.

**(M.A.) Tomás, siguiendo el claim del presente Especial Murcia en la Revista APD, ¿cómo ves a Murcia en el Horizonte 20-30? ¿Hablaremos de Murcia, una región a la vanguardia? ¿Cuáles son, en definitiva, tus deseos para esta tierra de oportunidades?**

**(T.F.)** A Murcia dentro de una década la veo preparada para un futuro muy competitivo para el que quien no esté suficientemente preparado y atento quedará fuera del tablero de juego. Insisto en que el nuevo aeropuerto, la llegada del AVE y el Corredor Mediterráneo nos va a permitir estar entre las regiones líderes de España. Por supuesto que Murcia es una región de vanguardia en muchos aspectos como los tecnológicos, hídricos y agroalimentarios ya en la actualidad. En cuanto a mis deseos para la tierra que me vio nacer, no pueden ser otros que prosperidad, progreso y alegría para todos sus habitantes y visitantes. ■



## PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE UNA TIERRA VIVA

JUAN SEGURA

Presidente de ETOSA Obras y Servicios Building, y Consejero de APD

En la Región de Murcia hace 30 años había pequeños comercios, pequeños agricultores y el tejido empresarial estaba formado principalmente por grupos empresariales familiares. Se trataba de una región olvidada en infraestructuras, y donde el número de polígonos industriales era de cuatro.

Sin embargo, el esfuerzo y dedicación de muchas personas han logrado convertirla en una tierra de oportunidades. Hoy tenemos asentadas las bases de un proyecto con grandes posibilidades para convertirnos en una región de referencia, y lo primero que tendríamos que hacer es creer en ello. Contamos con un tejido empresarial que se ha ido formando en los últimos años, y que en gran parte ha pasado por la mayor crisis vivida en la economía española. Muchos la han superado y les ha fortalecido, y a los que no pudieron superarla les animo a volver a levantarse, porque representan uno de nuestros grandes activos.

En cualquier caso, las fortalezas del empresariado de la Región de Murcia son muy claras: su inquietud, imaginación, inteligencia y ánimo de lucha, aunque nos quedan campos de mejora en formación, en el conocimiento y en las nuevas tecnologías. También en el compromiso social corporativo.

### ¿Qué nos depara el futuro?

Sin duda, cosas buenas seguro. Pero para ello tendremos que adaptarnos a la sociedad y a sus cambios, los cuales se están produciendo a gran velocidad.

La sociedad del futuro sitúa al ser humano, sin diferencia de sexo, en el centro de toda acción, y eso el empresario debe de tenerlo muy presente tanto para los proyectos que ya están en marcha, como para los que están por venir. La frase “el fin justifica los medios” es lo más antagónico a los nuevos tiempos, y cuando hablo de ser humano como eje de toda acción, me refiero desde el consumidor al propio trabajador y a todas las personas que van a participar en el proyecto. Situar como prioritario el proyecto por encima de la persona, si se hace por pura necesidad y de forma temporal, podría tener justificación, pero no es un modelo a seguir, sino todo lo contrario.

Por su parte, la mujer se está incorporando al mundo de la empresa y posiblemente sea el mayor activo del futuro, y serán ellas las que lideren ese cambio de filosofía de situar a la persona en el centro de todo proyecto, compaginándolo con la productividad y rentabilidad.

En definitiva, desde mi perspectiva, una nueva filosofía o cultura empresarial, avanzar en el campo del conocimiento, respeto al medioambiente y compromiso social, son los pilares que van a constituir la base de nuestro futuro empresarial. ■



ENTREVISTA A

**FERNANDO LÓPEZ MIRAS**

Presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia



“LA REGIÓN DE MURCIA ES, A DÍA DE HOY, UN ESPACIO DE LIBERTAD ECONÓMICA EN EL QUE LAS EMPRESAS SON CADA VEZ MÁS COMPETITIVAS”

**¿Cuáles diría que son los principales retos que debe abordar Murcia para seguir impulsando su competitividad?**

Desde el Gobierno de la Región de Murcia estamos promoviendo el uso de la innovación como pilar básico para aumentar la competitividad y mejorar la productividad de las empresas, lo que está ayudando a transformar el modelo económico de la Región. Nuestras empresas tienen que ser más competitivas de la mano de la innovación, pero también aumentando la cualificación de sus empleados y logrando una economía basada en el conocimiento. Para abordar estos objetivos hemos puesto en marcha numerosas medidas, entre las que destacaría la Agenda para el Impulso Industrial y Tecnológico de la Región de Murcia 2018-2021, dotada con 144,5 M€. Una herramienta con más de 70 actuaciones para planificar la política industrial de la Región de los próximos años, una política que tiene que avanzar decididamente por el camino de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico, la generación de conocimiento y la creación de un entorno que permita una estrecha colaboración entre el ámbito investigador y el empresarial.

Las estadísticas demuestran que la Región de Murcia es cada vez más innovadora. Aquí ya hemos superado los niveles de inversión en innovación previos a la crisis, concretamente, más de un 9%, lo que nos sitúa como la región que mayores esfuerzos ha hecho en este sentido.

**¿Podemos hablar de Murcia como una región comprometida con la transformación digital? ¿En qué punto se encuentra la Estrategia Regional de Transformación Digital?**

La Región de Murcia fue, hace ya casi cuatro años, una de las primeras regiones de España en desarrollar un plan específico para abordar ese proceso de reindustrialización. Además, ha sido la primera Comunidad de España que ha puesto en marcha una estrategia regional de transformación digital, la Agenda para el Impulso Industrial y Tecnológico de la Región de la que le hablaba anteriormente. Estamos ayudando a las pymes innovadoras de alta tecnología a desarrollar proyectos de digitalización que ayudan a su vez a que otras empresas mejoren su competitividad a través de la innovación y el desarrollo tecnológico.

A día de hoy, la Región de Murcia cuenta ya con numerosas industrias inteligentes, que están aplicando la transformación digital a sectores productivos tradicionales mediante la incorporación a los procesos productivos de tecnologías de información y comunicación, análisis y procesamiento de datos, robots, etc. Además, nos hemos convertido también en una de las Comunidades más activas en lo que al reconocimiento y certificación de nuestras pymes innovadoras se refiere. En los últimos años, una de cada siete empresas de base tecnológica creadas en España era de la Región de Murcia.

Pero no nos conformamos con eso. Estamos igualmente trabajando para avanzar en la modernización del tejido empresarial e industrial también desde la educación, impulsando las vocaciones científicas y tecnológicas.

**¿En qué medida las políticas públicas del Gobierno de Murcia están apostando por un crecimiento sostenible y un desarrollo regional?**

La Región de Murcia es, a día de hoy, un espacio de libertad económica en el que las empresas son cada vez más competitivas y donde se crea empleo de calidad, lo que está impulsando el desarrollo económico y social. Para mantener este crecimiento sostenible, el Gobierno regional ha puesto en marcha reformas estructurales y programas específicos para incentivar a pymes y grandes empresas para que apuesten por la economía circular, para que adquieran equipamiento científico-tecnológico, o para apoyar el emprendimiento.



“Nos situamos entre las Comunidades pioneras en el desarrollo e implementación de una estrategia diseñada para romper con el modelo de economía lineal”

**¿Qué es para Murcia la Economía Circular y qué ventajas ofrece para la empresa?**

Pasar de una economía basada en producir, consumir y tirar a una en la que se reducen esos residuos y se les da una nueva vida, es uno de los retos a los que nos enfrentamos como sociedad. La Región de Murcia se ha situado a la vanguardia a nivel nacional en materia de economía circular al convertirse en una de las seis CCAA que cuentan con una estrategia específica de impulso a este nuevo modelo, junto con Cataluña, País Vasco, Navarra, Aragón y Andalucía. Nos situamos, por tanto, entre las Comunidades pioneras en el desarrollo e implementación de una estrategia diseñada para romper con el modelo de economía lineal.

La Estrategia de Economía Circular de la Región de Murcia contiene 51 medidas concretas que, además de ayudar a preservar el medio ambiente, contribuirán a una mejora de la competitividad empresarial y a alcanzar los objetivos de reducción de consumo energético, emisión de gases de efecto invernadero e impulso a las energías renovables que marca la UE para el año 2030. Con la puesta en marcha de este plan nos incorporamos a un sistema productivo mucho más eficiente y sostenible.

Por poner un ejemplo, en el caso de uno de los sectores estratégicos para la Región y en el que somos referente tanto a nivel nacional como internacional, como es el agroalimentario, la economía circular permite crear un nuevo modelo que abarca desde el diseño de las semillas al reciclaje de los envases y residuos generados, pasando por una mayor optimización de la logística.



“Las estadísticas demuestran que la Región de Murcia es cada vez más innovadora. Aquí ya hemos superado los niveles de inversión en innovación previos a la crisis”



**¿De qué manera están impulsando la sostenibilidad desde la Administración?**

Además de la Estrategia de Economía Circular, también se impulsa el Plan Energético de la Región de Murcia 2016-2020, que cuenta con un presupuesto de más de 400 M€ para garantizar el abastecimiento en condiciones de seguridad, fomentar el ahorro y la eficiencia energética en todos los ámbitos, e impulsar el uso de fuentes de energía renovables y que garanticen la competitividad. También estamos coordinando la implantación de medidas que se incluyen en el Pacto de los Alcaldes por el Clima y la Energía, un ejemplo de colaboración con entidades locales en busca de mayores cotas de sostenibilidad, y hemos puesto en marcha el Observatorio Regional del Cambio Climático, un plan de acción específico para ayudar a las empresas a adaptarse a la nueva realidad energética, y una Estrategia Regional orientada a reducir la cantidad de plásticos que se generan.

**¿Por qué Murcia es tierra de oportunidades?, ¿Qué cifras maneja el Gobierno en lo que respecta a la Región de Murcia como destino inversor?**

Hemos conseguido hacer de la Región de Murcia un espacio de libertad económica de referencia, y los resultados son notables. A la mejora de la competitividad de las empresas y la creación de empleo de calidad, sumamos la simplificación administrativa. Lo que buscamos es ofrecer a los empresarios una respuesta cercana, ágil e innovadora para dinamizar la economía regional. Por eso, creamos la Unidad de Aceleración de Inversiones, una herramienta pionera a nivel nacional que coordina las administraciones para impulsar los nuevos proyectos de inversión y reducir los tiempos para iniciar una actividad empresarial en el menor tiempo posible. Además, hemos desarrollado unas líneas específicas de préstamos en condiciones más ventajosas que las de mercado con las que apoyamos a los empresarios y emprendedores para acelerar la toma de decisión respecto a inversiones que favorezcan el crecimiento en nuestra Región. En lo que va de año hemos captado 23 proyectos que suponen 343 M€ de inversión para la Región de Murcia.

**¿Qué sectores son, en estos momentos, los que más están despuntando?**

Sin duda, el principal sector económico de la Región de Murcia es el agroalimentario, en el que nos hemos consolidado como líderes a nivel nacional



“Hemos conseguido hacer de la Región de Murcia un espacio de libertad económica de referencia, y los resultados son notables”

e internacional, pero también hay otros sectores como agua, medio ambiente o logística y transporte, que crecieron como soporte a las actividades agroalimentarias pero que en la actualidad han expandido sus actividades hacia nuevas oportunidades de mercado en las que también son líderes. Además de esto, la Región de Murcia ocupa un lugar destacado en Europa como núcleo energético.

