

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 304 ENERO 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

42
WHAT'S NEXT?
Estrategias de inversión
ganadoras para 2015

46
FOX INTERNATIONAL CHANNELS
Simplifica su análisis financiero
con la plataforma QlikView

52
JOSÉ LUIS BLANCO
Entrevista con el Socio Director
de Latham & Watkins en España



Monográfico
innovación



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades
para acercarse a
sus clientes_

- Desarrollando la **relación digital** con sus clientes: Aplicaciones Móviles, Portales 2.0, Social Media, Loyalty...
- Creando experiencias únicas en sus **espacios**: Digital Signage y Audiovisual Engagement.
- Analizando el comportamiento de sus clientes: SmartData, Customer Profiling, Campañas Digitales...

Para más información visite www.movistar.es/empresas

Telefónica

Cambio de rumbo

Según fuentes oficiales, España es a día de hoy la 9ª potencia mundial en cuanto a capacidad para generar nuevo conocimiento, pero en innovación ocupa el lugar 17 de la EU27. Datos como estos demuestran que en nuestro país existe un alto potencial innovador que, sin embargo, debemos aprender a explotar. En palabras del Comisario de la UE Johannes Hahn, “se trata de convertir las grandes ideas en negocios rentables que creen puestos de trabajo y crecimiento sostenible”. Además, está constatado que en aquellos países con un mayor índice de innovación la tasa de desempleo es sustancialmente más baja.

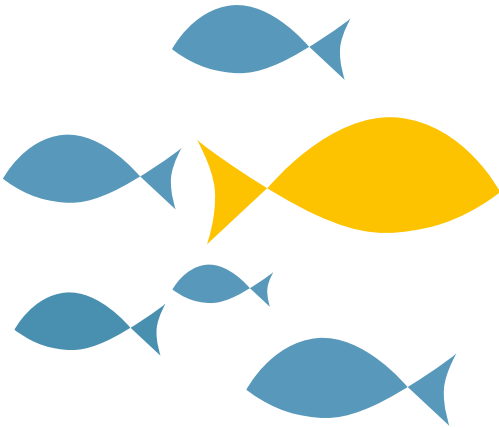
Conscientes de ello, cada vez son más las compañías que centran una parte importante de sus esfuerzos en promover una sociedad más innovadora y dinámica, y, en consonancia con la Estrategia Estatal de Innovación (E2I), en fomentar estructuras organizativas que faciliten el mejor aprovechamiento del conocimiento científico y del desarrollo tecnológico.

Las reglas del juego han cambiado y las fórmulas que triunfaban años atrás, ya no son tan efectivas. Ahora la implantación de políticas corporativas de I+D+i, el impulso del espíritu innovador y, sobre todo, la cooperación entre Administraciones, centros de investigación y tejido empresarial, conforman la hoja de ruta que ha de guiarnos en este *cambio de rumbo*.

Un cambio de rumbo en el que es preciso poner el foco en el usuario y en el producto si queremos construir una verdadera ventaja competitiva en el mercado. Así lo marcan las nuevas tendencias, que priman la empatía con el cliente, la ruptura con esquemas preconcebidos y el diseño de soluciones relevantes a problemas reales.

Fieles a estas “ideas”, desde la Revista APD queremos trasladar a través de las experiencias incluidas en el presente Monográfico la importancia de innovar, en todas sus formas y vertientes. Al fin y al cabo, hablamos de la mayor fuente de diferenciación con la que contamos hoy. ¿No creen?

España es la 9ª potencia mundial en cuanto a capacidad para generar nuevo conocimiento y PIB; sin embargo, en innovación ocupa el lugar 17 de la EU27



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Leyre Goitia (Bilbao); Aiste Chomiciute y Sonia Pérez (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

Maquetación: Lourdes González - Artes Gráficas G3 S.A. /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

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

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1ª dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 S.A. /

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



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es



Monográfico
innovación

Monográfico

En el próximo número

INTERNACIONALIZACIÓN

- 14 Think Tank. Anticipando las tendencias que modificarán nuestro futuro
Sergio Martínez-Cava

- 16 ¿Cómo tratamos la innovación?
4 aproximaciones desde Innobasque
Javier Sotil, Matilde Elexpuru, Miguel Ángel Lujua y Aitziber Eizaguirre

- 20 La crisis dentro de la crisis: en busca del nuevo líder. Conclusiones del Foro de Davos en Madrid
Fernando Carruesco

Cómo afrontar la crisis del liderazgo según Davos
Pilar Jericó

- 24 Innovación. Una reflexión sobre el rol del líder, las consecuencias y las recompensas para sus equipos
Juan Prego

- 26 “Food revolution”. Por una alimentación sostenible
David Lacasa

- 30 Forbes sitúa a General Mills entre las empresas más innovadoras del mundo

- 32 “Innovación social y eficiencia económica es una fórmula laboral que funciona”
Entrevista con Virginia Carcedo

- 36 Adventure for HIPIEs:
Un puente internacional para la innovación, la tecnología y el acceso a inversión
Yael Hernández Oaknín

- 38 En minúscula e interrogación: ¿¿¿innovación???
Patxi Samaniego

- 40 Cómo medir los resultados. ¿Triunfará la innovación?
Macarena Estévez



36



62



29



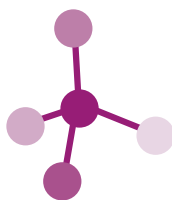
32



49



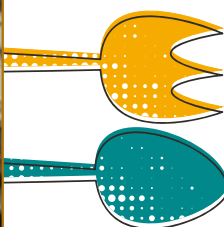
60



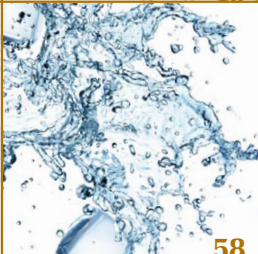
16



52



26



58

APD

- 06** El mundo que viene
- 09** Miguel Ferre, Secretario de Estado de Hacienda: "Las multinacionales tendrán que detallar los impuestos que pagan en cada país"
- 10** XI Foro con Cuatrecasas, Gonçalves Pereira: Panorama legal en año de elecciones
- ... entre otras actividades de la Asociación

EMPRESA

Invertir en el Siglo XXI

- 42** Estrategias de inversión ganadoras para 2015

Business Intelligence

- 46** FOX International Channels simplifica su análisis financiero con QlikView
Rosa Belinchón

Tendencias Sectoriales

- 49** Experiencia, el sexto sentido
Jesús Martín Tello

Estrategia

- 52** "Algunas compañías internacionales empiezan a redescubrir España"
Entrevista con José Luis Blanco, Socio Director de Latham & Watkins en España

Valor Social

- 56** "Soñamos con que todos los jóvenes estén incluidos"
Emilio Gilolmo

Formación

- 58** Nuevos retos para el aprendizaje en las organizaciones. De lo sólido a lo líquido
Enrique Jubés Barroeta

- 45** Un diccionario para innovar, desde la Z hasta la A
José Mª Zabala

- 54** 2015: Divergencia y volatilidad en las Bolsas
Juan Carlos Ureta

salaVIP

Turismo

- 60** Gran Hotel Bahía del Duque Resort

Gourmet

- 62** Supremo. El aceite hecho arte

Lecturas

- 64** Personas y negocio. La visión de los directores de Recursos Humanos.

Urbrands. Construye tu marca personal como quien construye una ciudad.



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de la Fundación
Endesa

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de
Garrigues Abogados y
Asesores Tributarios

Vicepresidentes

Pedro Fontana, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Mediterránea • **Honorato López Isla**, Presidente de R y Presidente de APD en zona Noroeste • **Braulio Medel Cámara**, Presidente de Unicaja y Presidente de APD en zona Sur • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Vossloh España • **Fernando Querejeta San Sebastián**, Presidente de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Juan Miguel Sanjuan y Jover**, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell • **Claudio Boada Pallerés**, Presidente de Abantia-Ticsa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Daniel Carreño**, Presidente de General Electric en España y Portugal • **Ángel Corcóstegui Guraya**, General Partner de Magnum Industrial Partners • **Mª Dolores Dancausa Treviño**, Consejera Delegada de Bankinter • **Marcos de Quinto Romero**, Presidente de Coca Cola División Ibérica • **Mónica Deza Pulido** • **Baldomero Falcones Jaquotot**, Presidente de Fomento y Expansión Empresarial • **María Garaña Corces**, Presidenta de Microsoft Ibérica

• **Rosa María García García**, Vicepresidenta y Consejera Delegada de Siemens • **Laura González-Molero**, Presidente de Merck Serono en Latam • **Julio Linares López**, Vicepresidente 3º de Telefónica • **Francisco Luzón López** • **Carlos Mas Ivars**, Presidente de PwC • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 2º del Banco Santander • **Francisco Román Riechmann**, Presidente Ejecutivo de Vodafone • **Fernando Ruiz Ruiz**, Presidente de Deloitte • **Carlos Torres Vila**, Director de Estrategia y Desarrollo Corporativo de BBVA • **Juan Carlos Ureta Domingo**, Presidente de Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: **Carlos Delclaux Zulueta**, Presidente de Vidrala • **Luis Herrando Prat de la Riba**, Vicepresidente del Banco Popular

Zona Mediterránea: **Pedro Ferreras Díez**, Presidente de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurroll Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Joan María Nin Genova**, Vicepresidente y Consejero Delegado de CaixaBank
Zona Noroeste: **José María Arias Mosquera**, Presidente del Banco Pastor • **José Silveira Cañizares**, Presidente de Grupo Nosa Terra 21
Zona Levante: **Rafael Aznar Garrigues**, Presidente de Autoridad Portuaria de Valencia
Zona Canarias: **Sergio Alonso Reyes**, Presidente de Domingo Alonso • **José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias
Zona Sur: **Javier Benjumea Llorente**, Consejero de Abengoa • **Santiago Herrero León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- Acciona Facility Services
- Alfonso Valverde Torrijos
- Alstom Transporte
- Ardagh Metal Packaging Ibérica
- Aurora Carne Binefa
- AYCE Auditores y Consultores
- Banco Mediolanum
- Becton Dickinson
- Bodegas José Pariente
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Vigo
- Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales
- Consejo General de Colegios Profesionales de Ingeniería en Informática
- Contadores de Agua de Zaragoza
- Corsevilla
- Directores de Transición
- Eficil
- Equipson
- Estudio Génesis Projects
- Eurodivisas
- EVO Banco
- Francisco Javier López Caniego
- Fundación ESADE
- General Mills Ibérica
- Grupo Gof
- Grefusa
- Holcim España
- Industrias Maxi
- Ingeteam
- International Studies
- Grupo Jorge
- Las Lagunas de Sanchonuño
- Leaderplanet
- Mac Puar Corporación
- Mentoring & Coaching
- Mostos, Vinos y Alcoholes
- Sauver Marketing Consulting
- Sensibilitat Gastronómica
- SEPI Desarrollo Empresarial
- Serveis Medi Ambient
- Siderurgica de Tubo Soldado Tubular Grou
- Silvia Vilchez Sánchez
- Suto Gestión
- Transportes Anibal Blanco



SIEMENS



www.siemens.es/120aniversario

120 aniversario Siemens en España

Creando futuro



@siemens_es

#Siemens120



Siemens España

www.siemens.es

SANTIAGO, 16 DE DICIEMBRE

El mundo que viene



Más de 400 directivos se dieron cita en un encuentro organizado por APD y el IGAPE en el que se analizaron las grandes tendencias que cambiarán el mundo y que, anticipándose a ellas, lograrán un mejor desempeño de la función directiva.

Hiperconectividad, globalización y un proceso de aceleración tecnológica constante podrían ser tres de los principales trazos definitorios del nuevo “mundo que viene”. Apenas queda tiempo para pensar. Apenas, tiempo para detenerse... Bajo esta filosofía se celebró en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Galicia un encuentro distinto, y sobre todo conceptual, en el que se reflexionó sobre macroeconomía, ética y liderazgo, estrategia geopolítica, demografía, educación, industrialización y tecnología.

Honorato López Isla, presidente de la Zona Noroeste de APD, y Javier Aguilera, Director General del IGAPE, fueron los encargados de dar luz verde a la jornada. López Isla defendió la necesidad de poner “en común” objetivos y estrategias por parte de las empresas españolas, para que se marquen “objetivos a largo plazo”, que les permitan una mayor consolidación en épocas convulsas.



“Es necesario que las empresas españolas pongan en común objetivos y estrategias para marcarse objetivos a largo plazo”

Honorato López Isla
 Presidenta de la
 Zona Noroeste de APD

Las tendencias que cambiarán el planeta

Fue el título del primer panel moderado por Enrique Sánchez de León, director general de APD, y en el que intervinieron altos cargos del CESEDEN, el Instituto Choiseul España y de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, para analizar las claves estratégicas del siglo XXI, la importancia de la comunicación y el liderazgo para una gestión global responsable y

Bajo estas líneas, imágenes de algunos de los ponentes que protagonizaron los distintos debates del encuentro, que reunió a más de 400 directivos.



la necesidad de conocer los últimos movimientos geoeconómicos.

Nuevos escenarios globales

Moderada por Borja Vereja, Secretario General Técnico de la Consellería de Economía e Industria, la segunda mesa de debate compuesta por Alfonso Vegara, presidente de Fundación Metrópoli; Manuel Antonio Villa-Cellino, presidente del Consejo Rector de la Universidad Antonio de Nebrija; Carlos Barrabés, presidente de Barrabés Internet; y Pilar Jericó, socia y presidenta de Be Up, trató temas como la educación, los cambios sociales, demográficos y geoestratégicos, y el principio de incertidumbre en la empresa.

Industrialización

Tras la apertura del último panel por parte de Norberto Penedo, Director del Área de Competitividad del IGAPE, Gorka Díez, director de las plantas de Basauri y Usánsolo en Grupo Bridgestone, habló de la necesidad de revitalizar la industria. Manuel Fernández Pellicer, delegado general en Galicia de Gas Natural Fenosa; Antonio Trincado, director general adjunto de Cupa Group; y José Antonio Rodríguez Estévez, CEO de Grupo Copo, conformaron la mesa de debate "Think Big, Start Small, Scale Fast... Y Made In Galicia".



Javier Aguilera
Director General
IGAPE

Empresarios formados, empresas competitivas

En un entorno cambiante y con una competencia global, uno de los pilares clave para sostener la competitividad de las empresas gallegas es la preparación de directivos y empresarios, de forma que estos puedan introducir constantes mejoras en la gestión de sus compañías.

La Xunta es muy consciente de este desafío y, a través del IGAPE, está facilitando a las empresas los instrumentos necesarios de capacitación no solo para ganar esa competitividad, como hacemos con el programa ReAcciona, sino impulsando esa formación en ámbitos como el emprendimiento y la internacionalización.

En 2015 la Xunta reforzará este compromiso con la profesionalización de directivos de las compañías, impulsando su papel en la mejora continua de la empresa, y convirtiéndolos en un elemento clave de la reinversión de la industria gallega plasmada en la Agenda de Competitividad Industrial: Galicia Industria 4.0.

Esta Agenda será fundamental para la consecución de una industria moderna y competitiva, y una parte importante de su éxito dependerá de que contemos con el capital humano que ese desafío requiere. Esa mirada al futuro está en el espíritu de la agenda y de la jornada "El mundo que viene", ocasión que quisimos aprovechar para impulsar la preparación de los emprendedores y los empresarios para afrontar y superar con éxito los nuevos retos.

MADRID, 4 DE FEBRERO

Reindustrializar para ganar

En el marco del Ciclo de Jornadas que viene celebrándose con Deloitte en todas las capitales autonómicas del país en torno a la temática del último Congreso Nacional de Directivos, “Reindustrializar para ganar”, el encuentro que tuvo lugar en Madrid contó con la participación de la alta dirección de Bankia, Microsoft, CNC, UNESA, AEGE, Thyssenkrupp y Glaxosmithkline.

“España ha ido perdiendo peso industrial a medida que se iba terciarizando cada vez más la economía”. Así lo reconoció José Manuel Soria al comienzo de su intervención, quien además aprovechó su discurso para asegurar que el Gobierno ha tomado medidas “muy profundas” en materia de energía, gracias a lo cual “en 2013, por primera vez desde hace diez años, los precios de la energía eléctrica bajaron en España, bajada que se ha consolidado en 2014”. Sobre esta misma cuestión, Soria defendió que “espera que haya una evolución favorable de los precios para este año” después de que subieran un 3,2% en enero. El Ministro achacó esta subida a la elevada demanda, a la intensa utilización del carbón y a las condiciones climatológicas, que habrían restado producción a las energías renovables. Finalmente, Soria apuntó que el sector turístico es “el más importante” de la economía española, ya que se están produciendo años récord en entrada de visitantes internacionales.

Apoyo a los autónomos

Ya en el Almuerzo-Coloquio celebrado tras la jornada, Ignacio González, Presidente de la Comunidad de Madrid, ensalzó la recuperación de la región y anunció un nuevo paquete de medidas destinadas a impulsar el empleo en el sector

Inaugurado por el Ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, en el encuentro se analizaron las iniciativas públicas de apoyo a la reindustrialización, así como proyectos industriales que servirán como “punta de lanza”.



Ignacio González, Presidente de la Comunidad de Madrid, durante su participación en el Almuerzo-Coloquio celebrado con posterioridad a la jornada.



de los autónomos, con ayudas de 5.000 € a aquellos que contraten a un desempleado. De forma paralela, adelantó que la Comunidad concederá a los autónomos que lancen nuevos negocios a lo largo de este año un total de 2.500 € para su puesta en marcha. Para terminar, González dio por seguro que la región podrá “probablemente” financiarse en las mismas condiciones que el Tesoro sin acudir al Fondo de Liquidez Autonómica.

MIGUEL FERRE, SECRETARIO DE ESTADO DE HACIENDA

“Las multinacionales tendrán que detallar los impuestos que pagan en cada país”

Bajo el título “Medidas para el crecimiento económico y la atracción de la inversión”, un año más APD y PwC celebraron el pasado 20 de enero en Madrid una jornada sobre Novedades Fiscales en 2015 en la que Miguel Ferre repasó el contenido de la Reforma Fiscal, que permitirá dinamizar las inversiones e impulsar la capitalización empresarial.

“El reglamento del Impuesto de Sociedades incluirá que las multinacionales detallen lo que ganan y tributan en cada país”. Así lo aseguró Miguel Ferre durante su intervención, quien añadió que “ya estamos trabajando en la elaboración de dicho reglamento, y la idea es tenerlo en vigor este año, desde luego en la primera mitad”.

Entre las novedades fiscales, Ferre destacó la Ley para la mejora del Gobierno Corporativo de las Empresas, que recoge que los Consejos de Administración serán responsables de su funcionamiento, al margen de la labor de los departamentos de fiscalidad. En este sentido, el Secretario de Estado de Hacienda hizo hincapié en la facultad “indelegable” de los Consejos, que incluye tanto la estrategia fiscal global de la empresa como la aprobación de inversiones u operaciones que por su cuantía tengan un carácter especial de riesgo fiscal.

Asimismo, aseguró que antes de plantear nuevas bajadas de impuestos, primero hay que analizar cómo evoluciona la Reforma Fiscal actual, y recalzó que “habrá tiempo para

“El Gobierno siempre ha subrayado su participación activa en el plan contra la erosión de la base tributaria y el movimiento de beneficios de la OCDE”



ver si se puede hacer un recorte impositivo”. Ferre también subrayó que la Reforma Fiscal permitirá dinamizar las inversiones e impulsar la capitalización empresarial, reiterando que el Ejecutivo no considera necesario que la presión fiscal supere el 38% o el 39% del PIB.

Durante el desarrollo del encuentro, analistas de PwC, Gas Natural Fenosa y Grupo Santander, así como representantes de la Dirección General de Tributos del Ministerio de Hacienda, entre los que se encontraba su máximo dirigente, Diego Martín-Abril, debatieron también acerca de otras novedades fiscales como las relativas a la fiscalidad internacional, a la reducción de los tramos del IRPF y a las diversas modificaciones en el IVA.

Miguel Ferre al comienzo de su intervención, tras la apertura del encuentro a cargo de Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Mario Lara, socio responsable de Tax & Legal Services en PwC.

Panorama legal en año de elecciones

El Foro sobre novedades en el panorama laboral, mercantil y fiscal para el 2015 organizado en Barcelona y Palma de Mallorca por APD y Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, contó con la participación de más de 250 directivos. La presentación del encuentro en la Ciudad Condal corrió a cargo de Francesc Boada, consejero de APD, quien lo calificó “de rabiosa actualidad, trascendente y oportuno”, y señaló que la empresa ha valorado positivamente la Reforma Laboral, ya que ha facilitado la flexibilidad interna y mejorado la productividad al reducirse el absentismo con la ley de mutuas.

Pocas novedades en materia laboral

Jordi Puigbó, socio del Área Laboral, destacó la nueva legislación que capacita a las mutuas a emitir, previa notificación al trabajador, propuestas de alta al Instituto Nacional de la Seguridad Social, que debe responder en un plazo inferior a 5 días justificando la eventual denegación del alta.

Otra novedad interesante es el Proyecto Cret@ para la cotización de las empresas a la seguridad social. Con un concepto parecido al del programa Padre de la Agencia Tributaria, se envía un cálculo individualizado de la cotización de cada trabajador. Faltan tres meses para finalizar la fase de desarrollo, pero algunas empresas ya han empezado a implementarlo.

Asimismo, explicó que las sentencias del Tribunal Supremo han validado la Reforma Laboral de 2012, como demuestra el hecho de que el 83% de las emitidas por la Audiencia Nacional y el Tribunal Superior de Justicia han sido ratificadas. Puigbó añadió que el 90% de los expedientes de regulación que prosperan se cierran con acuerdo entre las partes, “no tanto por convencimiento de la empresa como por los riesgos en que se incurre si no hay acuerdo”.

Modificación de la Ley de Sociedades de Capital

Víctor Xercavins, socio del Área Mercantil, manifestó que la nueva Ley



Joan Vilà, vicepresidente de APD Illes Balears, y Pedro San José, socio de Cuatrecasas Gonçalves Pereira, en la jornada de Palma de Mallorca.

31/2014 tiende a ser proteccionista con las minorías y los accionistas, y opinó que “ha agravado las implicaciones del hecho de ser miembro de un consejo de administración”, refiriéndose a que por ley tendrán más responsabilidad y sus retribuciones deberán estar recogidas en los estatutos de la sociedad y ser aprobadas en Junta General.

Entre otros aspectos, se modifica la norma sobre el derecho de información en junta general para asegurar el ejercicio de derecho conforme al principio de buena fe. La improcedencia de la impugnación por falta de información antes de la junta dependerá de si esta se considera esencial para determinar el sentido del voto, y solo será posible si se está en posesión de al menos el 1% del capital.



De izda. a dcha., Francesc Boada, Víctor Xercavins, Jordi Puigbó y Javier Ragué, en la XI edición del encuentro de Barcelona.

La reducción de los tipos del IRPF ha venido acompañada de cambios en el IS que amplían las bases imponibles a partir de la limitación de algunas deducciones

La vulneración de información solicitada durante la junta no da lugar a impugnación y se amplían los supuestos de denegación de solicitudes. Respecto a la ley concursal, las nuevas disposiciones permiten que haya acuerdo de financiación con el consentimiento del 51% de los acreedores, frente al 100% que era necesario antes de la reforma.

Impuesto de Sociedades (IS)

Javier Ragué, socio del Área Fiscal, argumentó que la anunciada reducción de los tipos del IRPF ha venido acompañada de modificaciones sobre el Impuesto de Sociedades que amplían las bases imponibles a partir de la limitación de algunas deducciones. Otro factor que influye en la base imponible es el establecimiento de un régimen de exención para eliminar la doble imposición cuando los valores derivados de la participación otorgan al menos un 5% del capital o un valor superior a los 20 M€ (que antes de la reforma estaba fijado en 50) y se mantienen al menos durante un año. En cuanto a las deducciones por inversión, a partir del 1 de enero de 2015 ya no están vigentes las correspondientes a inversiones medioambientales, gastos de formación en nuevas tecnologías o reinversión de beneficios extraordinarios. Se mantienen, en cambio, las relacionadas con actividades de I+D+i,

las del sector cinematográfico y por creación de empleo o aplicación de la LISMI. El régimen especial previsto por la nueva Ley del Impuesto de Sociedades para las operaciones de reestructuración se considera como el de general aplicación, salvo que se comunique expresamente lo contrario a la administración tributaria. En operaciones de reestructuración desaparece la deducción fiscal del fondo de comercio o revalorización de activos.

IRPF

A partir de la nueva norma tributa como dividiendo la distribución de prima de emisión de valores no admitidos a negociación, con el límite de la diferencia positiva entre el valor de los fondos propios y el coste de adquisición. La exención en las indemnizaciones por despido queda limitada a 180.000 €. La norma no será aplicable a ceses o despidos anteriores a 1 de agosto de 2014. Tampoco se aplicará a expedientes de regulación o despidos colectivos aprobados o comunicados anteriormente a esta fecha. En cuanto a los rendimientos irregulares del trabajo se prevé una minoración del 30% (frente al 40% anterior) y será de aplicación si se percibe en un solo período impositivo, excepto en casos de extinción de relación laboral en los que se permite la percepción de forma fraccionada.

DUDAS Y RETOS DE LA FINANCIACIÓN EMPRESARIAL: FINANZAS DE PIZARRA

España 2015: ¿la crisis es historia del pasado?

Bajo este título APD, Gedesco y Bravo Capital celebraron el pasado 3 de febrero en Valencia un Almuerzo-Coloquio con el economista José M^a Gay de Liébana como invitado de excepción, quien analizó ante más de un centenar de empresarios los retos de la financiación empresarial actual en un contexto en el que la crisis financiera ha traído una dura contracción del crédito.

“Hoy no estamos en caída tal y como ha sucedido estos años, el descenso de nuestra economía se ha frenado, estamos caminando, por así decirlo, por el fondo del mar, y ahora se trata de emerger para llegar a la superficie, que sería ese nivel económico que teníamos justo antes de estallar esta dura crisis. Falta, falta mucho aún pese a que algunos indicadores macroeconómicos apunten a algo bueno, o menos malo que antes”. Tras esta exhaustiva reflexión, y haciendo balance de la financiación bancaria y la crisis, Gay de Liébana manifestó que “el recorte de financiación bancaria ha sido drástico en el transcurso de estos años”. Sin embargo, apuntó que el sistema financiero se está saneando y, en general, “no cabe esperar sorpresas desagradables”.