**¿Cuál es el objetivo de la Región en cuanto a la proyección futura de la 'Marca Murcia' dentro y fuera de nuestras fronteras?**

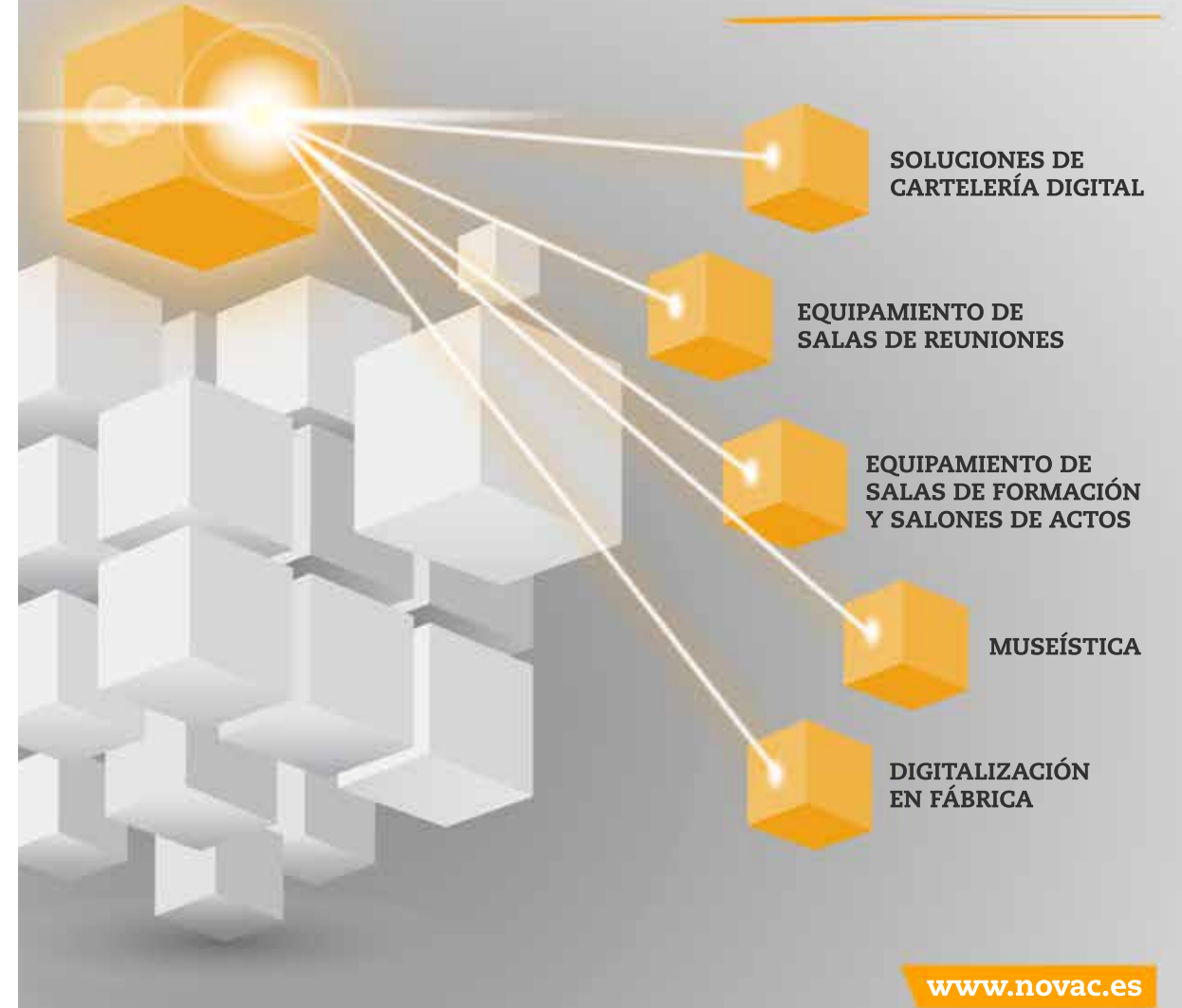
Nuestro objetivo sigue siendo generar más y mejor empleo, un empleo de calidad que contribuya al desarrollo económico y social de nuestra Región y de España. Ese es uno de los valores añadidos de la 'Marca Región de Murcia', siendo tierra de acogida para todos aquellos proyectos llamados a triunfar. Aquí van a encontrar las mejores condiciones para que esas ideas innovadoras se hagan realidad. Además, el trabajo realizado en los últimos años ha llevado a la Región de Murcia a batir los récords de exportación de manera consecutiva. Somos la quinta provincia que más exporta y nuestras ventas en el exterior representan casi el 4% de las exportaciones nacionales. Todo esto lo hemos hecho trabajando de la mano del tejido empresarial pero también proyectando al exterior el talento, la creatividad y la capacidad de innovación de nuestros emprendedores. ■

# NOVAC

AUDIOVISUAL

Te ayudamos a ser  
+ COMPETITIVO  
+ PRODUCTIVO  
+ ÁGIL  
poniendo a tu disposición  
la mejor tecnología

SOMOS EXPERTOS EN INGENIERÍA AUDIOVISUAL



**SOLUCIONES DE CARTELERÍA DIGITAL**

- Monitores profesionales
- Videowall
- Pantallas LED
- Totems y mupis interactivos
- Software gestión de contenidos

**EQUIPAMIENTO DE SALAS DE REUNIONES**

- Monitores táctiles
- Reserva de salas
- Videoconferencia
- Conectividad Inalámbrica
- Sistemas colaborativos

**EQUIPAMIENTO DE SALAS DE FORMACIÓN Y SALONES DE ACTOS**

- Sistemas de control
- Soluciones de grabación y streaming
- Microfonía
- Soluciones de debate y realización
- Videoproyección y LED 4K

**MUSEÍSTICA**

- Blending
- Mapping
- Sistemas Holográficos
- Audioguías
- Sonorización
- Warping

**DIGITALIZACIÓN EN FÁBRICA**

- Monitores de información
- Centros de control
- Señalética Digital Avanzada





## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# TODO UN SALTO ESTRATÉGICO



Según el 'Informe de la pyme 2018. Digitalización y Responsabilidad Social en la Pyme', las empresas murcianas se muestran muy concienciadas con la importancia del proceso de digitalización, en una línea similar a lo mostrado por el conjunto de las pymes españolas, y con ella aspiran a conseguir un aumento de la innovación -tanto en procesos de dirección y gestión, como en productos y procesos productivos o comerciales-, así como objetivos estratégicos como la mejora de la experiencia de cliente y la disminución de costes.

No obstante, de los resultados del estudio también se desprende que a pesar del avance conseguido en los últimos años, aún queda camino por recorrer, pues aspectos como el bajo uso de las redes sociales y de la nube, o el escaso aprovechamiento de las plataformas de e-commerce, son una realidad.

### El papel activo de la Administración

Recientemente, desde la Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente de la CARM se aseguraba que “el 85% de los directivos de la Región indica que en los próximos tres años realizarán inversiones para aplicar Inteligencia Artificial (IA) en sus empresas”. Nada extraño si tenemos en cuenta que de ahora en adelante la forma de desarrollar los negocios va a cambiar radicalmente con tecnologías como la IA, el Internet de las Cosas (IoT) y la robotización de los procesos industriales. De hecho, los líderes empresariales son cada vez más conscientes de que el futuro de sus actividades, dentro o fuera de Murcia, requiere de una decidida apuesta por la tecnología y, en consecuencia, de la búsqueda de una estrategia digital.

Es por ello por lo que incrementar la transferencia de tecnología se postula como uno de los principales desafíos a los que la Administración de la Región de Murcia ha decidido hacer frente lo antes posible.

Precisamente, una de las acciones más reseñables en este ámbito es la Estrategia MurciaIndustria 4.0. Coordinada por la Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente, tiene por objeto el progreso, avance y mejora de la evolución industrial, y para ello aspira a estimular proyectos empresariales de carácter tecnológico que buscan establecer una clara mejora competitiva a través de la introducción efectiva de las tecnologías digitales en la industria, permitiendo que dispositivos y sistemas colaboren entre ellos, mejorando así los productos, los procesos y los modelos de negocio. Se trata, en definitiva, de establecer en el tejido empresarial murciano un alto componente de automatización y digitalización de sus plantas industriales, a fin de convertirse en “fábricas inteligentes”. ➤

### 5 EJES DE ACTUACIÓN EN TORNO A MURCIAINDUSTRIA 4.0

● **Habilitadores tecnológicos 4.0.** Enfocado hacia la captación de inversiones industriales tecnológicamente avanzadas en la Región de Murcia, el re-emprendimiento industrial, la articulación de herramientas para la financiación industrial inteligente o el apoyo a las iniciativas empresariales de base tecnológica.

● **Transformación Digital 4.0.** Incorporación de tecnólogos en la industria, acercamiento de la I+D al mercado a través de la innovación, hibridación multisectorial e impulso de la internacionalización en sectores emergentes con potencial.

● **Cooperación clusters 4.0.** Promoción de la cooperación industrial y el apoyo a las estructuras de soporte a la cooperación. También se contempla que los grandes proveedores puedan actuar como empresas tractoras. Además, en el marco de esta línea se impulsa la cooperación para competir en mercados globales.

● **Mejora del entorno productivo 4.0.** Se apuesta por el desarrollo local industrial y la disponibilidad de suelo destinado a usos industriales o logísticos. Como parte de las actividades desarrolladas en esta línea, también se promueve el desarrollo de servicios avanzados relacionados con la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva y la prospectiva en el ámbito de la industria 4.0.

● **Capital Humano 4.0.** Se trabaja por la formación dual para la industria 4.0, estimulando el emprendimiento industrial 4.0 y reforzando la conexión entre la universidad y la industria.

# Aditiva4.0

# HOLA TE ESPERAMOS #SAVETHEDATE

MURCIA 2019 3/4 DE  
DICIEMBRE

II CONGRESO  
ADITIVA 4.0 SOBRE  
FABRICACIÓN ADITIVA

"Una manera de hacer Europa"  
Fondo Europeo de Desarrollo Regional



La Estrategia MurcialIndustria 4.0. tiene por objeto el progreso, avance y mejora de la evolución industrial, y para ello aspira a estimular proyectos empresariales de carácter tecnológico que buscan establecer una clara mejora competitiva a través de la introducción efectiva de las tecnologías digitales en la industria



### Impulsando la transformación, también desde el 'Digital Innovation Hub'

Alineada con la Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de la Región de Murcia (RIS3Mur) y con la Estrategia MurcialIndustria4.0, desde el INFO se ha creado recientemente el DIH Región de Murcia, 'Digital Innovation Hub', con el objetivo principal de convertirse en una ventanilla única para ayudar a las empresas en la identificación y captación de los recursos necesarios para que emprendan su transformación digital, pudiendo ayudar también en el proceso de identificación de los socios tecnológicos adecuados para ello. La estructura del DIH Región de Murcia está articulada alrededor de un esquema de cooperación regional de múltiples agentes como centros tecnológicos (CENTIC), universidades (UMU y UPCT), incubadoras/aceleradoras (CEEIM y CEEIC), asociaciones industriales, y el INFO, en calidad de Agencia de Desarrollo Regional. ■



## SEMBRANDO TECNOLOGÍA, CULTIVANDO CALIDAD

José Ramón Sánchez

CBDO en EL DULZE GROWERS

La robótica y la automatización son, sin duda, una de nuestras señas de identidad, la razón de ser de una compañía pionera en la implementación de mecanización de alta precisión y robótica de última generación para los procesos de producción, manipulación y envasado de verduras y hortalizas. Nada extraño, pues en El Dulze Growers siempre nos hemos caracterizado por el uso de las últimas tecnologías aplicándolas y adaptándolas a nuestro modelo de negocio.

Nuestro objetivo principal como compañía es cuidar de nuestros clientes, aportándoles la mayor variedad de productos posibles y seleccionando exclusivamente aquellos que poseen la más alta calidad y frescura. En este sentido, lo que realmente logramos con la robotización y la automatización son productos de óptima calidad y realmente diferenciales.

### Nuestro futuro seguirá siendo tecnológico

Actualmente, nuestro sistema de trazabilidad y control de costes está fundamentado en el uso de la tecnología RFID, pero la curiosidad de todos los que formamos parte de El Dulze Growers nos ha hecho involucrarnos en un proyecto CDTI de Drones con el fin de detectar contrariedades en nuestros campos (enfermedades, plagas o problemas hídricos, entre otros), y de aplicar tecnología basada en Visión Artificial, Machine Learning and Deep Learning para el nuevo control de trazabilidad, productividad de empleados y geolocalización en fábrica.

Sin duda, toda una visión de futuro basada en la tecnología con la que esperamos seguir posicionados como una marca de referencia dentro del sector agrícola no solo en la Región de Murcia, sino a nivel nacional e internacional. ■



El Dulze tiene su sede en El Campo de Cartagena, en el corazón de la huerta murciana. Dispone de aproximadamente 2.000 hectáreas de cultivo, y se trata de la primera compañía que empezó a cortar y pelar las lechugas Little Gem con el fin de comercializar solo sus corazones. Asimismo, trabaja con otros 32 productos entre los que destacan el maíz dulce, las baby leafs, las mini-zanahorias o las hierbas aromáticas. La diversidad geográfica de su producción les permite suministrar durante todo el año, y aunque nuestro mayor mercado es el español, en los últimos 5 años hemos crecido en exportación de manera considerable tanto en Europa como en Oriente Medio.



No te pierdas la píldora audiovisual de El Dulze Growers sobre la aplicación de la robótica y la tecnología RFID en el canal del INFO en YouTube.



## A LA VANGUARDIA EN DIGITALIZACIÓN

**G**rupo Fuertes, holding empresarial que integra, entre otras empresas, a **ELPOZO ALIMENTACIÓN**, avanza en su digitalización e incorpora mejoras tecnológicas innovadoras para conseguir una mayor eficiencia en los procesos de toda la organización.

El Grupo, con la colaboración de Deloitte, ha concluido la implantación de tres iniciativas en el entorno digital, analítico y robótico, enmarcadas en el Plan Estratégico de Cobertura Digital de la cadena de valor y en la filosofía de mejora continua del grupo. Con estas tres soluciones punteras ha conseguido ventajas tecnológicas asociadas a su gestión, como la mejora en un 30% de la eficiencia de los procesos y de hasta un 40% en los tiempos.

Uno de los proyectos desarrollados es Analytics, un modelo de planificación avanzada con tecnología SAP destinado a la gestión de los procesos y recursos financieros en todas las compañías del Grupo de una forma integrada, transversal y rápida. Este sistema permite procesar y analizar información de negocio en tiempo real, visualizar, planificar y hacer predicciones desde un entorno seguro.

En la misma línea encontramos Digital, toda una mejora en la relación con el cliente a través de un CRM en la nube. Esta aplicación facilita el poder disponer de la información comercial en tiempo real y, al mismo tiempo, trabajar con las áreas de venta de una forma más orientada a procesos, con una solución totalmente innovadora.

Y por último, Grupo Fuertes ha aplicado el proyecto Robotics para la implantación de sistemas de automatización robótica que opera en tareas repetitivas y procesos de alto volumen.

### Todo un salto digital

La aplicación de estos sistemas conlleva numerosas ventajas para la compañía, permitiendo mejorar la capacidad analítica para procesar la información en tiempo real, la trazabilidad y el control de dicha información, así como la capacidad de anticipación a la toma de decisiones. Estas soluciones ofrecen también una visión integrada de la información, la estandarización, la eliminación de variabilidades y la simplificación de actividades. Su aplicación permite alcanzar mayor agilidad en los tiempos y procesos, optimizar costes y aumentar la productividad.

### Ante todo, ciberseguridad

En este salto digital, Grupo Fuertes garantiza también la seguridad de los datos a través de un Plan de Ciberseguridad, donde existen diferentes líneas de actuación para velar y custodiar la información. Los datos se manejan en distintas nubes privadas y son gestionadas por empresas líderes en el ámbito de la seguridad y la confidencialidad de la información.

Con la puesta en funcionamiento de estas mejoras tecnológicas, la compañía muestra su compromiso por aportar mayor valor a la cadena empresarial de las empresas integradas en el holding, con una mayor interconexión de los procesos y despliegue de nuevos modelos de interacción y gestión. ■



Uno de los proyectos desarrollados por Grupo Fuertes es Analytics, un modelo de planificación avanzada con tecnología SAP destinado a la gestión de los procesos y recursos financieros en todas las compañías que conforman la organización



Grupo Fuertes sigue avanzando en los procesos de digitalización con nuevos proyectos que contribuyen a optimizar el trabajo de la organización. Con más 7.200 empleados directos, 45.000 indirectos y una facturación que supera los 1.660 M€, la filosofía empresarial de la compañía está basada en la reinversión, el desarrollo sostenible y la mejora constante en innovación para mejorar sus procesos.




**JAVIER LÓPEZ CERRÓN**

 Director General de GRUPO ORENES  
y Consejero de APD


## TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA GARANTÍA DE FUTURO

**H**ablar hoy de digitalización en el tejido empresarial es como hacerlo de la gestión comercial o financiera. Es decir, un elemento imprescindible y de indiscutible importancia tanto para el presente como para el futuro de nuestras compañías y, por tanto, de nuestra economía. Es la base del desarrollo de nuestra sociedad y las empresas no podemos ser ajenas a esta realidad. Somos muchas las que hace años iniciamos este proceso de cambio hacia un futuro que está más presente que nunca.

### La forma de entender la empresa

El proceso de transformación digital, para que sea efectivo, debe ser integral y constante. Eso nos obliga a las empresas a una reconversión gradual de nuestra forma de trabajar, porque no estamos hablando únicamente de desarrollar un sistema de gestión digital, de utilizar herramientas digitales de comunicación interna o externa o de aplicar una política de papel cero. Estas medidas son solo

algunos ejemplos de aplicaciones importantes y necesarias, por supuesto, pero que no representan el final del proceso. El cambio debe empezar más arriba, en la forma de entender la empresa y, a partir de ahí, implementarlo a todos los procedimientos y áreas de la compañía.

Para alcanzar este objetivo se puede llegar de múltiples formas, y esto nos obliga a tomar medidas estratégicas que, aunque en una fase inicial puedan exigir a nuestras compañías un sobreesfuerzo, muy pronto nos permitirá comprobar los múltiples beneficios que aportan. Y voy un paso más allá: en una sociedad global e hiperconectada como la nuestra, no hay alternativa posible para seguir siendo competitivo.

La transformación digital es un camino constante. Supone tener la capacidad de adaptarse a un entorno que cambia todos los días, que es difícil de predecir y en el que la innovación no puede

detenerse, ya que quedarse parado o conformarse implica necesariamente quedarse atrás. Es una nueva manera de hacer las cosas en la que las herramientas técnicas son fundamentales, pero lo que realmente marca la diferencia es el talento de las personas. Por eso, la profesionalización de todos los departamentos de la empresa es imprescindible, así como la incorporación de nuevos perfiles y la formación continuada de nuestros equipos. Eso es lo que realmente nos hace crecer.

### Ir siempre por delante

Como también lo es la apuesta real y decidida por la investigación, el desarrollo y la innovación. En nuestro caso, por ejemplo, así lo entendimos con la finalidad de poder trabajar con nuestra propia tecnología, desarrollada por nuestro equipo y adaptada a lo que hacemos y a lo que somos. Haberlo conseguido nos aporta una ventaja competitiva única, ya que nos permite ir siempre por delante, marcando nuevos hitos de forma rápida y ágil sin tener que depender de terceros.

Haciendo propia esa filosofía de no detenerse nunca, no nos quedamos ahí. El camino que hemos comenzado nos va a convertir a corto plazo en referencia tecnológica y en proveedor de servicios y aplicaciones, abriendo nuevos mercados, tanto dentro como fuera de nuestro sector a nivel internacional, ya que nuestros desarrollos pueden aplicarse a múltiples campos. ■

### SER DIGITALES PARA AFRONTAR EL FUTURO

La digitalización no es solo una cuestión de startups o de grandes multinacionales tecnológicas. Grupo Orenes supera los 50 años de historia y a día de hoy somos una compañía completamente digital. Hemos sabido configurar nuestra estructura para responder a este reto día a día, con el objetivo de seguir evolucionando y mejorando. Hemos incorporado esas ideas a nuestra esencia y no entendemos otra forma de desarrollar nuestra labor. Esto, sin lugar a dudas, es la mejor manera de garantizar nuestro futuro.



La transformación digital es un camino constante. Supone tener la capacidad de adaptarse a un entorno que cambia todos los días, que es difícil de predecir y en el que la innovación no puede detenerse. Es una nueva manera de hacer las cosas en la que las herramientas técnicas son fundamentales, pero lo que realmente marca la diferencia es el talento de las personas





## FABRICAMOS TIEMPO



**JUAN FRANCISCO ZAMBUDIO**

Presidente Ejecutivo  
de AUNNA IT (Grupo Zambudio)

**A**cabamos de comprobarlo: hemos tecleado “fabricar tiempo” en Google y nos han aparecido 296.000.000 resultados. La mayoría emplean la expresión “fabricar tiempo” para referirse a la organización personal de la vida diaria: organiza tu correo electrónico, racionaliza las horas de descanso, sácale partido a las redes sociales, trabaja en equipo, y otros consejos muy útiles para la gestión individual del tiempo, pero que nada tienen que ver con el título que encabeza este artículo.

El control del tiempo, junto al procesamiento de datos, se ha convertido en la divisa más codiciada para el desarrollo empresarial en el actual marco de competitividad económica, porque la realidad se impone y la agenda de la innovación tecnológica se va cumpliendo de manera inexorable, aunque los más escépticos sigan presentando sus objeciones.

Más del 70% de los CEOs de las grandes empresas europeas consideraba hace cinco años que el principal reto que tendrían que afrontar sus empresas de manera inminente era el tecnológico: la conocida transformación digital. Se trata de ser capaces de entender cómo las tecnologías nos permiten competir en el mercado de una forma diferencial y generando nuevos modelos de negocio.

### Un éxito tecnológico

En este contexto, hemos de poner el foco sobre una tecnología cuya implantación se considera imprescindible para cualquier empresa, pymes incluidas, que pretendan seguir estando en el mercado: **la automatización de procesos.**

La automatización en una empresa significa racionalizar y optimizar los procesos clave de la producción con el fin de aumentar la productividad, rebajar los costos y reducir la probabilidad de fallos. En AUNNA IT, una de las empresas que integran el Grupo Zambudio, que me honro en presidir, llevamos varios años implantando con éxito la automatización de procesos en numerosas compañías, principalmente del sector de las telecomunicaciones y de la sanidad, tanto en España como en Latinoamérica.

El éxito de AUNNA IT se debe fundamentalmente a su equipo humano, que es su principal activo por el alto nivel de cualificación y la confiabilidad que ofrecen para presentar soluciones rápidas a las demandas que plantean nuestros clientes. Pero otra de las claves de nuestra empresa reside en que somos capaces de demostrar que la automatización de procesos repercute de manera directa en el incremento de la eficiencia de las empresas, mediante

¿Cómo trabajamos en AUNNA IT? Con el más estricto sentido de la coherencia, tal y como pueden acreditar nuestros clientes. En primer lugar, escuchamos la demanda que nos plantean; a continuación identificamos cuáles son las fases de su modelo productivo que son susceptibles de automatizar, especialmente aquellas más rutinarias donde sea prescindible la presencia humana; seguidamente desarrollamos una aplicación piloto para mostrar al cliente cómo quedaría la producción de su empresa con los procesos automatizados; y finalmente, una vez aprobado el proyecto, se pone en marcha mediante la modalidad de pago por uso.

una optimización de los procedimientos que se ha de traducir en una reasignación de los recursos humanos y la consiguiente reducción en el tiempo de ejecución de la actividad.

### Las ventajas de la automatización

En AUNNA IT no somos ajenos al dilema ético sobre la eventual eliminación de puestos de trabajo que plantea la automatización de procesos, pero creemos que ese es un planteamiento erróneo. La automatización no está concebida para destruir empleos, sino para poner en valor los recursos humanos, aprovechar su talento y reorientar su ocupación hacia actividades



más productivas para la compañía. En definitiva, las consecuencias de la automatización de procesos en una empresa son evidentes: precios más competitivos y más tiempo para enriquecer la producción.