Subrayó también la necesidad de instrumentar cauces para que las empresas puedan obtener financiación sin tener que recurrir forzosamente a la banca. En este sentido afirmó que “en España hemos carecido de una cultura relativa a la financiación alternativa. Así, hemos de procurar, ante todo, que nuestras empresas dispongan de unos aceptables niveles de recursos propios, de buenas capitalizaciones, porque al fin y al cabo la independencia financiera es un salvoconducto para sortear tantos y tantos obstáculos como los que hemos sufrido”.



Hoy estamos caminando, por así decirlo, por el fondo del mar y ahora se trata de emerger para llegar a la superficie”

Dicho encuentro sirvió además como debate en torno a la situación actual de las empresas, donde directivos de diferentes perfiles y ámbitos expusieron sus opiniones acerca de las alternativas de financiación y los nuevos retos a los que se enfrentan. Para Mar Turrado, directora general de Bravo Capital, “la diversificación de las fuentes de financiación es clave para garantizar a las empresas el acceso a fondos de forma estable”. Por su parte, Javier García, director general de Gedesco, expuso que “durante 14 años hemos visto cómo muchas empresas precisaban de fuentes de financiación complementarias a la banca, empresas de todos los tamaños y sectores”.



Monográfico

innovación

THINK TANK

Anticipando las tendencias que modificarán nuestro futuro

En un entorno en continua evolución, sumido en un proceso de globalización, desarrollo tecnológico, procesos de integración política y económica, y surgimiento de nuevos jugadores mundiales, las economías, las empresas y la sociedad se ven obligadas a ser cada vez más competitivas. En este escenario, garantizar la sostenibilidad pasa, inevitablemente, por innovar. Por una innovación que se traduzca en incrementos sostenibles de la productividad y de la competitividad que permita diferenciarnos y crear riqueza sostenible.

La innovación es un trabajo no solo de la Administración, ni solo de la empresa... Es de la sociedad. Y si la sociedad es la clave para la adaptación a los cambios, debe ser informada y formada en la innovación.

Future Trends Forum

Esta labor de divulgar la innovación en la sociedad española es el marco donde se desarrolla el *Future Trends Forum*, el *Think Tank* de la Fundación Innovación Bankinter que trabaja para detectar, analizar y comunicar las tendencias de innovación que modificarán nuestra sociedad en un futuro próximo, y así estar preparados para afrontar los retos que estas tendencias generen. El *Future Trends Forum* ha sido seleccionado, por cuarto año consecutivo, entre los mejores *Think Tanks* de Ciencia y Tecnología del mundo por el *Go to Think Tank Index* (Universidad de Pensilvania), el único español de la lista y dedicado íntegramente a la innovación. El responsable de este índice, ranking mundial de referencia, señala en sus conclusiones que existe un

aumento de la influencia y de la confianza por parte de la sociedad en estas organizaciones, que son consideradas como una fuente de conocimiento contrastado para hacer frente a los retos presentes y futuros. Los más de 6.000 *Think Tanks* “estudiados” por el *Go to Think Tank Index* asumen el reto de analizar problemas, detectar oportunidades y proponer soluciones. Es el caso del nuestro, que asume el reto de detectar las tendencias de innovación analizando sus barreras y oportunidades de desarrollo, evaluando las mejores vías de aprovechamiento, y haciendo una labor de prospectiva predictiva de cada una de las tendencias en un futuro próximo. En los últimos años hemos tratado tendencias tecnológicas tan diversas como:

- *Cloud Computing* (2010), antes de que se convirtiera en la tecnología necesaria para que las personas, empresas e instituciones pudieran acceder a su información desde cualquier lugar, facilitando el desarrollo de otras tendencias como las tecnologías móviles (analizada en 2008).



Sergio Martínez-Cava
 Director General de
 la Fundación Innovación
 Bankinter

- Las Tecnologías Sociales (2011), antes del desarrollo de una economía social basada en la interacción persona-persona, y de su tendencia espejo en la interacción máquina-máquina en el Internet de las Cosas (2012).
- Tendencias Tecnológicas más dirigidas al desarrollo económico de avances científicos como la Nanotecnología (2005), la medicina personalizada (2004) o la investigación realizada en el mundo farmacéutico (2013).

Otras tendencias de innovación

Pero los avances científicos y técnicos no solo afectan a los desarrollos tecnológicos, sino que participan de forma transversal en otras tendencias de innovación socioeconómica, tratadas por nuestra Fundación, como:

- El nuevo equilibrio global (2013) o cómo afrontar los retos actuales, ya sean económicos, energéticos o demográficos. Incluso cómo competir en tiempos de crisis (competir en tiempo de cambios, analizado en 2008) y cómo aprovechar la innovación y el emprendimiento como herramienta de desarrollo económico (arte de innovar y emprender, en 2010) o de desarrollo social (innovación social, en 2010).
- Revolución tecnológica en sectores económicos tradicionales como la relación con los nuevos consumidores (2009) o el dinero (2014).
- La educación (2011) y la gestión del talento humano.
- Adaptación a nuevos retos planteados en el desarrollo humano como el desafío energético (2007) o los nuevos actores económicos (China, en 2005).

Conocimiento... y herramienta

Todo este análisis va dirigido a anticipar las consecuencias de las nuevas tendencias en la sociedad y en los modelos de negocio en España con el fin de poder gestionar mejor los retos que se presenten. Pero nuestro propósito no queda solo en la generación de este conocimiento, sino que prolongamos la experiencia de innovación a los estudiantes universitarios con Akademia, con el objetivo de que consideren la innovación como una herramienta esencial para la creación de riqueza y valor añadido, y apoyando la innovación en el emprendimiento español con Emprendedores, invirtiendo en proyectos de alto potencial. Apoyando también a las medianas empresas españolas en su crecimiento, donde la innovación juega un papel crucial para el desarrollo de su competitividad con el nuevo proyecto Cre100do.es. Tal y como enuncia el *Go to Think Tank Index*, el desafío de los *Think Tanks* es asumir el reto de anticipar los objetivos que debemos alcanzar como sociedad. La Fundación Innovación Bankinter trabaja para anticipar las tendencias que modificarán nuestro futuro próximo, preparando el terreno para la creación de riqueza sostenible a través de la innovación y el emprendimiento.

La Fundación Innovación Bankinter trabaja para anticipar las tendencias que modificarán nuestro futuro próximo, preparando el terreno para la creación de riqueza sostenible a través de la innovación y el emprendimiento

¿Cómo tratamos la innovación?

4 aproximaciones desde Innobasque

¿Cómo estamos enfocando la innovación? ¿Conviene hacerlo desde un departamento que se responsabilice de ella? ¿Puede haber innovación sin liderazgo? ¿Qué porcentaje del presupuesto debe dirigirse a esta inversión? ¿Se trata de un proceso, de una actitud, de una habilidad, o debe tratarse desde herramientas o metodologías “innovadoras”?

El millar de organizaciones que forman parte de la red Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación, aborda esta cuestión desde perspectivas diversas: algunos optan por la gestión de una innovación disruptiva que quiere quebrar el *status quo* modificando sus reglas, creando nuevas categorías o provocando cambios revolucionarios; otros prefieren un enfoque de innovación incremental, aportando mayor valor añadido a aquello en lo que ya son buenos. Unas y otras, grandes corporaciones, pymes e incluso micropymes, quienes proceden del mundo industrial o del sector servicios, coinciden en que la innovación es el factor vital para sus organizaciones.

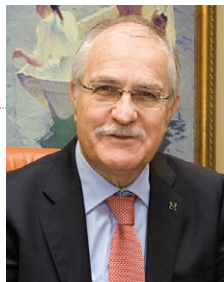
Las 4 buenas prácticas que se exponen a continuación muestran distintas formas contrasta-

das de abordar la innovación con el fin de que nuevas ideas se transformen en proyectos de impacto con resultados medibles. Una cultura empresarial basada en las personas que las invita a salir de su zona de *confort* sin estigmatizar el fracaso, y que promueve su participación para que trabajen en equipo favoreciendo la apertura al cambio con un liderazgo facilitador y una visión compartida que marca la diferencia. Lo explican dos vicepresidentes, una miembro de la Comisión Ejecutiva y una joven socia de Innobasque. Se trata de Javier Sotil, presidente de Mondragon Corporación; Matilde Elexpuru, directora general de Tisa Congresos; Miguel Ángel Lujua, director gerente de Mutualia; y Aitziber Eizaguirre, de Tumaker IkaSlab Management.

La gestión de la innovación: elemento clave en Mondragon

Javier Sotil

Presidente de Mondragon Corporación



En Mondragon apostamos por la innovación, la cooperación y el desarrollo. Es la única manera de garantizar la sostenibilidad de nuestros negocios a futuro y de generar valor para la sociedad. La gestión de la innovación es compleja ya que debe integrar y coordinar los tres vértices del triángulo del conocimiento: educación, investigación y negocios.

Este ecosistema, que en el caso de Mondragon engloba a las cooperativas, a los centros tecnológicos, a las unidades de I+D y a la propia Universidad de Mondragón, se ve facilitado por un modelo integrado de innova-

I+D

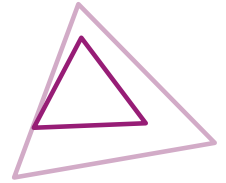
ción corporativo, M4FUTURE, que pretende ayudar a las cooperativas en sus esfuerzos de innovación, y que se ha desarrollado con el propósito de optimizar las metodologías de trabajo, renovar permanentemente los modelos de negocio y promocionar nuevas actividades en sectores de futuro. La experiencia acumulada, tras muchos años impulsando la innovación como parte de nuestra Política Socioempresarial, nos ha llevado a estructurar M4FUTURE sobre la base de tres dinámicas de trabajo que funcionan en paralelo:

- Un **Ciclo de Orientación y Capacitación** que persigue enfocar, orientar y capacitar adecuadamente a todos los agentes del sistema, con el objeto de obtener un rendimiento óptimo de las iniciativas emprendidas en el ámbito de la innovación.
- Un segundo **Ciclo de Innovación** que está enfocado al desarrollo

de Proyectos Inter-divisionales, Integrales y en los sectores estratégicos, con el objeto de promover propuestas de valor innovadoras que lleguen con éxito al mercado.

- Un último **Ciclo de Soporte a la Innovación** que persigue dotar al modelo de un conjunto de mecanismos de soporte, tanto metodológicos como económicos, que faciliten el desarrollo de los dos ciclos anteriores de una forma sistemática y continuada.

La asignación de recursos humanos y económicos al desarrollo de la innovación es una parte crítica para el desarrollo de las estrategias marcadas. En el caso de Mondragon, nuestra apuesta se concreta en la inversión de más de 130 M€ anuales en actividades de I+D, lo que supone aproximadamente un 2,85% sobre ventas, y una dedicación de unos 1.680 investigadores.



La innovación, pertinente al mercado

Matilde Elexpuru

Directora General de Tisa Congresos

Toda decisión que toma una empresa entraña un riesgo y con frecuencia el mayor riesgo es el de no hacer nada. Por ese motivo, en muchas ocasiones tendemos a pensar que si nuestra empresa tiene éxito, es mejor no cambiar nada. Sin embargo, el sostenimiento del éxito implica aplicar la innovación a nuestra empresa y a nuestros procesos de manera constante, pero no siempre en términos de cambio o ruptura con lo existente, sino de revisión constante de nuestra adaptación al mercado.

La innovación tiene que ser pertinente al mercado, no se trata de



innovar por innovar en el sentido de cambiar, sino de adaptarse y de ser flexibles y aplicar los ajustes necesarios. Y en este proceso de innovación de la empresa, toda la organización es responsable y debe estar implicada en el mismo. La innovación puede ser completamente creativa y novedosa pero ha de ser también sostenible. No obs-



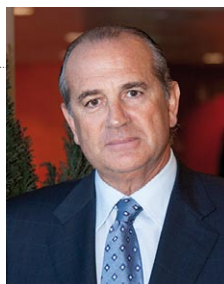
tante, no se debe caer en el riesgo de no querer cambiar ni cuestionar o analizar el éxito. La innovación ha de estar presente en nuestras estrategias empresariales de manera equilibrada; de una parte, debemos sostener aquello que nos garantizó el éxito pero, a partir de ahí, habrá que analizar posibilidades diferentes que garanticen la competitividad de nuestra empresa, perdiendo el miedo al cambio y a lo nuevo.

En definitiva, debemos tener claro que no se trata de cambiar por cambiar algo que funciona y que es exitoso en nuestra empresa; ni de tener miedo a arriesgarnos e introducir nuevas estrategias. Ese equilibrio conlleva un constante análisis de los procesos y de la toma de decisiones en la empresa, algo en lo que deberán implicarse todas y cada una de las personas integrantes de la misma.

Líderes para gestionar el cambio

Miguel Ángel Lujua

Director Gerente de Mutualia



En 2011, ante los continuos cambios que se estaban produciendo en el sector de mutuas y la situación de crisis económica global, identificamos como factor crítico el ejercicio del liderazgo. Queríamos que un mayor número de personas se implicara más directamente en la gestión y en el modelo organizativo. En definitiva, necesitábamos líderes para gestionar el cambio. Fue así como decidimos crear el Proyecto Lidera, un foro de participación mensual integrado por personas de equipos de proceso, coordinadoras de equipos de mejora y aquellas con responsabilidad en áreas funcionales, excluyendo al Comité de Dirección y responsables de proceso. Movilizamos a 103 personas, el 15,73% de la plantilla. Teníamos claro, por propia experiencia, que era fundamental el *feedback* en todo este camino, e ir dando pasos para que no se quedase en papel mojado. Por ello, pusimos en marcha reuniones mensuales en el inicio, ahora trimestrales, con contenidos concretos y bien

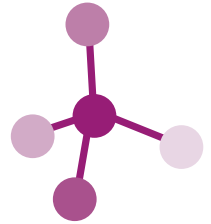
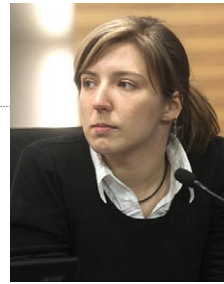
estructurados para optimizar el tiempo de reunión, obtener ideas y aportaciones y ponerlas en común. Asimismo, finalizada cada jornada, el proceso responsable hace un análisis de todas las aportaciones para valorar su viabilidad y alineamiento con nuestra estrategia, y determina cuáles se implantarán, difundiendo esta información a través de un blog interno creado ex-profeso, donde todas las personas de la organización pueden valorar y trasladarnos sus comentarios. En estos 4 años hemos identificado diferentes temas a tratar con impacto en nuestras líneas estratégicas (definición de líder y evaluación, comunicación y participación, retos del Plan Estratégico 12-14, sistema de competencias, etc.), poniendo en marcha acciones de mejora con impacto en la organización.

Estas revisiones han hecho que el liderazgo haya evolucionado hacia una corresponsabilidad y mayor autonomía en la gestión, pasando de una puntuación de 6,6 en la evaluación de Liderazgo de 2011 a 7,73 en 2014. Los resultados hablan por sí mismos: una alta valoración de las personas que participan en

el Proyecto Lidera, 8 sobre 10; y diversos reconocimientos externos: ganador de la X Edición del Premio Buenas Prácticas de Euskalit, y finalista de la III Edición de los Premios nacionales de la Asociación de Centros de Excelencia (CEX) y del Premio Buenas Prácticas EFQM a nivel europeo.

Yo que tú jubilaría el departamento de innovación

Aitziber Eizaguirre
Tumaker Ikaslab Management



Innovación. Me sorprende que se haga tanto foco en inculcar este concepto entre los empresarios, y mientras escribo estas palabras me doy cuenta de mi juventud y de que mi recorrido laboral se ha desarrollado en época de vacas flacas. No hay mal que por bien no venga. Mi generación no se ha podido permitir ni un solo momento de relajación ni explotar una actividad de forma tradicional esperando que funcione durante, siquiera, unos pocos años.

La velocidad que lleva el mercado y la necesidad de sobrevivir ha hecho que innovar sea más una actitud que una actividad para nosotros. Cada uno de los miembros de Tumaker tiene que tener la ambición de mejorar, diseñar y desarrollar aquello relacionado con su actividad, ya sea para gestionar mejor la contabilidad o para mejorar nuestros productos y servicios.

Además de la ambición, también exigimos iniciativa. Cada uno es responsable de su trabajo y si tiene claro que una idea o un cambio va a ofrecer un salto cualitativo a la em-

presa, es su deber poner en marcha los engranajes suficientes para que esta actividad se lleve a cabo. Entendiendo de esta manera la palabra innovación, no podemos tener un departamento para ello, sino que la empresa en sí misma ha de ser el espacio donde investiguemos, probemos, intentemos y ganemos con la innovación.

Pero, por supuesto, ceder la tarea de innovar a los trabajadores de la empresa eximiendo de este compromiso a la directiva sería una irresponsabilidad, ya que somos parte del todo y, por definición, tendríamos que predicar con el ejemplo. Es nuestro deber focalizar cada germen para que crezca en la misma dirección y, sobre todo, crear las condiciones adecuadas para que cada persona de la empresa cultive esta actitud, y como consecuencia, podamos cosechar una empresa que evolucione gracias a su actividad innovadora.



La crisis dentro de la crisis: en busca del nuevo líder

Conclusiones del Foro de Davos en Madrid

Fernando Carruesco

Los días 21, 22 y 23 de enero el Foro de Davos también se celebró en Madrid. Más de 50 expertos y destacados profesionales de diferentes ámbitos participaron en las 8 mesas de debate que abordaron temas en apariencia muy distintos, pero con más elementos en común de los que en un principio cabría esperar.

Desde el inicio aposté por no limitarnos y organizar un encuentro plural y diverso en el que diferentes perfiles, enfoques, visiones y, por supuesto, diferentes temas tuviesen cabida. Desde el liderazgo hasta la desigualdad, pasando por la energía, el poder digital, la nueva política o la sostenibilidad, fueron objeto de debate en la Fundación Rafael del Pino, que amablemente cedió sus instalaciones.

¿Qué destacar de esos tres intensos días de reflexiones de gran nivel?

A pesar de la diversidad de los temas propuestos, una misma idea apareció, de manera explícita o inferida, en todos los debates: la falta de liderazgo; entendido como esa combinación ganadora de visión y valores capaz de generar la confianza necesaria para provocar cambios positivos. Una falta de liderazgo que explicaría las dificultades para encontrar soluciones o alternativas a los problemas económicos, sociales y políticos que condicionan el contexto actual, en



Era la primera vez que sucedía. El prestigioso Foro de Davos, cita anual de las élites económicas y políticas mundiales, decidía salir de Suiza e invitar a 40 ciudades del mundo a organizar foros paralelos –que no alternativos– y sumarse así al influyente debate sobre los principales temas de preocupación o repercusión global.

Encargó la tarea de coordinar esta iniciativa a los Global Shapers, la comunidad internacional de jóvenes líderes que el propio Foro Económico Mundial ha creado y apadrina. Y cuando la propuesta llegó al ‘hub’ de Madrid no lo dudé: “yo lo organizo”, propuse.

Todo un reto.



España y en el resto del mundo. La necesidad de un nuevo o renovado liderazgo fue una conclusión común al hablar de pobreza y desigualdad, de las debilidades y contradicciones del modelo energético, de los retos de la sociedad red, de cómo hacer sostenible el crecimiento o de la necesidad de repensar la política.

La primera conclusión sería, entonces, que vivimos una crisis general de liderazgo. Es lo que propongo llamar la crisis dentro de la crisis.

El líder “perfecto”

El panel moderado por Pilar Jericó abordaba, precisamente, la cuestión del liderazgo. Los ponentes, todos brillantes, ofrecieron las claves para diseñar al líder perfecto: escucha, implica, potencia, emociona. “Esto va de emociones”, defendió Asun Soriano, CEO de Inforpress. Liderar no es lo mismo que dirigir, por eso el líder necesario genera confianza e ilusión para vencer el miedo. Tiene la visión de futuro y sabe comunicarla, escuchando e incluyendo a todas las personas que van a hacer posible ese futuro. Como concluyó Jericó: “el cambio ha de apoyarse en el regreso a los valores, a la diversidad, a sistemas de comunicación claros, a estructuras sencillas”.

Energía y sostenibilidad

En el debate sobre energía, moderado por el Global Shaper Sebastián



Fernando Carruesco
Director de Shaping
Davos Madrid

Feimblatt y con invitados tan destacados como Claudio Aranzadi, Gonzalo Escribano o Luis Jesús Sánchez Tembleque, también se echó de menos esa visión de largo alcance capaz de impulsar un modelo energético que asegure la estabilidad, la competitividad y la innovación, reduciendo la excesiva dependencia del actual sistema. En la misma línea, los expertos del panel sobre sostenibilidad invocaron un nuevo humanismo para establecer nuevos indicadores de crecimiento y para cambiar el modelo de decisión basado en el corto plazo.

La sociedad red

Enrique Dans moderó el panel sobre el poder digital, que reflexionaba sobre la economía y la información en la sociedad red. Se habló de las oportunidades y amenazas del escenario digital, de



Imágenes de los participantes de la primera mesa de debate promovida por APD. A la izda., Pilar Jericó, acompañada de Francisco Román, Rosa García, Rodrigo Martín, Krista Walochik, Mario Alonso y Asunción Soriano.

las necesidades de regulación y de las nuevas formas de consumo colaborativo. Tampoco en este ámbito faltaron las alusiones a la falta de visión del regulador o el decisor político y a la necesidad de adelantarse a las tendencias, y de entender las dinámicas y las demandas de la sociedad red.

“Rethinking Politics”

Una de las sesiones más destacadas de este Foro de Davos en Madrid fue la dedicada a repensar la política. Representantes destacados de la política (Meritxell Batet), el periodismo (Soledad Gallego-Díaz), la sociología (Belén Barreiro), la Universidad (Rafa Rubio) y la ciudadanía organizada (David Cabo), reivindicaron cambios profundos y urgentes en las instituciones para proteger la democracia. “La sostenibilidad de la democracia depende del prestigio de sus instituciones”, sentenció Soledad Gallego-Díaz. La recuperación del prestigio y la credibilidad de nuestro sistema político requiere de líderes valientes, cercanos y comprometidos capaces de escuchar las demandas de una sociedad exigente –empobrecida pero bien informada– que reclama cambios urgentes. Es imprescindible adaptar el funcionamiento de las administraciones a las exigencias de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana. Los lentos avances en ese ámbito generan frustración y una cierta fatiga ciudadana. El nuevo liderazgo en política tendrá que superar la actual tensión entre la prepotencia y la impotencia en la que, según Meritxell Batet, se debaten los partidos políticos

“España se mueve. Quiere moverse, pensar, repensar, inventar, reinventarse, innovar. Durante tres días fuimos nuestros propios líderes del cambio”

hoy. El bienestar, el desarrollo económico y la paz social dependen de esa nueva visión basada en valores capaz de proponer y convencer, de comunicar y emocionar.

A tenor de los debates, el Foro de Davos bien podría titularse, a modo de película de Hollywood, “Buscando desesperadamente al nuevo líder”. Sin embargo, tras dirigir este proyecto y tener la oportunidad de tratar de cerca con los participantes, el público, los periodistas y muchas personas que han colaborado desinteresadamente, destaco la disponibilidad, la energía y las ganas generalizadas que flotaban en el ambiente durante las sesiones y en los preparativos. Para mí, la conclusión más importante de este experimento –organizado en menos de un mes, con mucho entusiasmo y pocos recursos– es que España se mueve. Quiere moverse, pensar, repensar, inventar, reinventarse, innovar. Durante tres días, en la Rafael del Pino, fuimos nuestros propios líderes del cambio.

¿Y si la solución a la crisis de la crisis fuera el ejercicio cotidiano de pequeños y valientes liderazgos?



El Foro Económico Mundial fue creado en 1971 por el profesor de economía alemán Klaus Schwab. Se trata de una fundación sin ánimo de lucro con sede en Ginebra y que reúne en su seno a destacados líderes políticos y del mundo de los negocios para auspiciar un foro de debate sobre políticas prometedoras para el desarrollo en el futuro.

Cómo afrontar la crisis del liderazgo según Davos

Pilar Jericó

Escritora y conferenciante.
Socia de BeUp.es

—Estamos en plena crisis del liderazgo, al menos es la opinión del 86% de los expertos del World Economic Forum, más conocido como el Foro Davos. En mi opinión, el liderazgo y la felicidad están relacionados. Cuando se percibe que un país, una empresa o una familia no tienen una visión clara de cómo afrontar el futuro o de cómo superar las dificultades, se cae en un incómodo desconcierto o incluso desesperanza que llega a minar nuestra felicidad.

Los líderes mueven muros, hacen que cada uno de nosotros creamos en nosotros mismos. Sin embargo, parece que el liderazgo como se ha entendido hasta la fecha (o como se ha ejercido) está en crisis. Ya no nos valen los modelos tradicionales orientados a resultados. La sociedad está demandando otros estilos de influir en las personas. No hace falta más que echar un vistazo a los datos para comprobarlo. Solo el 12% de los españoles confía en los empresarios, según la encuesta WinGallup. Ya no hablo de banqueros o políticos, que sacan un 0,2 sobre 10. Pero estos datos no son solo en España. Los expertos del Foro Davos suspenden a todas las organizaciones en el nivel de confianza que generan en la sociedad. Las únicas que aprueban son las de sin ánimo de lucro y por muy

poco... Así pues, parece que necesitamos otros modelos.