Es obvio que esta transformación económica y laboral no es sencilla, por lo que es fundamental que sigamos trabajando todos en el diseño de un nuevo modelo de estructura social para acomodarnos a un nuevo estilo en el que lo importante no será el cumplimiento de las ocho horas de la jornada habitual, sino saber disponer de la tecnología y adaptarla para conseguir el bienestar general de todos. ■



EN POCAS PALABRAS



“GRACIAS A LAS IMPRESORAS 3D CONSEGUIMOS ACORTAR EL TIME TO MARKET”

La fabricación aditiva se ha convertido en un imprescindible para Newgarden. Gracias a nuestras impresoras 3D hemos acortado el *time to market* lanzando series cortas antes de recibir los moldes de algunos componentes. También, a la hora de diseñar un producto, es de gran ayuda poder verlo en 3D. Incluso puedes mostrar a tus clientes las novedades, haciéndose una mejor idea que viéndolo solo en papel. Asimismo, te hace caminar más seguro porque has podido ver, tocar, probar y validar los prototipos previamente, disminuyendo considerablemente los imprevistos.



MARÍA CÁNOVAS

Directora de NEWGARDEN



“PARA PODER INNOVAR, LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS DEBEN FLEXIBILIZAR SUS PROCESOS”

La industria alimentaria mundial tiene hoy tres retos principales: mantenerse al día con las tendencias de consumo, ser capaz de escalar la producción con una inversión mínima, y expandirse a otras geografías sin riesgos. Blendhub está cambiando el sistema alimentario mundial al ofrecer servicios de producción de alimentos en pago por uso que funcionan para empresas de todos los tamaños. Hacemos posible desarrollar y lanzar productos alimentarios en tan solo 90 días desde España, México, Colombia e India, utilizando para esto la conectividad en la nube, la última tecnología en análisis de datos y los más altos estándares de producción y seguridad alimentaria.



SERGIO BRAVO RODRÍGUEZ

Director General de BLENDHUB España

# Transfórmate en un líder de éxito



# MBA EXECUTIVE

## MURCIA



# apd



EUROPEAN BUSINESS FACTORY

## El máster que se adapta a ti.

Obtén una visión global, transversal y estratégica en todas las áreas que te facilitará la correcta toma de decisiones y te permitirá liderar con éxito los cambios, despertando la proactividad mediante el método del caso.



Destaca



Influye



Triunfa

Contacta para más información: [mandreu@apd.es](mailto:mandreu@apd.es) | 96 373 50 13



## ECONOMÍA CIRCULAR UNA REGIÓN PIONERA EN EL CAMINO DE LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD



**D**e 60.000 millones de toneladas de materia prima que extraemos al año para fabricar los productos que usamos, la mitad no se regenerará, son recursos que se habrán perdido para siempre y se convertirán en residuos. Esta es la economía tradicional, denominada economía lineal, cuyos efectos están siendo devastadores y que en parte se consiguen mitigar gracias al reciclaje pero los datos de calentamiento global de los últimos años aseguran que ya no es suficiente.

Frente a este modelo, encontramos el de la economía circular, un concepto económico cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales, los servicios, los residuos y los recursos (agua, energía, etc.) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible,

y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Una cuestión en absoluto Baladí, pues gracias a la economía circular se estima que las emisiones de CO<sub>2</sub> se reducirían hasta en un 70%. Por ejemplo, que la fabricación de móviles u otros dispositivos electrónicos esté pensada para reutilizar sus piezas y poder tener nuevos dispositivos eliminando fases de la fabricación, sería una forma de apostar por la economía circular.

Por su parte, la UE está impulsando el movimiento de esta economía en todos los países de la zona, ya que estima que se reducirían los residuos urbanos en un 65% para el año 2030.

### Pioneros en la Región

La Región de Murcia ha sido pionera en España con la puesta en marcha de un plan integral que impulsa la economía circular entre administraciones, empresas, instituciones, organismos y centros de investigación. De hecho, fue ya en septiembre de 2017 cuando se lanzó la Estrategia de Economía Circular de la Región de Murcia (ESECIRM) bajo una clara filosofía: "tenemos que trabajar para desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos, por lo que tenemos que ser pioneros en un paradigma, el de la Economía Circular".

La Estrategia cuenta con 51 medidas estructuradas en ocho ejes de actuación que suman una inversión total de 510,4 M€ entre los años 2019 y 2025, y que podría generar de manera directa cerca de 2.000 empleos 'verdes'. Entre las medidas concretas figuran la creación de un plan de apoyo a emprendedores en economía circular, un plan de eficiencia energética sostenible, el fomento de nuevos modelos de negocio basados en economía transformadora y de impacto, la mejora de la eficiencia energética en familias e instituciones, o un plan de digitalización de las declaraciones anuales en materia ambiental.

Sin duda, la elaboración de esta estrategia, sitúa a la Región a la vanguardia europea en materia de economía circular, y según fuentes oficiales de la CARM, gracias a ella "nos incorporamos a un sistema productivo mucho más eficiente y sostenible, basado en la conservación del medio ambiente, que se está implantando de manera progresiva a nivel nacional y europeo. Se trata de una transformación absolutamente necesaria para reforzar nuestro tejido empresarial e industrial, crear empleos 'verdes' ligados a nuevas oportunidades de negocio y para que nuestras empresas sean cada vez más competitivas en los mercados internacionales". ■



ENTREVISTA A

**FRANCISCO MONTIEL ROMERO**

Director General de MONTIEL



“LAS EMPRESAS ESTÁN GIRANDO HACIA UNA CONCIENCIA SOSTENIBLE Y DANDO A LA SOCIEDAD EJEMPLO DE CÓMO RECUPERAR Y CUIDAR NUESTRO ENTORNO”

**F**acilitarle llegar al final de un día de mucho trabajo, sintiendo los efectos positivos de haber pasado esa jornada en un entorno de aire limpio, con una abundante exposición a la luz natural y en plenitud física gracias a un mobiliario de oficina ergonómico y adaptado para cuidar su salud, es el fundamento de Montiel. Esta empresa murciana se dedica desde hace 30 años a proyectar, diseñar y amueblar entornos de trabajo haciéndolos sostenibles y saludables, teniendo como objetivo implementar soluciones que representen un equilibrio dinámico y vital entre los beneficios ambientales, sociales y económicos.

**¿Cómo se plantea alguien hace 30 años que un espacio de trabajo debe ser sostenible?**

La sostenibilidad ha sido una consecuencia de un modelo de negocio que nació al amparo de nuestra actividad principal, la venta de mobiliario de oficina nuevo y usado. Pronto fuimos destacando en el mercado por la venta de mobiliario usado, y además ofreciendo 1 año de garantía cuando la ley marca 6 meses. Este éxito nos llevó a interiorizar una conciencia

concreta y poner el foco en el concepto reciclar-recondicionar-alargar la vida útil, para posteriormente aplicarlo a todo el ciclo de vida de un proyecto, comenzando por la conceptualización de la idea del proyecto y continuando por la implementación de soluciones sostenibles.

**Espacios de trabajo sostenibles, oficinas sostenibles, mobiliario sostenible... ¿Es una moda o una tendencia?**

Es una realidad porque la sostenibilidad forma ya una parte activa de nuestras vidas, aunque no seamos conscientes de ello. La sociedad está girando hacia una conciencia colectiva de que necesitamos recuperar y cuidar nuestro entorno, nuestros hábitos, nuestra forma de interactuar con el medioambiente. ¿Cómo? Pues recuperando, reciclando, alargando la vida útil de los enseres, buscando la eficiencia energética... con la consecuencia directa de la reducción de emisión de residuos o la reducción de la huella de carbono. Esto se extiende a todos los ámbitos de nuestra vida, y el ámbito laboral junto con el familiar, conforman los pilares del desarrollo personal.



“Montiel facilita el desalojo de edificios de oficinas, la retirada, sustitución o montaje de mobiliario en tiempo récord, garantizando que los nuevos puestos y espacios de trabajo estén operativos para el fin que se desee”

**¿Qué valora más el cliente de Montiel?**

Si hay un punto de coincidencia entre todos nuestros clientes ese es que Montiel siempre resuelve la necesidad o el problema que se plantee, ya que contamos con equipos de profesionales especialistas en todos los ámbitos de la empresa: desde ingenieros, arquitectos y diseñadores interioristas, hasta equipos de restauración y reacondicionado y montadores especialistas en instalaciones de oficina.

**¿Y qué le diferencia de otros operadores?**

Fundamentalmente que somos únicos. Nuestra disrupción y modelo de negocio sostenible nos hace ser pioneros y no tener referentes, por lo que marcamos bastante la diferencia. Además, no basamos nuestra estrategia en el precio, sino en la mejor relación calidad-precio del mercado y ofreciendo un producto de marca y diseño de fabricantes expertos que garantizan la ergonomía y cumplen con las legislaciones locales y europeas. Otro hecho diferencial es que ofrecemos servicios como la personalización corporativa, la sustitución de mobiliario o el reacondicionamiento de espacios de trabajo. Además, somos pioneros en el renting de mobiliario de oficina, ofreciendo a las empresas ventajas como el 100% de deducción fiscal que se contabiliza como un gasto de alquiler.

**¿Es posible ser sostenible vía online?**

¿Y por qué no? Montiel tiene su alter ego en la red, oficinasmontiel.com, un lugar donde proponemos al usuario la posibilidad de adquirir mobiliario de oficina y de diseño reacondicionado, o mobiliario nuevo procedente de los principales fabricantes que en sus procesos productivos tienen presente la sostenibilidad y la minimización del impacto medioambiental. El canal online está vivo y cada día la oferta de mobiliario reacondicionado aumenta, varía y sobre todo ofrece piezas muy especiales y muy limitadas que provocan que nuestros clientes pasen por él. ■

PRODUCTOS REACONDICIONADOS  
OFICINAS MONTIEL



**1. RECOMPRAMOS MOBILIARIO**

Tras una valoración previa, los expertos de Montiel se desplazan a su localidad para la compra y retirada de su mobiliario



**2. REHABILITAMOS Y RECICLAMOS**

¡Creemos en las segundas oportunidades! El mobiliario adquirido pasa por un exhaustivo proceso de control de calidad para desechar el material irreparable y reciclar el resto



**3. ¿EN QUÉ CONSISTE ESTE PROCESO?**

Todo el material adquirido pasa al taller donde nuestros técnicos hacen una valoración del estado de las piezas previa al proceso de reciclado y puesta a punto



**4. PRODUCTO RENOVADO**

Tras finalizar la puesta a punto del mobiliario, ya estaría listo para su venta con 1 AÑO DE GARANTÍA



**5. VENTA OFFLINE Y ONLINE**

Una vez que el mobiliario es reacondicionado, procedemos a ofertarla a través de nuestro ecommerce [www.oficinasmontiel.com](http://www.oficinasmontiel.com) o en nuestras tiendas de Madrid y Murcia



**6. CLIENTE SATISFECHO**

¡Listo! Nuestro cliente ha recibido el mobiliario y se dispone a disfrutar de él como si de un producto nuevo se tratara





“NUESTRA TECNOLOGÍA ES TOTALMENTE ESCALABLE Y APLICABLE EN CUALQUIER LUGAR PARA LA PRODUCCIÓN CIRCULAR DE ALIMENTOS”

ENTREVISTA A

MARIANO VIDAL

CEO de TILAMUR

**D**ivulgar y demostrar que otro modelo de vida más sostenible y respetuoso con los recursos naturales es estrictamente necesario para la humanidad, es el objetivo último de Tilamur. De origen murciano, esta compañía es, tal y como asegura su CEO, Mariano Vidal, “el resultado del continuo crecimiento de la acuicultura en todo el mundo”, y su razón de ser la llamada ‘acuaponía’, una técnica a medio camino entre la hidroponía, la acuicultura y la agricultura basada en la reutilización de productos y la minimización del consumo de materiales. Sin duda, toda una aportación al desarrollo de la economía circular dentro y fuera de la Región de Murcia.

**¿Podemos hablar de acuaponía como una solución orientada hacia la sostenibilidad y la economía circular?**

No cabe duda de que la acuaponía es sin duda una tecnología de los alimentos que reúne suficientes condicionantes para implementarla como solución a dos ODS: ‘Hambre Cero’ (la implementación de pequeñas plantas de acuaponía en zonas de hambruna, así como en campos de refugiados y en pequeñas comunidades locales, garantizan el alimento

mínimo para el ser humano según aconseja la FAO en sus manuales de alimentos) y ‘Producción y Consumo Sostenible’ (este modelo de planta acuapónica es capaz de ahorrar un 90% de agua con respecto a la agricultura tradicional ya que reutilizamos el agua residual de los peces, rica en nutrientes, para alimentar e hidratar las raíces de las plantas).

**¿Qué ha supuesto para Tilamur ser elegida recientemente por la Fundación Cotec como ejemplo de producción sostenible de alimentos y alternativa contra las hambrunas?**

La participación en el evento Imperdible-04 organizado por la Fundación Cotec ha sido un reconocimiento enorme al trabajo de investigación y divulgación de Tilamur durante los últimos siete años. Por otra parte, la felicitación y el mensaje de ánimo que nos transmitió su Majestad el Rey Felipe VI, el Ministro en funciones Pedro Duque y la Presidenta del Congreso de los Diputados Meritxell Batet, da a entender el compromiso que existe por parte de las autoridades en el cumplimiento de los ODS dictados por la ONU para la Agenda 2030.



“La acuaponía es una tecnología de los alimentos que reúne suficientes condicionantes para implementarla como solución a dos ODS: Hambre Cero, y Producción y Consumo Sostenible”

**En base a vuestra experiencia, ¿están este tipo de proyectos innovadores al alcance de cualquier empresa?**

Por supuesto que sí. De hecho, Tilamur está ofreciendo su tecnología en cooperativas agrícolas para reducir el consumo de agua en sus cultivos y la obtención de dos fuentes de ingreso en el mismo periodo de tiempo (peces y hortalizas). Evidentemente, el coste de las infraestructuras es algo mayor al tener que añadir un área para la producción de peces, pero esta inversión es rentable debido al aumento en las ventas de los productos y la reducción del consumo de agua y de nutrientes.

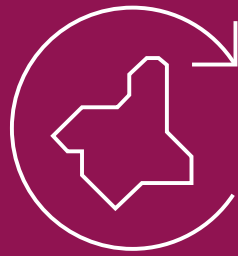
**Seguís participando en otros proyectos, incluso a nivel europeo, para continuar con la investigación en este campo... ¿no es así?**

Así es. Estamos participando en dos proyectos financiados por la Comisión Europea para la investigación y desarrollo de nuevas fórmulas para la elaboración de piensos para acuicultura totalmente sostenibles. El Proyecto PIPECES es un consorcio de empresas constituido por Estrella de Levante, IEO, UMU, Tilamur y Alimer en el que se confeccionarán distintas fórmulas de pienso con los desechos en el proceso de elaboración en una planta de cerveza. Por otro lado, Tilamur coordina el proyecto EASYFEED, en el que participa la Facultad de Biología de la Universidad de Murcia y otra empresa de Portugal llamada Sparos. EASYFEED pretende confeccionar piensos para tilapia a partir de compuestos vegetales y micro algas.

**Tilamur cuenta con el sello de “pyme innovadora”. ¿Qué ventajas tiene para una empresa murciana contar con este tipo de certificaciones?**

Principalmente dos: un reconocimiento al esfuerzo en el campo de la I+D+I por parte del MINECO, y la reducción en las tasas de la Seguridad Social para investigadores titulados trabajando en nuestros proyectos. ■





## CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

## LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMO PALANCA DE ÉXITO



Murcia es una región mediterránea emprendedora, con vocación exportadora, que avanza hacia un modelo de desarrollo económico y social generador de empleo, riqueza y bienestar. Según el último informe regional de BBVA Research, Murcia acelerará su crecimiento económico entre 2019-2020 hasta el 2,0% en 2019 y hasta el 1,6% en 2020, y esta mejoría tendrá tres puntos de apoyo: la industria, las exportaciones agrarias y el incremento de la inversión. Aunque existe mayor incertidumbre por el Brexit y el proteccionismo, se estima que la economía de la región creará 13.000 empleos en estos próximos dos años según el citado informe.

¿QUIERES CONOCER MÁS  
SOBRE LA ESTRATEGIA  
RIS3MUR ENFOCADA  
HACIA UN CRECIMIENTO  
INTELIGENTE, SOSTENIBLE  
E INTEGRADOR?

Visita [www.ris3mur.es](http://www.ris3mur.es)



### Partiendo de grandes fortalezas

Murcia cuenta con activos de gran valor para mantener este crecimiento basado en el conocimiento y la innovación como ámbitos estratégicos de futuro. De hecho, en su apuesta por maximizar la innovación, pretende ser una de las regiones más prósperas y avanzadas de España y de Europa.

Posee un gran número de sectores especializados y competitivos a escala internacional que contribuyen a este crecimiento económico sostenible regional, como son la logística y el transporte, el agroalimentario y el de exportaciones e infraestructuras. Pero como cualquier área geográfica, compite en una escala globalizada de cambio y evolución constante, y debe saber adaptarse para reinventarse y sacar mayor partido a sus fortalezas.

Así, con la vista puesta en el futuro próximo, con el Programa Marco Horizonte 2020 y la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020 como grandes referentes, y gracias a un profundo análisis socioeconómico de la Región, se ha planteado una buena base para avanzar en la especialización inteligente de Murcia.

### Una agenda de transformación

La RIS3 es una oportunidad para la Región de Murcia ya que es una agenda de transformación económica que concentra, de una manera eficiente, los recursos en aquellas áreas de especialización más prometedoras en función de sus ventajas comparativas y competitivas. Ocupa un lugar muy destacado, puesto que constituye el núcleo de la I+D+i para la Región de Murcia, y está basada en tres pilares:

- **Crecimiento inteligente:** economía basada en el conocimiento y la innovación.
- **Crecimiento sostenible:** mediante la utilización más eficiente de los recursos.

- **Crecimiento integrador:** una economía con alto nivel de empleo, cohesión económica, social y territorial.

Asimismo, para abordar los grandes retos de la sociedad -globalización, cambios demográficos, cambio climático y la volatilidad de los mercados energéticos- y mirar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible, se plantea una estrategia basada en tres líneas de acción:

- **Especialización.** Se busca fomentar la creación y transferencia de conocimiento, potenciar la formación y especialización de los recursos humanos, e impulsar el emprendimiento y la creación de empresas que apuestan por el conocimiento.
- **Internacionalización.** La incorporación a una economía abierta, donde el flujo de personas, conocimiento, productos y servicios se realiza a escala global, conlleva una mayor competencia, pero también nuevas oportunidades. En este sentido, el RIS3 tiene como objetivo apoyar las capacidades económicas y de conocimiento de la Región y su integración en la economía global.
- **Hibridación.** Se pretende promover la I+D+i cooperativa y multidisciplinar entre todos los agentes públicos y privados del sistema, y favorecer la creación y participación en redes que permitan dicha cooperación para fomentar una cultura innovadora y de Innovación Social.

Para la Región de Murcia, apostar por el crecimiento sostenible a través de la especialización inteligente es una gran oportunidad desde el momento que promueve una evolución hacia una nueva estructura productiva que se apoya principalmente en sectores productivos existentes e impulsa otras actividades de futuro en las que la Región pueda tener suficiente potencial innovador. ■



## UNA APUESTA FIRME POR UN TRANSPORTE SOSTENIBLE

**M**ás allá de su principal función como compañía de servicios de transporte, Disfrimur, que el pasado año facturó cerca de 60 M€ en transporte nacional de mercancías por carretera y sus cerca de 600 vehículos recorrieron 42,4 millones de kilómetros, está realizando una firme apuesta por consolidarse en el mercado como una empresa responsable, sostenible, eficiente e incluso "invisible".

En un momento en el que dar respuesta al reto de la movilidad sostenible se postula esencial y en el que diversos organismos como el Foro Económico Mundial aseguran que el sector logístico genera alrededor del 6% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial, la compañía de origen murciano Disfrimur ha querido dar un paso al frente y desarrollar toda una estrategia en torno a lo que se ha venido a denominar "transporte invisible". El objetivo no es otro que conseguir ser una empresa de 'ceros': cero accidentes, cero emisiones, cero incidencias y cero papel.

De hecho, su flota es eficiente, sostenible, ligera, conectada y moderna; todos sus vehículos son EURO VI y cuentan con una edad media de 18 meses, y en línea con esta filosofía la compañía trabaja también para reducir su impacto medioambiental incorporando combustibles alternativos, sobre todo gas natural. De hecho, fue la primera empresa española en contar con un camión dual, EURO VI, gas/gasoil.

En este mismo ámbito, Disfrimur destaca igualmente por la realización del cálculo de la huella de carbono desde el año 2013, convirtiéndose así en la primera empresa de transporte en llevarlo a cabo y en obtener el certificado del Gobierno de España. Por otro lado, en 2016 consiguió el sello 'Calculo y Reduzco' del Registro Nacional de Huella de Carbono, y actualmente aúna todos sus esfuerzos en compensar sus emisiones de CO<sub>2</sub> a través de proyectos de reforestación como, por ejemplo, el Life Forest CO<sub>2</sub>.

## Tecnología, crecimiento y sostenibilidad

La tecnología y la innovación también son factores claves para el desarrollo y crecimiento sostenible de Disfrimur. De hecho, uno de sus últimos avances tecnológicos es el proyecto 'El camión del siglo XXI', un sistema avanzado de gestión de flota, integrado con su ERP, que permite a la empresa no solo optimizar sus costes, sino también gestionar su flota de vehículos de una forma eficiente.

Con él, los vehículos están localizados las 24 horas del día, se pueden conocer las rutas y paradas realizadas, si se han cumplido los horarios establecidos, permite recibir avisos por llegada a destino o enviar mensajes a los conductores mediante navegador embarcado. Asimismo, se pueden analizar todas aquellas acciones que generan un gasto de combustible innecesario estudiando el estilo de conducción de toda la plantilla para posteriormente corregirlas mediante formación técnica en conducción eficiente y alertas en tiempo real en la propia cabina.

Sin duda, toda una declaración de intenciones con hechos constatables sobre la mesa que sitúan a Disfrimur en la carrera por fortalecer un sector de imparable crecimiento en Murcia, como lo es el del transporte y la logística, y situarlo al nivel competitivo que se merece en la esfera nacional e internacional. ■



Disfrimur ha desarrollado toda una estrategia en torno al concepto "transporte invisible". El objetivo es conseguir ser una empresa de 'ceros': cero accidentes, cero emisiones, cero incidencias y cero papel



"Los valores con los que Disfrimur trabaja a diario son la constancia, la entrega, la humildad, el sacrificio y, sobre todo, la atención y el respeto a su entorno. De hecho, Disfrimur es una empresa comprometida con la sostenibilidad y trabaja para reducir el impacto de su actividad en el medioambiente. Busca ser lo más invisible posible en su actividad diaria"

**ISABEL SÁNCHEZ SERRANO**

Consejera Delegada de DISFRIMUR y Consejera de APD



“TENEMOS LA RESPONSABILIDAD Y LA OBLIGACIÓN DE SER UNA EMPRESA MODÉLICA AL SERVICIO PÚBLICO”



ENTREVISTA A

**RICARDO RUBIO AROCA**

Director-Gerente de MERCAMURCIA

**A**l frente del Centro de Distribución Logística Agroalimentaria más importante del sureste de España, Ricardo Rubio Aroca analiza en la presente entrevista la importancia que MERCAMURCIA está dando a la sostenibilidad en su hoja de ruta para seguir creciendo. Una visión enmarcada en una sólida estrategia de RSC que por encima de todo busca generar impacto positivo en el entorno.