Una matización: El contexto habrá cambiado, pero no lo fundamental. Liderar es aunar voluntades, tocar corazones y reducir el miedo a través de la ilusión y la confianza, como dijeron Paco Román, presidente de Vodafone, y Mario Alonso Puig, escritor y conferenciante. Y esto es independiente de si estamos hablando de un país, una familia o una junta de vecinos. La transformación requiere regresar a un liderazgo más humanista, que se apoye en los valores, en la ética y en la confianza, como apuntó Rodrigo Martín, presidente de Randstad. Y los valores no son algo que se cuelgue en un poster, sino que se han de vivir en cada instante. “Los valores van de emociones”, dijo Asun Soriano, directora general de Inforpress. Y no olvidemos que a muchas empresas se les llena la boca diciendo que el talento es lo más importante y, sin embargo, pueden mantener a jefes en sus líneas que alcancen objetivos pero que machaquen a sus equipos. Así es difícil ser coherente. O que digamos que necesitamos diversidad y que nos molesten tanto las personas diferentes a nosotros. El nuevo modelo de liderazgo ha de ser inclusivo, como sugirió Krista

Walochik, presidenta de Talengo. Y no solo de género, sino de culturas o de modos de pensar.

Por último, se abordó el tema de la autonomía. Si les estamos diciendo a los colaboradores todo el tiempo lo que tienen que hacer sin facilitar que ellos mismos arriesguen o, incluso, se equivoquen, ¿cómo queremos ilusionarlos? Las organizaciones han de saber simplificar sus procesos, para que se respire libertad y no burocracia. Los líderes han de aportar soluciones sencillas y no introducir más complejidad, sugirió Rosa García, presidenta de Siemens.

En definitiva, el liderazgo necesita transformarse. La sociedad lo está demandando a gritos, como se desprende de las encuestas, y por lo que se comentó en el Foro, el cambio ha de apoyarse en el regreso a los valores, a la diversidad, a sistemas de comunicación claros, a estructuras sencillas... y todo ello, sin olvidar los resultados, por supuesto. Porque sin resultados sostenibles no existe liderazgo, sino fuegos artificiales.

Pero el cambio no es solo responsabilidad de los líderes sino también de los colaboradores. Y todas las reflexiones anteriores nos sirven para aplicarlas en nosotros mismos, independientemente de nuestra edad o de nuestro trabajo.

El liderazgo no es una cuestión de unos cuantos elegidos. Liderar lo podemos hacer cada uno de nosotros, en nuestra vida, en nuestro entorno.

Uno de los líderes de la organización sigue realizando muchos comportamientos contrarios al nuevo decálogo del líder que hemos decidido entre todos. Continúa llevando a cabo sus tareas con eficiencia, pero no ha cambiado los comportamientos a los que se había comprometido. Su equipo se encuentra contrariado por ello, y se hace evidente la diferencia de sus comportamientos con respecto a otros líderes que sí hacen un esfuerzo por seguir el decálogo.

¿Cómo debería resolverse este problema?

Un ingeniero de otro equipo ha generado una idea brillante. Se la ha comentado a su jefe, quien la ha puesto en marcha rápidamente después de ser aprobada por la Dirección. Todo el equipo es felicitado por el nuevo logro ya que esta idea ha permitido ahorrar una parte importante del presupuesto. Pero el ingeniero no tiene variable por objetivos, únicamente lo tiene su jefe que disfrutará de un jugoso extra por la idea de su ingeniero, que se encuentra frustrado por haber recibido solo una palmada en el hombro.

¿Cómo debería gestionarse este problema?

INNOVACIÓN

Una reflexión sobre el rol del líder, las consecuencias y las recompensas para sus equipos

Ambos supuestos, y otros muchos similares, suceden una y otra vez en las organizaciones. Ya sea por gente que decide a conciencia no subirse al carro de la innovación, o por gente que ha conseguido resultados innovadores que no han sido reconocidos por la organización más que con una palmada en el hombro.

La mayoría de las compañías no están listas para lidiar con estas situaciones que rompen el “libreto” tradicional de las relaciones laborales. La innovación y los nuevos comportamientos de los equipos generan nuevos escenarios que no se podrán gestionar adecuadamente a menos que los directivos se planteen seriamente establecer los sistemas de recompensa necesarios para crear una cultura de innovación, y dar una respuesta adecuada a los nuevos resultados que se producirán. Contar con una definición de responsabilidades, consecuencias y recompensas centradas en los comportamientos creativos e innovadores, se convierte así en una herramienta

básica e indispensable a la hora de crear culturas innovadoras. Y es que cada componente de un equipo que quiere innovar, tiene una parte de la responsabilidad de la innovación de toda la organización.

Lo que piensa el líder

“Cambiar mis comportamientos como líder me llevará tiempo y esfuerzo, y no creo que “esto de la innovación” sea algo tan importante como mi trabajo cotidiano. Además, no veo ninguna recompensa económica ni consecuencia real si no lo hago. Entonces, ¿por qué habría de hacer el esfuerzo de cambiar mis comportamientos? Después de todo, si no entrego un informe a tiempo o

no respondo a los clientes las consecuencias son tangibles e inmediatas, pero si no estimulo la creatividad de mis equipos, no hay ninguna consecuencia”.

El mensaje que transmiten las organizaciones en estos casos es claro: las dos tareas no tienen la misma importancia. ¿Es este el mensaje que queremos dar a nuestros equipos? Es cierto que en una organización no todos tienen que generar ideas o estar involucrados en proyectos de innovación. Pero tampoco podemos apelar a que solo estén vinculados a estos proyectos los profesionales que lo hagan “vocacionalmente”. En más de una ocasión he escuchado la frase “estoy donando mi tiempo al equipo/comité de innovación”.

¿Donando?

Una organización donde los profesionales sienten que innovar es “regalar tiempo sin recibir nada a cambio” no puede esperar resultados serios en este ámbito. No realizar las nuevas tareas y comportamientos requeridos para innovar debe tener consecuencias, como las tiene no realizar cualquiera de las demás tareas que se esperan de un profesional. Asimismo, debe existir un sistema de recompensa claro y transparente para todos los involucrados. Que la relación con la generación de ideas y la innovación tenga mucho más de conexión emocional (pasión, ilusión y entusiasmo) que de transaccional, no debe confundirse con no recomendar a aquellos que dedican su tiempo y esfuerzo a hacer que nuestra organización construya el futuro.

¿Qué tal lo estoy haciendo?

Parte de la responsabilidad personal de un líder tiene que ver también con las conversaciones que mantiene con su equipo. Un líder estimula

la responsabilidad personal dando ejemplo, y parte de ese ejemplo pasa por pedirle activamente *feedback* a su equipo. Como mencionábamos al principio de este artículo, ningún sistema de consecuencias y recompensas reemplazará o tendrá mejores efectos que estimular la responsabilidad personal por parte de los líderes de la organización.

Hay muchos líderes que son incapaces de formularle a su equipo la simple pregunta: ¿qué tal lo estoy haciendo? Esta es una pregunta fundamental. Por un lado, demuestra la disposición a mejorar y la voluntad de poner en marcha los nuevos comportamientos. Y por otro, estimula no solo la mejora de sus comportamientos sino los del todo el equipo, abriendo un diálogo sobre cómo aplicar mejor las prácticas y principios innovadores. La mayoría de los líderes son demasiado arrogantes o temerosos de las respuestas que esta pregunta pueda originar. Steve Jobs le dijo alguna vez a Jonathan Ive, diseñador en jefe de Apple: “Por favor, siempre dime cuando me esté equivocando”.

Además de esta pregunta, podrían incorporar a los diálogos con sus equipos otras como: ¿En qué áreas o temas creéis que necesitamos nuevas ideas? ¿Tenéis nuevas ideas sobre algún tema que queráis compartir? ¿Necesitáis apoyo para desarrollarlas? Estas preguntas sumadas a sesiones regulares de pensamiento creativo, de identificación de problemas y oportunidades, y de prototipaje, deberían ser algunas de las “nuevas rutinas” que los líderes incorporen a sus equipos, y que contribuirán a crear culturas organizacionales realmente innovadoras.



Juan Prego
Socio Director de
Actitud Creativa

REFLEXIÓN

¿Qué consecuencias y recompensas tendrán los líderes y equipos innovadores?

¿Qué nuevas preguntas puedo hacerle a mi equipo sobre mi desarrollo como líder innovador?

Extracto y adaptación del libro: “Cómo crear organizaciones Aptas para Genios”.


 A large, stylized graphic of a yellow fork and a teal spoon. The handles of the utensils are decorated with a pattern of white dots. The fork is positioned above the spoon, and both are oriented towards the right side of the page.

“FoodRevolution”

Por una alimentación sostenible

Como si del *tsunami* que arrasó Japón se tratara, la ola de transformación tecnológica y social que se cierne sobre el sector alimentario ya ha atravesado la playa para revolucionar cómo producimos, compramos y elaboramos los alimentos que comemos. El mundo necesita comida más sostenible, y dicha ola de transformación para conseguirlo ya está aquí. ¿Estás preparado para responderla?

Seamos conscientes o no, vivimos en un contexto en el que los alimentos no alcanzarán para saciar el hambre de nuestros hijos. El último estudio de WRI, “Creating a sustainable food future”, estima que necesitaremos un 70% más de comida para poder alimentar a una población de 9.600 millones de personas en 2050.

¿Cómo haremos frente a esta enorme demanda dada la escasez de agua y de tierras de cultivo? Algunas empresas intentan responder a esta pregunta desarrollando súper-alimentos que permiten sacar más productividad del campo, como el súper arroz verde. Existen también ingeniosas iniciativas sostenibles ante la falta de agua, como las patatas que crecen con agua salada de la empresa Salt Farm Texel o la granja Sundrop, situada en el desierto australiano y que potabiliza 10.000 litros de agua

de mar para cultivar hortalizas y frutas. ¿Cómo vas a contribuir tú ante esta creciente necesidad de optimizar los recursos? ¿Cómo aprovechar estas iniciativas para destacar como empresa más sostenible y ganar un nuevo trozo del pastel?

La ola de nuevas tecnologías está renovando toda la cadena de alimentación

Los agricultores de la era digital comienzan a “reclutar” drones que sobrevuelan los cultivos para filmar y detectar plagas y otras anomalías, y a plantar sensores como una semilla más para recabar información, subirla a la nube y analizarla para tomar decisiones que consiguen aumentar hasta en un 30% la producción. Comenzamos a ver laboratorios que “imprimen” nuevos productos más sanos, sostenibles y duraderos, o más

quinas *Do-it-Yourself* que permiten a los *foodies* elaborar en casa su propio pan, café o refresco. ¿Y en tu empresa? ¿Qué tecnologías tenéis disponibles para romper las reglas de juego? ¿Por qué no aprovechar la oportunidad de subirte a la ola y crecer?

En Lantern creemos que el empleo de nuevas tecnologías requiere que las empresas que quieren crear los alimentos del futuro incorporen nuevos perfiles como científicos de la información que analicen el *Big Data*, genetistas y bioquímicos que estudien nuevas texturas e ingredientes, o programadores y diseñadores que acerquen sus productos al Internet de las Cosas.

La sostenibilidad está cobrando cada vez más importancia entre los consumidores

...Y para algunos, es un importante *driver* de compra. Los ciudadanos están cansados de productos industriales y dañinos; demandan alimentos más frescos y de bajo impacto ambiental que eviten el transporte y la refrigeración. La tendencia “km 0” fomenta el consumo local y sostenible, acortando todo lo posible la cadena de suministro. Como consecuencia, los mercados de agricultores siguen en auge ayudados por plataformas de *e-commerce* como BuyFresco o YoComproSano, que eliminan los intermediarios. Además, nuevos sistemas como los de Aerogarden se sirven de la tecnología hidropónica para cultivar lechugas y tomates en la cocina. En Barcelona, empresas como Growinpallet te diseñan e instalan un huerto en tu azotea. Algo más lejos, en EEUU, BrightFarms o Gotham Green financian, construyen y operan enormes invernaderos sobre las azoteas de grandes superficies para permitir a comercios cercanos vender verduras recién recolectadas.

La agricultura urbana la practican ya un 10% de los madrileños y 800 millones de personas en el mundo. ¿Cómo vas a incorporar la ecología y el “km 0” en tu cadena de suministro y en tu oferta? ¿Cómo vas a servir a clientes que solo quieren productos locales?

Con la aspiración de ofrecer una alimentación sostenible en el planeta, miles de *startups* están convencidas de que pueden cambiar la forma en la que comemos. Los garajes de Silicon Valley han sido el primer germen para producir carne elaborada en un laboratorio y huevos fabricados a partir de vegetales. Empresas como Beyond Meat han lanzado al mercado un sustituto vegetal de la carne de pollo, de igual sabor y textura, y dirigido a las masas. No sabemos cuánto tardarán en llegar a España, pero se han puesto como objetivo reducir en un 25% el consumo de carne en todo el mundo antes de 2020. Modern Meadow, otra de las revolucionarias del sector, declara que el 40% de los consumidores estarían dispuestos a probar su carne de laboratorio que evita la muerte de muchos animales. Y si no eres fan de la carne de laboratorio, otra empresa también apoyada por Bill Gates, como es Hampton Creek, investiga las propiedades que tienen las plantas para inventar nuevos productos con el mismo sabor y textura que la carne o el pescado pero que no involucran animales. ¿Sabes de qué manera podrías sustituir tus ingredientes animales por vegetales sin variar el sabor o la textura?