**¿Cuándo y por qué se decide implementar una estrategia de RSC en la compañía?**

En el Plan Estratégico para los próximos cinco años se pone de manifiesto que MERCAMURCIA cuenta con un gran potencial de desarrollo gracias a su diversificación de mercados y operadores. Así, y con el fin de seguir preservándolo como el Centro de Distribución Logística Alimentaria especializado y multiproducto de referencia en su área de influencia, se han planteado una serie de grandes objetivos entre los que se encuentra el de potenciarlo como una compañía referente en RSC enfocada hacia la mejora social, económica y medioambiental de su entorno.

**¿Sobre qué valores se sustenta la razón de ser de MERCAMURCIA?**

MERCAMURCIA pertenece a la mayor red de mercados mayoristas del mundo, la cual integra a los 23 Mercas de España coordinados a su vez por la empresa nacional MERCASA y participados por los Ayuntamientos de la ciudad donde está ubicado cada centro. Formamos parte de una estructura especializada en distribución alimentaria con el objetivo de abastecer a las ciudades de productos frescos, facilitando su llegada desde los puntos de origen hacia las zonas de consumo, y como tal, tenemos la responsabilidad y la obligación de ser una empresa modélica al servicio público. Por esta razón, los valores de MERCAMURCIA se sustentan sobre las premisas de transparencia, eficiencia y profesionalización de la gestión, y han de responder al desarrollo económico y social de su área de influencia. Igualmente, la entidad trabaja por la mejora continua y el compromiso con las personas ligadas a la compañía, y bajo la idea de seguir impulsando las mejoras medioambientales reflejadas en el Plan Estratégico bajo criterios de eficiencia empresarial y social.

**¿Cuál es el enfoque estratégico de MERCAMURCIA a futuro en lo que a crecimiento sostenible se refiere?**

Nuestro objetivo es seguir incidiendo en las transformaciones que puedan alcanzarse transversalmente, descubriendo nuevas vías para mejorar la aportación en la cadena de valor de la distribución agroalimentaria y adaptándonos a las crecientes necesidades de la sociedad y su evolución.

De igual modo, marcaremos una serie de objetivos que produzcan impactos positivos en nuestros grupos de interés -trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, asociaciones e instituciones, medioambiente y sociedad en general-, nos focalizaremos en aspectos como la mejora continua de la gestión empresarial y la política general de gestión medioambiental, y en lo que se refiere a la parte más social, trabajaremos mucho en acciones destinadas al público en general en línea con nuestro eslogan “alimentos de calidad a su alcance”, con el que queremos transmitir la idea de garantía de calidad y seguridad que ofrecemos en nuestras instalaciones. ■



“En MERCAMURCIA se han planteado una serie de grandes objetivos para seguir preservándolo como el Centro de Distribución Logística Alimentaria especializado y multiproducto de referencia en su área de influencia. Entre ellos, potenciarlo como una compañía referente en RSC enfocada hacia la mejora social, económica y medioambiental de su entorno”



Imagen de Ricardo Rubio Aroca durante una reunión de trabajo con clientes mayoristas de una empresa ubicada en MERCAMURCIA



## “DESDE TOÑIFRUIT QUEREMOS LIDERAR EL CAMBIO SOSTENIBLE Y PRODUCIR LOS MEJORES CÍTRICOS BIO”



ENTREVISTA A

**JUAN ANTONIO MARTÍNEZ RUBIO**

CEO de TOÑIFRUIT

¿Qué supuso y qué sigue suponiendo a día de hoy para Toñifruit ser una compañía pionera en la producción bio, concretamente en la citricultura ecológica?

En Toñifruit llevamos trabajando el producto ecológico desde hace 10 años. Cuando nosotros comenzamos a trabajar nuestros campos para convertir nuestros cultivos en ecológicos, fuimos pioneros diferenciándonos de las tendencias en cultivos que había por aquella época. Gracias al esfuerzo de todos los trabajadores y socios de Toñifruit, ahora podemos decir que somos una empresa 100% ecológica y gran impulsor del cultivo ecológico en citricultura.

¿Es esta una gama de productos en continuo crecimiento? ¿Qué perspectivas le augurais a este mercado “ecológico” en base a vuestra experiencia?

Nuestro personal de I+D+i no para de innovar investigando nuevas variedades adaptables a nuestras fincas ecológicas, con el fin de poder crear los mejores y más novedosos productos ecológicos. Por ello, nuestra gama de productos no para de crecer continuamente. Actualmente estamos apostando por frutas y hortalizas ampliando así nuestro catálogo.

Evidentemente, la sostenibilidad está presente en el modelo de negocio de Toñifruit. De hecho, habéis sido galardonados en este ámbito, ¿no es así?

Nuestra cultura se basa en un crecimiento sostenible y un desarrollo de nuestra actividad respetuoso con el medio ambiente. Todos nuestros procesos son supervisados interna y externamente para cumplir los máximos estándares de sostenibilidad. Diferentes organismos nos han galardonado por nuestro hacer pero desde Toñifruit creemos que es una cultura que se va imponer para el resto de agricultores ya que la transformación cultural sobre el tema ecológico es una realidad.

¿En qué medida creéis que estáis contribuyendo al desarrollo de la Región de Murcia y qué os ha ofrecido esta tierra como compañía?

Estamos en Murcia (zona con más hectáreas de producción ecológica) y en la mejor zona de producción de limón del mundo, Librilla, que junto con Alhama de Murcia donde también cultivamos, es un referente del cultivo de cítricos, si esto lo unimos al cultivo ecológico cuya una de sus principales características es no variar su sabor y esencia, el resultado es un cítrico del máximo sabor y garantías.

Actualmente Toñifruit distribuye a los cinco continentes, por lo que vuestros productos son un claro referente no solo en la Región de Murcia, sino también fuera de nuestras fronteras. ¿Cómo habéis logrado este nivel de exportación y qué supone ser embajador de la marca España?

La cultura del consumo ecológico se ha expandido por países según el nivel de concienciación que tienen sus ciudadanos con el medio ambiente, por ejemplo, tanto los países nórdicos como Alemania tienen una alta concepción del problema existente respecto al cambio climático y las emisiones de CO<sub>2</sub> y están actuando para poner remedio a este problema. En estos países ha llegado antes la conciencia del consumo ecológico. Sabemos que gracias a las grandes campañas de comunicación que se están desarrollando en España nuestro nivel de consumo ecológico se va a situar en los niveles del resto de Europa en un máximo de dos años.

Tal y como reflejáis en vuestro site, ¿de qué manera conseguís aunar con éxito “tradicición, modernidad y calidad 100% Bio”?

Somos cuatro generaciones de agricultores, muchos de nuestros trabajadores que actualmente se están jubilando comenzaron su vida laboral con nosotros. Creemos en nuestros trabajadores, sabemos que el resultado de nuestros productos son directamente proporcionales al nivel de vinculación que nuestros trabajadores tienen con Toñifruit. Igualmente nosotros tenemos un compromiso de buen hacer y de formarlos en las nuevas tendencias en agricultura ecológica. Desde aquí invitamos a todos vuestros lectores a entrar en [www.tonifruit.com](http://www.tonifruit.com) y nos conozcan de primera mano.

¿Qué papel juega la innovación en Toñifruit?

Es fundamental, en Toñifruit no paramos de investigar nuevas variedades, no solo en el campo de los cítricos sino también en el sector de la fruta y hortalizas donde estamos obteniendo unos resultados sorprendentes y por el cual vamos a apostar en el 2020. ■

# toñifruit

## 10 AÑOS

### CULTIVANDO

# ECO

# LÓGICA

# MENTE

toñifruit  
organic fruit

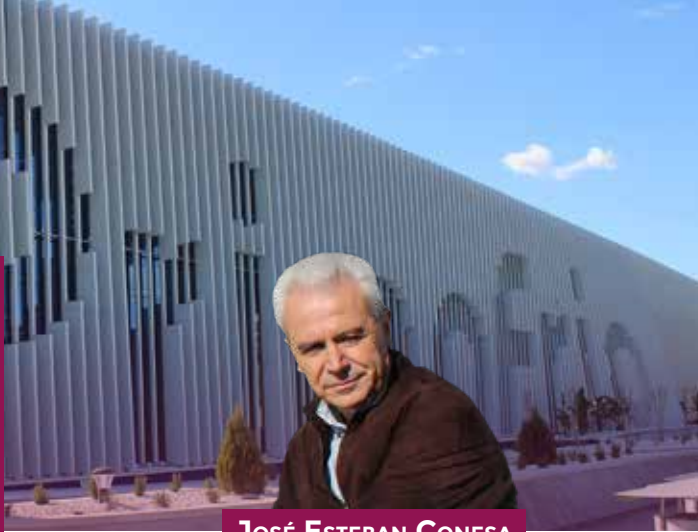
**NOS GUSTA CUIDARTE,  
NATURALMENTE**

info@tonifruit.com  
+34 968 071 056

Parque Empresarial Cabecicos Blancos  
C/ Molino Grande, buzón 22  
300892 Librilla, Murcia, España



## MÁS DE 50 AÑOS CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DE NUESTRA REGIÓN



**JOSÉ ESTEBAN CONESA**

Consejero Delegado del GRUPO PRIMAFRIO

La Región de Murcia ha despuntado en estos últimos años como referente en la producción de frutas y verduras en nuestro país gracias a su profesionalización, la excelente calidad de los productos y su envidiable geolocalización.

Frente a este panorama, el sector logístico ha ido creciendo como consecuencia de una mayor demanda de los productos murcianos por parte de Europa. Junto a ello, una apuesta clara por la innovación con vehículos de última generación, una alta cualificación del equipo humano y un esmerado cuidado por el entorno, han forjado las principales fortalezas del transporte y la logística en la Región.

### Talento, formación e innovación

Uno de los principales objetivos del Grupo Primafrio, desde hace más de 50 años, ha sido siempre la contribución al desarrollo económico de la Región de Murcia. Para ello, ha apostado por el talento de la tierra, y considera la formación y la innovación como ejes centrales de su estrategia.



NUEVA SEDE LOGÍSTICA



Los distintos acuerdos establecidos con las universidades radicadas en Murcia han materializado la creación de tres cátedras centradas en el estudio de la Logística 4.0, la Formación Dual o el fomento de la actividad científica, entre otras áreas. Igualmente, ha establecido importantes alianzas estratégicas con distintos partners tecnológicos, como son Tecnalia, centro de investigación y desarrollo tecnológico referente en Europa, la Fundación Cotec o la Fundación Isaac Peral.

Del mismo modo, el fomento de los valores representados por el deporte a través del patrocinio de equipos locales, o el apoyo a tradiciones típicas murcianas, nos han permitido contribuir a la puesta en valor de esta Región. Por su parte, la Fundación Primafrio está desarrollando en este campo una importante labor que tiene como objetivo dar respuestas, mediante propuestas innovadoras, a los retos sociales, económicos y medioambientales de la sociedad. ■

La construcción de lo que hoy es su sede central, una base ubicada en Alhama de Murcia, ha sido la mayor apuesta llevada a cabo por la compañía. El fomento de la innovación, la mejora de sus servicios, el bienestar de sus empleados y la economía circular, se han consolidado con la apertura de estas instalaciones. Con una superficie de 300.000 m<sup>2</sup> (15.000 m<sup>2</sup> son almacén frigorífico de cross-docking), junto con 106 muelles de carga y descarga, Primafrio ha obtenido la flexibilidad y la capacidad logística y operativa necesarias para atender a todos y cada uno de los desafíos y exigencias del mercado actual.



## PUERTO DE CARTAGENA UN PUERTO MODERNO QUE MIRA AL FUTURO



Poseedor de una situación estratégica respecto a las principales rutas marítimas y con una gran capacidad de transformación, accesibilidad y servicios de primer nivel, el Puerto de Cartagena se posiciona hoy como el puerto de referencia del sureste español. En los últimos años no ha cesado en su crecimiento y se esfuerza día a día por adelantarse a las necesidades de su entorno, convirtiéndose así en motor de una economía viva que genera empleo y desarrollo para toda una región.

### Un puerto “dos en uno”

La dársena de Cartagena se dedica al movimiento de mercancía general, contenedores, cruceros y ganado vivo, creciendo en volumen de toneladas manipuladas, número de pasajeros y cabezas de ganado. Concretamente, la terminal de contenedores conecta con los principales puertos del Mediterráneo, Norte de Europa y resto del mundo. Asimismo, el puerto cuenta con una terminal hortofrutícola, altamente especializada, reclamo para operadores logísticos y exportadores. Además, el puerto se ha convertido en el principal punto de embarque europeo de animales vivos hacia otros países mediterráneos, siendo pionero en el cumplimiento de la normativa de Bienestar Animal.

Sin embargo, Cartagena también es un referente como puerto de escala de cruceros. La terminal da la bienvenida a viajeros que se adentran cómodamente en la zona cultural y comercial de la ciudad, y desde la misma se ofrecen excursiones para conocer los principales destinos turísticos de la Región de Murcia, entre los que destacan Murcia, Lorca, Mar Menor, Mazarrón y Caravaca.

### EL PUERTO DE CARTAGENA EN CIFRAS

Total tráfico portuario: 34 millones de toneladas  
 Buques: 2.263  
 Cruceros: 149  
 Pasajeros: 228.837  
 Cabezas de ganado: 577.767



Datos de 2018

Finalmente, en la dársena de Escombreras se mueven los tráficos granelleros, tanto líquidos como sólidos, siendo el primer puerto industrial de España. En graneles líquidos destacan los productos energéticos como el petróleo y el gas natural licuado, mientras que los principales graneles sólidos son los cereales, productos químicos y cemento.

Alejada de los núcleos de población, pero próxima al puerto comercial, su emplazamiento favorece la instalación de empresas industriales que encuentran las mejores infraestructuras logísticas de apoyo para la llegada de materias primas y la expedición de productos manufacturados. ■





DESTINO  
INVERSOR

MURCIA Y  
SU EFECTO  
LLAMADA



**D**estino de oportunidades, competitivo y de gran atractivo para los inversores. Así se postula la Región de Murcia en el escaparate exterior, respaldada por un conjunto de innumerables ventajas vinculadas, fundamentalmente, a las ayudas financieras, la disponibilidad de suelo y la capacitación profesional.

Tal y como viene reflejando el INFO desde hace años en su esfuerzo por consolidar el tejido empresarial, introducir la innovación tecnológica e incentivar el empleo y la competitividad, "la Región de Murcia sale en busca de los inversores para ofrecerles un entorno dinámico en constante evolución y atraer a nuevas empresas a una región emprendedora".

De hecho, según fuentes oficiales, son numerosas las "cualidades" de Murcia enfocadas a que corporaciones nacionales, o incluso multinacionales, se instalen en la Región, como los récords conseguidos en el ámbito de la exportación, el alto índice de confianza empresarial o las buenas previsiones de crecimiento para los próximos años, sin olvidar determinadas medidas y políticas regionales como la bajada de impuestos o la Ley de Simplificación Administrativa. En

opinión del Presidente de la CARM, "queremos que la Región sea el mayor espacio de libertad económica del Mediterráneo y que los empresarios elijan invertir aquí". ■

#### EL PAPEL DE LA UNAI EN CIFRAS

Según el informe de gestión de la Unidad de Aceleración de Inversiones (UNAI), conocido en la sesión del pasado 26 de junio del Consejo de Gobierno en funciones, desde el mes de mayo de 2015 en el que se adhirió la primera iniciativa, esta herramienta dependiente del INFO ha impulsado un total de 101 nuevos proyectos empresariales, que suponen una inversión total de 1.559 M€ en la Región y que contribuirán a crear de manera directa 3.525 nuevos puestos de trabajo.

De los 101 proyectos, la mayoría de las iniciativas que han solicitado el servicio se enmarcan en ámbitos estratégicos para la Región como el sector agroalimentario, para el que se han presentado un total de 23 expedientes con una inversión de 318 M€; el turístico, que ha presentado 15 expedientes con una inversión de 208 M€; o el químico, que suma seis expedientes por un montante de 143 M€.



UNA "DULCE"  
Y ACERTADA  
INVERSIÓN



FRANCISCO HERNÁNDEZ VICENTE

Presidente de VIDAL GOLOSINAS

**L**a Región de Murcia es conocida por su clima, que ofrece 300 días de sol al año y una temperatura media anual de 18°. También, por sus 250 km de playas o su abultada oferta gastronómica, representante de los valores de la dieta mediterránea. Un lugar destacado para visitar y también para instalarse, que ofrece calidad de vida y envidiables oportunidades.

Esta Región se define también por saber aprovechar cada uno de sus recursos, de ahí que se haya erigido pionera del sector agrario por la aplicación de técnicas que obtienen la máxima rentabilidad en los campos de cultivo y que han permitido una administración racional y un uso eficiente del agua reconocidos a nivel mundial.

Murcia es la huerta de Europa y también un enclave estratégico por su localización. Región abierta al Mediterráneo y con uno de los puertos de más solera de España, el Puerto de Cartagena, también se encuentra conectada con Europa por la autovía A7, que se extiende desde Andalucía hasta Francia facilitando el transporte de personas y mercancías. Por su parte, la llegada del aeropuerto de Corvera, y próximamente la línea de alta velocidad, harán que entrar y salir de la Región sea más fácil que nunca.

A todo ello se suma su amplia oferta de servicios y su tejido productivo, del que cabe destacar el sector de la Alimentación, una industria de mucho peso en la Región y a la que pertenece Vidal Golosinas. ■

Hace 56 años, en Vidal Golosinas comenzamos nuestra andadura levantando esta "dulce" empresa en nuestra tierra. Aquella inversión inicial de 90.000 pesetas y 70 m<sup>2</sup> de superficie, es hoy una empresa de 210.000 m<sup>2</sup> reconocida internacionalmente y presente en más de 90 países. Con 15 filiales distribuidas por todo el globo y una facturación en 2018 de 152 M€, uno de los principales motores de crecimiento es la inversión. Invertimos en el sentido amplio de la palabra: nuevos métodos de trabajo, investigación, procesos de fabricación sostenibles... y en este sentido cabe destacar la creación recientemente de un centro de almacenaje, distribución y empaquetado con las prácticas logísticas más avanzadas. Sin duda, una apuesta firme por esta Región y por todo lo que nos lleva ofreciendo desde el día en que decidimos embarcarnos en este viaje.

LOGÍSTICA AVANZADA

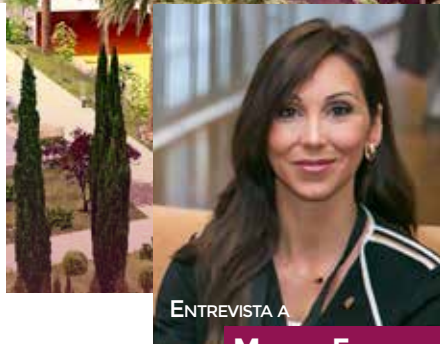




Residencial "Natura Vallis" en la urbanización Montevida (Murcia)



“MURCIA ES UNA TIERRA DE OPORTUNIDADES Y DE RENTABILIDAD PARA EL INVERSOR, DONDE QUIEN VIENE, SE QUEDA PARA SIEMPRE”



ENTREVISTA A

MIRIAM FUERTES

Directora Ejecutiva de PROFUSA

**G**ran concedora y comprometida con la Región, Miriam Fuertes, Directora Ejecutiva de Profusa, analiza en la presente entrevista la trayectoria y el éxito de una de las compañías más sólidas del sector inmobiliario murciano, así como las inmensas posibilidades de una tierra en su opinión “desconocida por muchos” con un gran potencial de desarrollo.

**¿Qué posibilidades ofrece en estos momentos el sector inmobiliario en la Región de Murcia?**

Por suerte, para los exploradores de nuevos caminos que operan en zonas muy saturadas y maduras, la Región de Murcia es aún una de las más desconocidas de nuestro País. Nuestro enclave estratégico en el arco mediterráneo hace presagiar un próspero futuro por recorrer. Desde nuestra experiencia podemos hablar de Murcia como una tierra de oportunidades y rentabilidad para el inversor, pues queda mucho por descubrir y hacer.

**¿En qué medida estáis revalorizando zonas de la Región de Murcia gracias a vuestra actividad?**

Profusa, orgullosa de ser murciana y pertenecer al Holding empresarial Grupo Fuertes, destina más del 80% de las inversiones a proyectos dentro de la propia región, aunque desarrollamos suelo en muchas otras CCAA.

En este sentido, hemos ido adaptando e innovando la oferta de activos inmobiliarios en función de las necesidades de la sociedad y acorde a los planes urbanísticos de cada municipio: Residencial, Hotelero, Industrial y Comercial. En cualquier caso, sembrar la semilla y cultivarla hasta que germine, conlleva una importante inversión, requiriendo de una gran capacidad financiera y de un compromiso constante con la región. Además, se convierte en un legado urbanístico que revaloriza el entorno, no solo a efectos inmobiliarios, sino también a efectos de generación de empleo y, por ende, de prosperidad y riqueza.



“Creemos en las potencialidades de nuestra Región y apostamos por el desarrollo de nuestro entorno social y económico”

**En estos días en los que encontramos tantas personas y empresas comprometidas con la sostenibilidad, entendemos que en Profusa cuidáis este aspecto en vuestros desarrollos...**

Efectivamente, hoy en día, ninguna empresa puede plantearse su futuro si no integra en sus políticas un firme compromiso con un desarrollo sostenible. Sirva como ejemplo nuestra Urbanización “Montevida” (800.000 m<sup>2</sup>), que integrada adecuadamente en el entorno natural que le rodea y gracias a la baja densidad de edificación, se erige en un digno referente de sostenibilidad.

Recientemente ha sido galardonada en los Premios de mejor obra Civil en la Región de Murcia en la categoría de Ordenación del territorio y Urbanismo que concede la Consejería de Fomento.

**¿Hacia dónde piensas que evoluciona el sector residencial? ¿Han tocado techo sus precios?**

Esta cuestión la enmarcan tres factores: las condiciones crediticias hipotecarias, los nuevos estilos de vida y movilidad social, y la revalorización del inmueble. Actualmente sigue siendo muy interesante invertir en vivienda en Murcia por su

recorrido de precios y plusvalía. Pero no hay que olvidar el “nicho de Transito” o con “dificultades crediticias” que cada vez va en aumento y que prefiere el modelo Alquiler (aunque sigue siendo minoritario; un 6% del 21% que desea cambiar de vivienda). Murcia tiene ya tres Universidades y un importante mercado de alumnos que propician que este modelo de Alquiler vaya en aumento año tras año. Podemos decir que, si nos comparamos con otras ciudades españolas y europeas, se evidencia un gran diferencial de precio medio, lo que refleja un esperado recorrido. Registramos en 2018 un precio medio de 1.205 €/m<sup>2</sup> convirtiéndonos en la 9ª ciudad de mayor accesibilidad a la adquisición de vivienda de España y nos postulamos como una de las más rentables, si pensamos en un alquiler futuro.

**¿Cuál es el desglose de vuestro portfolio? ¿Qué tipo de activos tienen más peso? ¿Actuáis como patrimonialista o exclusivamente os enfocáis a la venta?**

Nuestra principal actividad es desarrollar suelo finalista para proveer a promotores regionales, nacionales e internacionales. Profusa congrega todas las piezas del proceso de producción Inmobiliaria: la adquisición del suelo, la tramitación de los hitos que articulan cualquier desarrollo urbanístico (planeamiento, gestión y urbanización), la edificación y la posterior comercialización de los activos que desarrollamos. Disponemos de una cartera de suelo residencial de 26 mill. de m<sup>2</sup>; industrial, de 2 mill de m<sup>2</sup>; comercial y equipamientos, de 1,5 mill de m<sup>2</sup>; y hotelero, de 150.000 m<sup>2</sup>. La cartera patrimonial de Profusa está enfocada en el sector hotelero, comercial e industrial, y aproximadamente representa un 20% del total de producto desarrollado. >



Neilson La Perla Beach Resort en Los Urrutias (Mar Menor)



>

**¿Cómo promovéis? ¿Con equipos de gestión y técnicos (arquitectos, constructores, etc) internos de la compañía o externos?**

Los equipos de gestión de suelo tanto técnicos como jurídicos son propios de la compañía. La asistencia externa la contratamos, mediante concurso, de proyectos de edificación con diferentes estudios de arquitectura y la contratación de obra de urbanización y edificación con diferentes constructoras. Este modelo nos posibilita conocer distintas propuestas y enfoques, analizándolos; y nos permite decantarnos por la opción óptima en forma, tiempo y coste, garantizando nuestra competitividad y ofreciendo el mejor producto al cliente final.