Con la aspiración de ofrecer una alimentación sostenible en el planeta, miles de startups están convencidas de que pueden cambiar la forma en la que comemos



David Lacasa
Socio de Lantern

En este contexto de salvar animales entendemos que la proteína animal será un bien escaso y nuestra sostenibilidad pasa por buscar alternativas menos contaminantes y más eficientes. La incorporación de insectos en nuestras dietas jugará un papel fundamental ya que hay insectos, como los grillos, que contienen más del doble de proteínas que la carne de vaca y que consumen una cuarta parte de alimento y una décima parte de agua por unidad de peso corporal. En Lantern ya hemos comido galletas hechas con harina de grillos de la empresa Bittyfoods. Los productos con elaboraciones de insectos son bajos en grasa y ya están teniendo acogida entre los deportistas occidentales; por ejemplo, las “chirps” de Six Foods son un snack hecho con judías, arroz y harina de grillo que tienen tres veces más proteínas y la mitad de grasa que las patatas fritas. ¿Cómo cambiarán los hábitos de los consumidores cuando estos beneficios lleguen a las masas? AgriProtein y Meal Food Europe son *startups* que producen derivados de insectos para sustituir la proteína animal necesaria en piensos para aves y peces. Otras empresas más atrevidas, como la española Insagri, ya trabajan para adaptar los nutritivos insectos al consumo humano ¿Estás preparado para añadir insectos en tus elaboraciones? ¿Tienes acceso a ecosistemas que permitan trabajar con nuevas *startups* e incorporar las últimas tendencias en nuestra actividad diaria?

Nuestras cocinas también se verán afectadas por esta “Food Revolution”

Cocinar será más sencillo y llevará menos tiempo. Gracias al Internet de las Cosas, los aparatos de nuestra cocina nos hablarán para ayudarnos a preparar los alimentos o se comunicarán con nosotros para que los ope-

remos desde nuestro *smartphone*. Aparecen máquinas de cocina que aplican la tecnología de impresión 3D para dar cualquier forma a los alimentos. En España, Natural Machines será pionera en este mercado con su impresora de alimentos Foodini. ¿Estás ya diseñando nuevas experiencias interactivas y soluciones en el proceso de preparar alimentos que usen estas capacidades? Asimismo, nuestra nevera será capaz de hacernos la lista de la compra según lo que eche en falta en sus estanterías y de hablarnos para informarnos del estado de los alimentos que contiene. Para esto último han nacido los envases inteligentes como los de Ripsense, que pueden preservar su contenido por más tiempo y cambiar de color cuando ha caducado. ¿Estás ya trabajando en que esa nevera pida tu marca y no un producto genérico? La “Food Revolution” ya ha comenzado y para afrontarla no hay otra manera que subirse al carro.

En Lantern hemos ayudado a diversas empresas a enfocar adecuadamente su potencial innovador y a desarrollar productos disruptivos. Por eso, hemos constatado que la creación de valor en este sector no pasa por aumentar el número de referencias en el lineal, ni de dar en la tecla con el próximo sabor o ingrediente de moda. La verdadera innovación llegará de quienes se atreven a solucionar los verdaderos problemas de las personas y la alimentación. El camino para ello pasa por responder a alguna de las preguntas que he formulado en este artículo. Si tu respuesta ha sido negativa a todas ellas, actúa. ¡Es el momento de afrontarlo!

En Lantern hemos ayudado a diversas empresas a enfocar adecuadamente su potencial innovador y a desarrollar productos disruptivos

Más detalles en el informe “The Food Revolution”, descargable en www.lantern.es.



HABLANDO CLARO...

Mónica Deza
 Presidente de AINACE
 Consejera de APD

La innovación empieza por Cuestión de **C**onfianza

La confianza es uno de los bienes más escasos de este siglo. Se construye en nuestra mente en un 90% de forma inconsciente.



—La economía de la información valora los sentimientos, la CONFIANZA y los contactos sociales, como valora las acciones y las mercancías. Pero además, por primera vez en la Historia, dispone de medios técnicos para hacerlo de una forma cada vez más perfecta.

Internet provocó hace 10 años que las empresas empezaran a preocuparse por buscar talento tecnológico y digital que supiera cómo funcionan los dispositivos y la red. Podríamos denominarlo el periodo de Transformación Tecnológica. Desde hace 5, sin embargo, ser digital ya no es una opción ni una diferenciación suficiente, las compañías han empezado a buscar tecnologías que permitan conocer cómo se comportan las personas. Estamos hablando del Big Data.

Ahora iniciamos una nueva época en la que gracias al acercamiento y aplicación de las CIENCIAS de la cognición al marketing y la COMUNICACIÓN tenemos la posibilidad de analizar con rigor además del quién, cuándo, cuánto y cómo... el por qué y en función de qué. Bienvenidos al *Human Interaction*.

Este hecho toma especial relevancia en un momento en el que

ya nadie tiene el poder de “fabricar” marcas sin conseguir “convencerlos” de forma sostenible como empleados, accionistas, clientes, ciudadanos y, sobre todo, como personas. La crisis global más importante a la que nos estamos enfrentando no es solo financiera sino de CONFIANZA.

Pero, ¿dónde y cómo se construye?: en nuestra mente. Según John Bargh, profesor de psicología de la universidad de YALE, las influencias inconscientes son decisivas en cualquier comportamiento humano. Si bien hasta ahora han sido muy difíciles de modificar y medir, “el 90% de la confianza se basa en información que gestionamos de forma inconsciente”.

Sin embargo, actualmente todo el negocio de la comunicación se basa en intentar optimizar ese 10% de información consciente, midiendo la eficacia solo en términos de declaración (research), tiempo de exposición y coste (medios), subjetividad de ideas (creatividad), análisis de comportamiento (navegación, ventas...). Seguimos sin profundizar en el POR QUÉ.

Un hecho científicamente probado es, por ejemplo, que los hu-

PALMA DE MALLORCA, 21 DE ENERO.

La sede de CaixaForum acogió la jornada “La creatividad e innovación empresarial en la era digital” presentada por el Consejero de APD Pedro San José, en la que Mónica Deza, Global CEO de Bendit Thinking, impartió la conferencia “Crecimiento rentable y sostenible en un mercado maduro”. Refiriéndose a la creatividad como el principal recurso de diferenciación, Deza analizó el funcionamiento de los procesos mentales de atención ante cualquier estímulo de comunicación.

manos solo somos capaces de manejar 4 o 5 unidades de información al mismo tiempo por lo que hay “enormes porciones” del mundo que volvemos invisibles por prestar atención a un estímulo particular. Si fuéramos realmente conscientes de todos los anuncios, marcas y estímulos emitidos mientras vemos la televisión, la mayoría de nosotros dejaría de verla por agotamiento mental. Nuestro cerebro es selectivo y desestima cualquier reclamo que no consiga un determinado nivel de atención y/o urgencia, a la vez que se “entrena y aprende”. Por lo tanto, cuanto más a menudo nos enfrentamos a un tipo de estímulo mejor puede sortearlo nuestro sistema mental “automático”.

Forbes sitúa a General Mills entre las empresas más innovadoras del mundo

«Este es un reconocimiento maravilloso por el duro trabajo que nuestros empleados continúan haciendo para impulsar la innovación en toda la empresa. En el futuro, vamos a seguir focalizándonos en un liderazgo en la innovación todavía mayor. En este sentido, combinaremos las mejores prácticas de salida al mercado de las pequeñas empresas emprendedoras con el alcance y el talento de toda nuestra organización. En pocas palabras, aspiramos a convertirnos en la mejor pequeña gran empresa de la industria alimentaria»

Peter Erickson

Vicepresidente ejecutivo de Innovación, Tecnología y Calidad en General Mills

«En el desarrollo de nuevos productos, es esencial tener en cuenta las sugerencias de los consumidores con miras a construir una relación de confianza y ganarnos su fidelidad. Tenemos que recuperar un enfoque metodológico centrado en los consumidores para ofrecer experiencias apropiadas que les aporten un valor de calidad. Para lograr este objetivo es importante que todos los miembros del equipo de General Mills compartamos la pasión por nuestro trabajo»

Cecilia Álvarez

Marketing Manager en General Mills Ibérica

General Mills, una de las principales empresas de alimentación del mundo, presente en más de 100 países y con un portfolio de más de 100 marcas de consumo, vuelve a formar parte de la lista anual de las empresas más innovadoras del mundo publicada por la revista Forbes.

La historia de la invención y la innovación en General Mills es asombrosa: desde la pistola 'puffing gun', desarrollada para crear cereales como Cheerios, hasta las barritas 'Space Food Sticks', que llevaron consigo los astronautas de la NASA en órbita en 1962.

Ese espíritu de invención continúa prosperando en General Mills y se traduce en muchas vías. Internamente, la empresa promueve seminarios y talleres en los que los empleados exponen sus ideas y forman equipos para desarrollar prototipos de trabajo que abarcan una amplia gama de ámbitos. Y externamente, una plataforma de innovación abierta denominada G-WIN (Red de Innovación Mundial de General Mills) creada hace ocho años, que ha permitido que la empresa contacte con una amplia variedad de numerosos socios externos. Sin embargo, la verdadera innovación subyace tras la incorporación de los consumidores en una etapa temprana del proceso. Sus sugerencias, experiencias y opiniones han fortalecido el proceso de desarrollo y lo han impulsado para avanzar con mayor rapidez y ofrecer productos más apropiados para sus necesidades.

Sell-to-Learn

Para una gran empresa como General Mills, esto representa un cambio de paradigma importante. Mientras que los emprendedores y las empresas más pequeñas con frecuencia se basan en los comentarios y opiniones de los consumidores para encaminar los lanzamientos de nuevos productos en todas las etapas de desarrollo, las grandes empresas suelen seguir un proceso tradicional y cerrado, utilizando herramientas analíticas o cuantitativas tradicionales para determinar qué nuevas ideas se llevarán a cabo y cuáles se presentarán para su discusión. El problema de este modelo tradicional es que algunas son viables durante el proceso, pero finalmente no tienen éxito en el mercado, dado que no ofrecen un beneficio diferenciado significativo o los consumidores no entienden el producto.

Las recientes adquisiciones de empresas como LARABAR y Food Should Taste Good han conducido a General Mills a interactuar directamente con

los consumidores en su 'hábitat natural' desde el principio; no solo para satisfacer mejor sus necesidades, sino también para inspirar entusiasmo y fidelidad a la marca. Su nuevo método de investigación 'Sell-to-Learn' (vender para aprender) se ha convertido en una herramienta imprescindible para lograr que el producto sea lo 'suficientemente bueno' para probarlo con consumidores reales. Es la mejor forma de saber si el consumidor final gastará dinero en ese determinado producto.

Si bien muchos mercados continúan utilizando métodos tradicionales, lo cierto es que las nuevas herramientas 'Sell-to-Learn' han enseñado a los equipos de I+D de General Mills numerosas y valiosas lecciones y mejores prácticas para el lanzamiento de nuevos productos.

La relación con los consumidores al inicio del proceso de innovación ha permitido el lanzamiento de productos más destacados

Marcas líderes en innovación



El espíritu emprendedor también se ha extendido en General Mills Ibérica. La división española del grupo ofrece una selección de reconocidas marcas como Häagen-Dazs, Old El Paso y Gigante Verde, líderes en sus respectivas categorías.

Old El Paso cuenta con una amplia cartera y tiene siempre en cuenta las necesidades de los consumidores. Su última innovación es también la más destacada y potente de los últimos años: las Barquitas Mexicanas™, tortillas suaves y únicas que solamente

Old El Paso sabe cómo preparar y cuya forma de barco hace que sean más fáciles de rellenar y comer.

Siempre en busca de los mejores ingredientes, Häagen-Dazs destaca gracias a sus combinaciones exclusivas de sabores y texturas. En verano de 2014, lanzó la tarrina de Mango & Raspberry. Un exótico, cremoso y refrescante helado de mango con espirales de frambuesa que se ha convertido en uno de los sabores más vendidos en el

comercio minorista. Con el objetivo de encontrar nuevas formas de atraer a los consumidores, ha creado también la mini tarrina Triple Sensations: el mejor helado de Häagen-Dazs, una salsa de caramelo blando y almendras tostadas crujientes que lo coronan.

Todas estas innovaciones, junto con un plan de apoyo de 360°, han contribuido a que la marca registre un crecimiento de un 6% en 2014, cifra que representa casi dos puntos más de cuota de mercado.



“Innovación social y eficiencia económica es una fórmula laboral que funciona”

¿Qué entienden Fundación ONCE y FSC Inserta por “Innovación Social”?

Entendemos como tal el desarrollo e implementación de nuevas ideas, modelos, productos y servicios para promover interacciones sociales y colaboraciones en favor de una sociedad más equitativa, con la inclusión social y laboral de grupos sociales en riesgo de exclusión. Para la Fundación ONCE y FSC Inserta la innovación social y el emprendimiento, junto con la economía social, son elementos fundamentales para construir la “pata” social de España y de Europa, y aspectos clave para lograr los objetivos de la política social en España así como los previstos en la Estrategia europea 2020, especialmente para la lucha contra la discriminación y el empleo de las personas con discapacidad.

El Foro Inserta Responsable es precisamente un espacio de innovación social en materia de RSE-D. ¿Qué acciones llevadas a cabo en 2014 destacarías?