**La trayectoria de Profusa ha sido siempre impecable. De hecho, atesora algunos galardones y reconocimientos por su excelencia en su actividad. ¿Qué suponen para la compañía dichos reconocimientos?**

La satisfacción del trabajo bien hecho nos ha dado grandes alegrías y reconocimientos sociales en estos últimos años. Tal es el caso de la promoción "Parque los Naranjos", premiada en 2008 por la Asociación de Promotores Inmobiliarios de la Región de Murcia con el primer premio en la categoría "Mejor Actuación Residencial". O el "Residencial Cantalares", que obtuvo en 2011 la "Mención Especial" de dicha Asociación. Y en 2013 "La Perla Beach Resort", que consiguió el premio a la "Mejor Actuación Turístico Residencial" de la Región. En 2018 recibimos también el premio a "Mejor Obra de Rehabilitación" en el Hotel Dos Playas en el Puerto de Mazarrón.



Edificio Residencial Ortíz de Zarate en Murcia



Hotel Perla del Mar Menor en Los Urrutias

**Uno de vuestros proyectos más recientes ha sido el Hotel Perla del Mar Menor en Los Urrutias. ¿Qué ha supuesto este proyecto para vosotros y para el entorno?**

La construcción de este impresionante Resort turístico ha supuesto una puesta en valor de un enclave excepcional a orillas del Mar Menor (la mayor laguna salada de Europa) pero hoy aletargada turística y urbanísticamente. La inversión ha sido de 15 M€ y hemos elegido como operador a la cadena británica Neilson Holidays (especialista en el binomio: vacaciones familiares y deportes náuticos), siendo su primer establecimiento en España. Esperamos una dinamización turística importante del municipio con la nueva apertura, así como la creación de muchos puestos de trabajo directos e indirectos.

**¿Qué perspectivas auguras al sector inmobiliario en general, y en la Región de Murcia en particular?**

Ser gurú en un sector que depende en un alto porcentaje de la coyuntura económica, financiera, social y política, me resulta temerario. Aunque navegamos en un mar con vientos muy rolantes y ajustamos velas para mantener un rumbo estable, impera el optimismo atendiendo a datos objetivos como los indicadores de crecimiento económico, pues la Región de Murcia creció en PIB (2,3%) por encima de la media nacional en 2018, y CEPREDE avanza un crecimiento del 2,8% para el próximo año.

Constatamos que el sector residencial ha tenido una mejora anual en 2018 del 24,3% frente al 10,1% nacional y prevemos para 2019 una línea de crecimiento moderado. Donde podemos destacar un importante crecimiento es en el sector turístico; actualmente Murcia presenta un déficit de plazas hoteleras en relación a las previsiones de crecimiento estimadas, consecuencia de la nueva apertura del Aeropuerto de la Región de Murcia y la esperada llegada del AVE y el Corredor Mediterráneo. ■



**“SOLO PUEDE TENER UN IMPACTO POSITIVO EL QUE PEPSICO HAYA INVERTIDO EN UNA PLANTA CON UN 50% MÁS DE CAPACIDAD Y PREPARADA PARA FUTURAS EXPANSIONES”**



ENTREVISTA A

**GUSTAVO RAMÍREZ**

Director de la Planta de ALVALLE en Murcia

**¿Cuáles son los atractivos que hacen que una multinacional como PepsiCo decida invertir en Murcia para la ampliación de sus instalaciones?**

PepsiCo ya contaba con una planta de producción de gazpacho en Puente Tocinos, Murcia. Sin embargo, cuando seleccionamos la ubicación para la nueva planta los criterios que marcaron nuestra decisión fueron principalmente dos: seguir estando próximos a la materia prima excelente que ofrece la huerta murciana y asegurar que reteníamos el talento de las personas que trabajan en Alvalle y que son, sin duda, una pieza clave para elaborar un producto de la calidad del nuestro. Además, la nueva planta está ubicada en la intersección de las dos principales vías de comunicación entre Murcia, Madrid y Francia.

**¿Qué supondrá la presencia de la nueva planta de producción para Murcia, la cual se espera esté finalizada para este mismo año?**

Solo puede tener un impacto positivo el que PepsiCo apueste por el crecimiento de la marca y haya invertido en una planta con un 50% más de capacidad y preparada para futuras expansiones. El empleo indirecto en agricultura y el directo en nuestras operaciones irá ligado a la expansión de Alvalle y al incremento de los volúmenes dentro y fuera de España.

**¿Cuánto hay de innovación en dicha planta? ¿Cuáles serán sus cualidades técnicas más avanzadas?**

Las principales mejoras tecnológicas de esta planta se centran en la sostenibilidad, y destacan la inversión realizada en materia de innovación respecto a la planta actual. Todo ello tiene como objetivo mejorar la eficiencia en el uso de agua un 30% y de energía un 20%.

**¿Qué ha supuesto el apoyo de la UNAI del INFO en el proceso de construcción de las nuevas instalaciones?**

Sin duda, la UNAI nos ha facilitado un apoyo esencial desde el inicio del proyecto como guía a la hora de gestionar todos los permisos y requerimientos de la administración regional y municipal.

**Otra manera de invertir en el propio entorno por parte de PepsiCo/Alvalle es manteniendo una estrecha relación con la agricultura de la Región de cara al suministro de materias primas... ¿no es así?**

Obviamente, Alvalle no sería el mismo si las materias primas no fueran las que son. Consumimos alrededor de 29 millones de kilos de hortalizas cuya gran mayoría proceden de menos de 200 km. Esto supone alrededor de 500 empleos indirectos en agricultura. Además, damos salida al tomate "rojo" de ensalada que no podría dirigirse a exportación por su fragilidad pero que, para la elaboración de gazpacho, es ideal por su excelente grado de maduración, aroma y sabor. ■



“REALMENTE PODEMOS CONSIDERARNOS UN REFERENTE TECNOLÓGICO EN LA REGIÓN DE MURCIA”



ENTREVISTA A

JOSÉ ANTONIO BERMÚDEZ

Responsable del Centro de Alto Rendimiento de EVERIS en Murcia

Everis decidió comenzar su andadura en la Región de Murcia con el lanzamiento de un Centro de Alto Rendimiento en octubre de 2007. ¿Qué “oportunidades” ofrecía la Región por aquel entonces?

Fundamentalmente, la presencia de unas instituciones receptivas y muy colaborativas, la existencia de un gran talento local, tanto universitario como de Formación Profesional, y por supuesto, la alta calidad de vida que proporciona una región dinámica y muy acogedora como Murcia.

¿Qué servicios de consultoría se ofrecen desde el Centro de Desarrollo de Murcia? ¿Podemos hablar de un “polo” de servicios tecnológicos?

Sí, realmente podemos considerarnos un referente tecnológico en la Región de Murcia, ofreciendo servicios de alta tecnología como Big Data, Blockchain o Movilidad. Además, desarrollamos proyectos de Business Intelligence, Salesforce o SAP, sin olvidar el mantenimiento de los grandes sistemas de algunas de las mayores compañías nacionales y multinacionales de sectores como telecomunicaciones, industria, utilities o banca. Siempre teniendo en cuenta el desarrollo de la economía local.

¿Cómo calificaría su principal fuente de recursos, el talento, en la Región de Murcia?

Los ingenieros y técnicos especializados de la Región conforman nuestro principal activo y, gracias a ellos, podemos asegurar que nuestros servicios ofrecidos desde Murcia están compitiendo al máximo nivel en el resto del mundo.

¿Qué balance hacen del Centro desde su nacimiento hasta hoy? ¿Y qué proyección de futuro le auguran a everis en Murcia?

El balance no puede ser más positivo. En estos casi 12 años de vida hemos tenido un crecimiento espectacular, pasando de las 84 personas iniciales a los 1.000 que somos actualmente. Además, hemos logrado diversificar la oferta de servicios, así como los sectores y geografías en las que los trabajamos, conformándonos actualmente como un centro de desarrollo multitecnológico y multisectorial. Para el futuro, nuestro objetivo es seguir creciendo, consiguiendo así un centro con capacidad para más de 1.300 personas en 2021.

¿En qué medida everis y los servicios que desde Murcia exporta se postulan como una palanca de internacionalización de la Región?

Gracias a nuestra actividad internacional, la Región de Murcia es cada vez más reconocida en el mundo, no solo en los ámbitos en los que ya lo era, sino también ahora por sus capacidades tecnológicas y servicios IT altamente competitivos.

Everis School es otra de las apuestas de la consultora en Murcia, ¿no es así?

Efectivamente. Se trata de una iniciativa que pretende acercar el mundo laboral al ecosistema formativo y ofrecer a los jóvenes de la Región conocimientos especializados en Tecnologías de la Información que les permitan estar mejor preparados para el desarrollo de su trayectoria profesional en un mercado laboral cada vez más complejo y dinámico. ■



Inspirar a las personas a través de espacios innovadores.

El propósito corporativo supone dar un paso más en nuestra propuesta de valor a socios, clientes y colaboradores y pretende ir más allá de las necesidades del negocio para trasladar en una frase qué impacto queremos tener en la sociedad. La inspiración no es algo abstracto, se puede

capturar y activar para dar significado a nuestras acciones. En Cosentino, no sólo inspiramos a través de superficies innovadoras, aplicamos el enfoque inspirador en todos los elementos que construyen nuestra marca y nuestra aportación de valor.



www.cosentino.com | Síguenos



SILESTONE DEKTON SENSA



**FYCMA**

**MÁLAGA COMPROMETIDA CON LA INNOVACIÓN, OBJETIVO COMÚN DE NUESTROS EVENTOS PROFESIONALES.**

Palacio de Ferias  
y Congresos de Málaga



**S-MOVING**  
SMART, AUTONOMOUS AND URBANISED  
VEHICLES FORUM

9 - 10  
OCT / 2019

UNA CITA CON LAS ÚLTIMAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA MOVILIDAD INTELIGENTE POR TIERRA, MAR Y AERODESPACIO.



**simed**  
SALÓN INMOBILIARIO  
DEL MEDITERRÁNEO

8 - 10  
NOV / 2019

LA GRAN PLATAFORMA COMERCIAL DEL SECTOR INMOBILIARIO Y PROMOTOR.



**talent  
woman**  
España

28 - 29  
NOV / 2019

EL GRAN EVENTO DE INSPIRACIÓN Y LIDERAZGO FEMENINO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.



**H&T**  
SALÓN DE INNOVACIÓN  
EN HOSTELERÍA

3 - 5  
FEB / 2020

LA PRINCIPAL PLATAFORMA EN EL SUR DE EUROPA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA HOTELERÍA Y HOSTELERÍA.



**Transfiere**  
Foro Europeo para la Ciencia,  
Tecnología e Innovación

12 - 13  
FEB / 2020

FORO DE REFERENCIA MULTISECTORIAL EN I+D+I PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA.



**greencities**  
Foro de Inteligencia  
y Sostenibilidad Urbana

21 - 22  
ABR / 2020

EL FORO PROFESIONAL PARA LOS TERRITORIOS SMART, CONECTADOS Y EFICIENTES.



**Smart  
Agrifood  
Summit**  
STARTUP ECOSYSTEM  
FOR OPEN INNOVATION

JUN / 2020

PUNTO DE ENCUENTRO SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO.

[www.fycma.com](http://www.fycma.com)



Certificaciones  
Certifications



Miembro de  
Member of