La más importante, sin duda, es el inicio de una colaboración con la CEOE para llevar el mensaje de la inclusión de la discapacidad al prisma de la RSE del empresariado español. En este sentido, desde 2014 se están realizando jornadas conjuntas con las confederaciones autonómicas que forman parte de la CEOE.

La innovación social en el ámbito de la discapacidad es la razón de ser de FSC Inserta. Así lo transmite en la presente entrevista Virginia Carcedo, Secretaria General de la consultora de Recursos Humanos de Fundación ONCE, quien trabaja día a día junto a todas las personas que componen la entidad por hacer compatible la creación de valor económico y social en nuestro país.



VIRGINIA CARCEDO
SECRETARIA GENERAL DE FSC INSERTA

Otra actuación novedosa de Fundación ONCE y FSC Inserta es el Plan “No te rindas nunca”, destinada a la inclusión al mercado laboral de jóvenes con discapacidad. ¿Cuál es su fin?

Así es. Desde enero de 2013 los jóvenes con discapacidad cuentan con un óptimo aliado para dar el salto al mundo laboral; un programa vivo y flexible que la Fundación ONCE puso en marcha a través de FSC Inserta, y que consta de un total de 34 medidas prácticas a través de cinco líneas de actuación desarrolladas en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación 2007-2013. Cuenta por ello con la cofinanciación tanto de la Fundación ONCE como del Fondo Social Europeo. En sus tres años de ejecución, el Plan tiene previsto atender a más de 9.000 jóvenes con discapacidad, y formar y cualificar a 6.000 jóvenes con la orientación y la realización de cursos y talleres para todos: desde los niveles formativos más bajos hasta los licenciados universitarios en busca de empleo. Además, pretende conseguir y consolidar 3.000 inserciones laborales para jóvenes con discapacidad. Desde su lanzamiento, más de 7.000 jóvenes con discapacidad han participado en el Plan; más de 4.000 han tomado parte en alguno de los cursos de formación; y se han conseguido más de 1.800 inserciones laborales.

La puesta en marcha de estos programas seguramente exigirá una continua búsqueda de nuevos compañeros de viaje, algo que también requiere de nuevas fórmulas e ideas...



El Plan ‘No te rindas nunca’, cofinanciado por Fundación ONCE y el Fondo Social Europeo, tiene previsto atender a más de 9.000 jóvenes con discapacidad en sus tres años de ejecución”

El Foro Inserta trata de generar un caldo de cultivo para que desde la empresa se promuevan plataformas para conseguir y plantear que desde el gasto público se fomente la política social con la contratación de personas con discapacidad y el diseño de productos y servicios accesibles para todos. En este sentido, desde Fundación ONCE se tiene clara la necesidad de abrir constantemente nuevos caminos y brechas planteando a las organizaciones y a la Administración algo modulable y flexible que actualmente responde a una realidad social.

Según los expertos, la tecnología se ha configurado como una herramienta al servicio de la innovación social. ¿Ha sucedido así en Fundación ONCE?

Nosotros apostamos por la innovación social y queremos aprovechar todas las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para que las personas con discapacidad se integren en el mercado laboral. Un buen ejemplo de ello es el renovado canal de empleo y formación en Internet de Fundación ONCE, www.portalento.es, cuya vocación es ser mucho más que una plataforma laboral; pretende ser también un espacio de comunicación y de intercambio de experiencias y de información sobre discapacidad que permita agilizar la interacción entre los demandantes de empleo y las empresas y la intermediación laboral. El portal se sitúa a la vanguardia del empleo y la formación para las personas con discapacidad y se acerca aún más a los usuarios, quienes tienen línea directa con los técnicos

expertos de FSC Inserta, que les mantienen informados de toda la actualidad de acciones formativas y ofertas de empleo que se van generando.

En el ámbito europeo, Fundación ONCE también lidera diversos proyectos de carácter social...

La Fundación ONCE, en el marco de la Red Europea de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad (RSE+D), cofinanciada por el Fondo Social Europeo, lanzó el pasado 28 de octubre la segunda edición del Premio Europeo de Emprendimiento Social y Discapacidad: Promoviendo la Inversión Social. Se trata de una iniciativa pionera en Europa cuyo objetivo principal es detectar y reconocer públicamente aquellos proyectos de emprendimiento social que trabajen el ámbito de la discapacidad. Esta edición ha recibido candidaturas de un total de 13 países de la UE, y por segundo año consecutivo ha contado con la colaboración de la Comisión Europea y con el apoyo de L'Oréal (FR), Telefónica (ES) y el Ministerio del Lavoro e delle Politiche Sociali (IT)



En Fundación ONCE apostamos por la innovación social y queremos aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para que las personas con discapacidad se integren en el mercado laboral”

–los tres socios fundadores de la Red RSE+D junto con Fundación ONCE–, así como con Fundación Triodos (ES), Kanchi (IRL) y Essl Foundation (AUS). Además, en esta ocasión se han incorporado dos nuevas organizaciones: el European Disability Forum y el EIDD-Design for All Europe (IRL).

¿Podría adelantarnos algunas nuevas ideas que se estén gestando en Fundación ONCE de cara al futuro?

Sin duda alguna, se seguirán estableciendo alianzas nacionales e internacionales que sirvan al cumplimiento de la función social y que sitúen a la ONCE y su Fundación como un agente

¿EN QUÉ SE TRADUCE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN FUNDACIÓN ONCE?

Algunos de los hitos más destacados de Fundación ONCE y FSC Inserta en materia de Innovación social en discapacidad son:

- **Foro Inserta Responsable**, cuyo fin es activar un espacio de participación y de innovación social sobre la RSE-D, y que hoy está formado por 70 empresas y entidades colaboradoras de prestigio nacional comprometidas con la inserción sociolaboral y la accesibilidad a su cartera de bienes y servicios por parte de las personas con discapacidad.
- **Programa Inserta**, dirigido a empresas que incluyen dentro de sus políticas estratégicas la implantación de un sistema de gestión basado en los principios que propugna la RSC.
- **Red Europea de RSE+D**. Grupo multisectorial liderado por la Fundación ONCE, del que también forman parte en calidad de socios L'Oréal, Telefónica y el Ministerio de Trabajo y Política Social de Italia para la difusión de las buenas prácticas en materia de inclusión sociolaboral.
- **Acciones de comunicación eficientes**, con campañas cofinanciadas por el Fondo Social Europeo como “Capacitados”, un documental protagonizado por tres célebres directivos a nivel nacional e internacional como son Ferran Adrià, Marcos de Quinto y María Garaña, que viven por un día ante la cámara la experiencia de la discapacidad. Igualmente, viajó con gran velocidad por las redes “el videocurrículo de Luis Castro”, un joven con síndrome de Down, o la serie de televisión “Por Talento”.

activo capaz de vertebrar colaboraciones y sumar esfuerzos. También se tratará de promover en el grupo de empresas que conforman la entidad iniciativas empresariales que incorporen nuevos productos, servicios y negocios que beneficien a los colectivos en riesgo de exclusión en general y a las personas con discapacidad en particular, y que resulten rentables, multiplicando así nuestra aportación de valor social al ofrecer a estos colectivos productos y servicios que den respuestas a sus necesidades específicas.

Otro de los retos será posicionar a Fundación ONCE como un agente relevante en el apoyo al emprendimiento social, colaborando con las entidades líderes en esta disciplina y promoviendo en estos entornos acciones específicas a favor de las personas con discapacidad. En resumen, y como recientemente decía un alto directivo de la ONCE y su Fundación, luchar para que las personas con discapacidad no sean las últimas en incorporarse al Estado de Bienestar y las primeras en salir en épocas de crisis.

¿Cree que es posible aunar innovación social y rentabilidad económica?
 Innovación social y eficiencia económica es una fórmula laboral que funciona, como vienen demostrando las empresas de ILUNION, grupo empresarial de la ONCE y su Fundación. Todas ellas se han consolidado como uno de los principales agentes creadores de empleo para personas con discapacidad, algo que también es un ejemplo de rentabilidad. Gracias a su gestión sostenible y a su visión estratégica –que ha diversificado el riesgo compensando el retroceso de unos sectores con la oportunidad de otros–, el grupo no solo es un ejemplo dentro de la economía social, sino que encaja en la estrategia de competitividad que Europa se marcó desde hace unos años: empresas que compaginaron la creación de empleo con la cohesión social.

foro inserta responsable

ORGANIZAN

UNIÓN EUROPEA FONDO SOCIAL EUROPEO El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro

Un puente internacional para la innovación, la tecnología y el acceso a inversión



Adventure for HIPIES

2014 supuso un punto de inflexión en el ámbito del capital riesgo en España según pone de manifiesto un informe de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo que asevera que el volumen de inversión en este segmento superó los 3.000 M€. 2014 estuvo, por otro lado, caracterizado por haber sido el escenario de fuertes inyecciones en el sector tecnológico. Venture Watch asegura en un reciente informe que solo las startups de este ámbito captaron (a través de fondos de capital riesgo, business angels, aceleradoras y equity crowdfunding, entre otras fuentes) más de 320 M€ en rondas de financiación, un 29% más que el año anterior.

En este contexto inicia su actividad en España Adventure Network, una red internacional de aceleración de proyectos construida sobre el puente Texas-España. Con Adventure llega a nuestro país el Modelo Goldsmith, un modelo diferente y específico que ha contribuido a crear más de 1.000 negocios de alta tecnología en Estados Unidos, y que ha logrado recaudar cientos de millones de dólares de inversión privada para empresas de gran potencial. Entre los casos de éxito más conocidos del Modelo Goldsmith se encuentra la empresa Novazyme, adquirida por Genzyme, cuya historia fue llevada a Hollywood en “Medidas Extraordinarias”, interpretada por Harrison Ford. Otros ejemplos menos cinematográficos y más recientes son Vidacare, vendida por \$262M a Teleflex y Osteobiologics, vendida por \$72M a Smith&Nephew.

La Metodología Goldsmith...

Plantea un proceso optimizado de creación y crecimiento de empresas HIPIEs (High Performance Inno-

vation Intensive Enterprises) o de desarrollo de nuevos productos innovadores en el caso de empresas ya establecidas. Con un enfoque de comercialización y rentabilidad de la inversión desde la propia conceptualización de la idea, incita a los negocios a hacerse las preguntas importantes en todo momento y a avanzar siempre equilibrando los aspectos técnicos, de mercado y de negocio. Basada en la experiencia acumulada de miles de negocios, es una herramienta pensada para incrementar las probabilidades de éxito de empresas innovadoras, avanzar de forma inteligente, validar hipótesis reduciendo así los riesgos y mejorar la propuesta de valor para los inversores, sean estos familiares o amigos, *business angels*, fondos de inversión o entidades bancarias.

Junto al Centro de Innovación BBVA y Open Talent, Adventure acaba de lanzar la II Edición del Programa de Aceleración Adventure for HIPIEs en el que una selección de 20 proyectos empresariales serán preparados para acceder a inversión

nacional e internacional. Más de una quincena de asesores y especialistas ayudarán a los nuevos negocios en el marco de un programa que contará con talleres en la Metodología Goldsmith, sesiones de trabajo privadas y presentaciones a inversores, y culminará con la organización del II Foro de Inversión Texas-España. Para facilitar el acceso a la inversión, en paralelo al despliegue en España de la Metodología Goldsmith, Adventure Network crea la Red de Inversores Texas-España, red que cuenta con el apoyo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Este apoyo es especialmente significativo al haber sido otorgada a la red la valoración más alta a nivel nacional del programa de creación de redes de *business angels*. Adventure complementa, asimismo, sus canales de acceso a inversión con la Plataforma de *Equity Crowdfunding* Adventureros.

Equilibrio y rigor

En conclusión, si una de las características habituales que nos hemos encontrado en la innovación en España ha sido su enfoque “espontáneo”, el modelo de Adventure Network se caracteriza por el equilibrio y rigor de la evolución de la idea de negocio. Es consciente de la elevada intuición y de la sensibilidad de los estímulos del entorno que conviven con el



Yael Hernández Oaknín
CEO de Adventure Network

“Sin duda, la innovación es el factor fundamental subyacente que impulsa el cambio en nuestro sistema económico, gubernamental, educativo y social. El tiempo se mide en hitos de innovación”

Randy Goldmith
Co-Fundador de
Adventure Network

emprendedor, es decir, puede visualizar el bosque y, al mismo tiempo, reconocer cada uno de los árboles. La innovación se entiende como un proceso acompasado y armonioso. La puesta en escena de esta novedosa metodología en España no es la disrupción en exclusiva, sino que también tiene en cuenta evitar la obsolescencia de la innovación en los mercados, lograr el éxito en la gestión de la innovación, mitigar el riesgo de fracaso, saber cuándo un mercado está maduro para interrumpir la inversión y cuándo adoptar una estrategia de innovación en alianza que permita compartir beneficios. Arranca el año 2015 y por delante se presentan 12 meses muy intensos para el mundo de la innovación. Entender qué pasará en ambos lados del atlántico estos 365 días es clave para abrir nuevas puertas a la innovación, la tecnología y el capital. Adventure Network facilita el viaje.

El Programa Adventure For HIPIEs, acogido por el Centro de Innovación BBVA, cuenta con mentores y expertos reconocidos, sesiones privadas y encuentros internacionales, permitiendo a los emprendedores e inversores realizar el recorrido de lo potencial a lo real, paso a paso y de forma inteligente.



EN MINÚSCULA E INTERROGACIÓN

¿¿¿innovación???

“La innovación es ineficiente. Con frecuencia, es indisciplinada, siempre lleva la contraria y es iconoclasta; se realimenta con la confusión y la contradicción. En pocas palabras, ser innovador es todo lo contrario de lo que la mayoría de padres quieren para sus hijos, los consejeros delegados para sus compañías y los jefes de estado para sus países. Los innovadores son insoportables. Y, sin embargo, sin innovación estamos condenados –por aburrimiento y por monotonía– a la cadencia”. **Nicholas Negroponte** Arquitecto y Fundador del MIT Media Lab

Patxi Samaniego, Director de Innovación de Ikerdune. Grupo EtxeTar

Todo un anticipo de una reflexión que no busca ser políticamente correcta y que quiere ahondar en una realidad cruel en donde la ausencia de la palabra “innovación” nos hace repetirla hasta la saciedad para creer que está entre nosotros.

El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. Cualquiera de ellas abarca un campo del conocimiento o del proceso que busca como resultado un avance que mejore un estado actual del mismo. No solo debemos entender estas actividades a una asociación directa con las ramas de la ciencia / ingeniería, sino a todas las áreas de interés en donde estas actividades han generado grandes avances relacionales.

Por definición

Etimológicamente el término <innovar> proviene del latín innovare, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Coloquialmente, por <innovar> entendemos introducir un cambio. El diccionario de la RAE define <innovar> como <mudar o alterar algo, introduciendo novedades>, y también como <volver algo a su anterior estado>. ⁽¹⁾

Tomando la definición que se hace de la innovación en el Manual de Oslo –elaborado por la OCDE en el 2005– según la cual “una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” nos aclara que el concepto innovación es general y, por tanto, muy fácil de aplicar a nuestro interés.

En la actualidad, se asocia la innovación con un grupo más amplio de aspectos relevantes asociados a la empresa o a la misma sociedad que marca el entorno en donde se desempeña la actividad innovadora. Es importante saber que estas nuevas corrientes innovadoras refuerzan en sí al resto, poniendo en valor a todas ellas. Nadie entendería el impacto de la telefonía móvil inteligente en una sociedad no global, necesitada de comunicación y de contenidos para el entretenimiento.

Una vez llegado a este punto, con unas definiciones que nos centran el término, siempre me llama la

atención la mezcla que se produce entre el primer “I+D” y el segundo “i” en donde se obtiene un resultado complejo de controlar y medir cómo es el I+D+i, y en donde el mayor objetivo es conocer qué área geográfica es más innovadora, o en dónde se genera más actividad mediática sin entender lo fácil que cambia todo cuando las condiciones del entorno no son favorables y detrás del humo no hay energía. Quiero aprovechar esta oportunidad para intentar reflexionar sobre una degradación del término cuando la tecnología o la ingeniería se entiende como innovación, y cuando cualquier diseño de producto puede ser tomado como tal sin estimar las definiciones que hemos compartido. A su vez, no debemos olvidar que innovaciones en campos como la educación o lo social pueden ser motores reales de innovación de una sociedad envejecida y conformista. En muchas ocasiones cuando hablamos de innovación solo vemos grandes personas con prestigio que están más cerca de la jubilación que de su fase guerrera por acometer grandes retos. Quiero puntualizar que los grandes innovadores de la historia murieron innovando pero que esta regla siempre tendrá su excepción y la hemeroteca refrenda esta tesis.

Si hablamos de talento asociado a la innovación...

Nos encontramos con las generaciones de jóvenes españoles mejor preparadas de la historia –sin entrar en la retórica de que “cualquier tiempo pasado fue mejor”–, que o bien tienen que emigrar o entrar en contacto con la empresa que busca ganar dimensión, internacionalizarse o sobrevivir, y en donde la innovación está relegada a una posición no relevante.

Este hecho es preocupante y denota la decadencia de una sociedad que busca los resultados cortoplacistas, en donde el esfuerzo ya no es una virtud y los ascensos meteóricos sin base firme son alabados y copiados. Si creemos en la innovación abramos las puertas de nuestras mentes a algo que nos da miedo.

!!!INNOVACIÓN!!!

Si volvemos al comienzo, queremos encasillar un concepto tan rompedor como la INNOVACIÓN que por manido se escribe en minúsculas. Queremos ensalzar la palabra y en verdad nos la hemos cargado al buscar procesos automatizados y sistémicos que nos sirvan de pócima mágica para rellenar informes y cuadros estadísticos sin sentido orientados al resultado de dudoso impacto. Un país con procesos innovadores busca siempre amplificar los resultados de impacto en un mundo global y en donde las nuevas tecnologías hacen llegar las buenas ideas orientadas a la resolución de necesidades. Las empresas innovadoras generan tendencias y arrastran al entorno mejorando aquello que tocan: Google, Amazon, Zara, GE...

Como decía Negroponte al comienzo de esta reflexión, “ser innovador es todo lo contrario de lo que la mayoría de padres quieren para sus hijos, los consejeros delegados para sus compañías y los jefes de estado para sus países. Los innovadores son insoportables”. Si no lo entendemos así, es que no estamos INNOVANDO con mayúsculas.

Si creemos en la innovación abramos las puertas de nuestras mentes a algo que nos da miedo

Notas

⁽¹⁾ OBSTÁCULOS DE LAS EMPRESAS PARA INNOVAR. Agustí Segarra Blasco y Mercedes Teruel Carrizosa (Universidad Rovira i Virgili, departamento de economía).

CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS

¿Triunfará la innovación?

Hoy en día la diferenciación es clave para las compañías. La única forma en que vamos a poder convencer a los consumidores para que elijan nuestro producto es dándoles algo que nuestros competidores no les dan. Y esto solo lo conseguiremos a través de la innovación.

Ahora bien, ¿cómo saber si una innovación va a ser exitosa? ¿Cómo garantizar en el corto plazo que nuestro producto va a funcionar y va a conseguir el incremento esperado en las ventas? Presentamos a continuación cuatro posibles formas de anticipar los resultados de una innovación:

1 Comparación con innovaciones pasadas. Consiste en realizar un pequeño *test* a los consumidores (anterior al lanzamiento de la innovación) y comparar su resultado con otros que se hicieron anteriormente y que sirven como *benchmark*. ¿Qué problema tiene esta metodología? Que cada vez es más complicado comparar las cosas que suceden hoy con lo que sucedió hace unos años. El mundo cambia tan vertiginosamente que la forma en que las personas toman sus decisiones es incomparable. Recuerdo un caso hace unos años de una compañía que nos pidió analizar por qué cada vez podían sacar menos productos nuevos al mercado. Al analizar los datos, nos dimos cuenta de que había habido un cambio de nivel en la valoración media de las innovaciones. Es decir, donde antes la gente evaluaba con un 5 de media, ahora evaluaban con un 4 y, por lo tanto, al estar en muchos casos por debajo del pasado, no se daban por buenas. Pero la

conclusión no debía haber sido esa, no pasar, sino entender que lo que ahora era 4, para comparar con el pasado, había que subirlo a 5.

2 Modelos matemáticos. En este caso, se analizan con modelos matemáticos cuáles fueron las claves del éxito o del fracaso de innovaciones pasadas. Estos modelos incluyen variables explicativas de las ventas entre las que pueden estar la distribución ponderada, la publicidad, las acciones de la competencia... Se generaliza la forma de comportarse de las innovaciones y luego se puede particularizar para cada caso concreto. El problema de esta metodología es que muchas veces la variable más importante de una innovación va a ser una característica del producto, y este tipo de variables no se pueden incluir. Es decir, por poner otro ejemplo para clarificar la idea, un modelo de este estilo te puede decir que para que una innovación genere ventas, tienes que colocar el producto en muchas tiendas y hacer una campaña de comunicación importante. Se puede hacer esto, pero si la innovación finalmente no gusta a los consumidores, no valdrá para nada haberlo expuesto en todos lados ni comunicarlo a voz en grito.

3 Grupos cualitativos. Se elige de manera aleatoria un grupo de personas y, o bien se les entrega una muestra del futuro producto, o bien se les enseña o se comenta la idea general. Una vez las personas han conocido el producto, se les pregunta qué opinión tienen de él, si lo comprarían, etc., de manera que se puede valorar, más o menos, si el producto resultaría o no un éxito. El *handicap* de esta metodología es que los grupos, al estar constituidos por pocas personas, no son altamente generalizables.

4 Redes sociales. Parecida a la anterior, pero diferente. Otra de las técnicas que se están utilizando en la actualidad es usar las redes sociales para entender, de manera más natural, si el producto gusta o no. Así, se puede elegir un grupo de personas cuyo comportamiento en las redes sociales se audita, y hacerles llegar el producto con la innovación. Las personas comentarán sobre el producto: me gusta, no me gusta, le veo tal defecto... Sus amigos, a los que no les ha llegado el producto, darán también su opinión. Y, a partir de un análisis exhaustivo de los comentarios que hagan se podrá inferir si el producto se va a vender o no. En este caso el tamaño de la muestra suele ser mayor. Lo ideal sería combinar esta metodología con la de los modelos matemáticos de forma que, sabiendo cómo la gente reacciona al producto y cómo lo vas a posicionar y a comunicar, se podrá hacer una predicción de las ventas bastante acertada.

Sea cual sea la metodología...

Lo importante es anticipar el resultado de las futuras innovaciones, porque innovar es caro y requiere muchos esfuerzos por parte de las compañías. Invirtiendo un poco



Macarena Estévez
CEO de Conento

en investigación, podemos ahorrar mucho en el futuro. Si además esa investigación no la limitamos a un listado de métricas, sino que con modelos matemáticos somos capaces de inferir relaciones causa-efecto, trabajaremos para conseguir la innovación que nos llevará al éxito. Veamos con un último ejemplo muy simple qué queremos decir: con un estudio normal podemos concluir que un producto que queremos sacar tiene un 5 y decidimos no lanzarlo porque al menos queríamos que tuviera un 6. La matemática puede ir más allá y decirnos qué tenemos que hacer la próxima vez para que nuestro producto tenga ese 6... ¡Y triunfar!

Lo importante es anticipar el resultado de las futuras innovaciones, porque innovar es caro y requiere muchos esfuerzos por parte de las compañías

Estrategias de inversión ganadoras para 2015

En un entorno caracterizado por unos bajos tipos de interés y un débil crecimiento, los inversores son conscientes de la necesidad de asumir más riesgo para obtener una rentabilidad que los depósitos ya no les dan. En una jornada celebrada en Madrid, gestores y analistas de Fidelity expusieron algunas de las estrategias de inversión que permiten aprovechar el momento actual de los mercados y sacar partido a los cambios de ciclo que se aproximan.



Sebastián Velasco
Director general de
Fidelity Worldwide
Investment para
España y Portugal.

El protagonismo que las entidades financieras han dado a los fondos de inversión ha permitido que en 2014 se canalizaran casi 40.000 M€ hacia estos productos en España, de los que más de la mitad fue a parar a fondos de renta variable y mixtos. Tras un año en el que el inversor español ha asumido más riesgo, comienza “un ejercicio más difícil para los directores de inversiones”, según afirmó Sebastián Velasco, director general de Fidelity Worldwide Investment para España y Portugal, en la presentación del evento “Perspectivas 2015. What’s next?”, organizado por la gestora de fondos y en el que se abordaron algunas estrategias de inversión para este año. “La competencia de los bancos basada en ofrecer elevadas rentabilidades en los depósitos ha pasado a mejor vida, permitiendo que se establezcan diálogos entre

asesores e inversores para encontrar soluciones en un entorno de tipos de interés muy bajos y que previsiblemente se prolongará durante una larga temporada”.

Desde un punto de vista macroeconómico, los indicadores adelantados siguen apuntando a un entorno de crecimiento global con inflación a la baja. En opinión de Velasco, el crecimiento no será tan elevado como en los dos últimos años, ni será homogéneo. “La foto va ser buena o muy buena para EEUU; vamos a seguir asistiendo a una ralentización económica en China y en los países emergentes; y en Europa y Japón el crecimiento será débil, si lo hay. En este entorno, seguimos sobreponderando la renta variable, pero no de forma tan agresiva como lo hacíamos hace tres años”, explicó, al tiempo que situó las mejores oportunidades en EEUU

y las principales apuestas sectoriales en tecnología y salud. “En renta fija, si se confirma el escenario macroeconómico que planteamos, las principales oportunidades estarán en crédito, deuda corporativa y deuda emergente en una divisa fuerte como el dólar”.

Renta Fija

Charles Mackenzie, director de gestión de carteras de renta fija europea, señaló que después de que en 2014 toda la renta fija (salvo la deuda de países emergentes en divisa local) obtuviera unas elevadas rentabilidades, encabezadas por los bonos españoles, uno de los temas centrales en 2015 será el cambio de ciclo en los tipos de interés.

Tras un periodo en el que los principales bancos centrales han mantenido los tipos casi en el 0%, los mercados descuentan que la Fed los subirá en el tercer trimestre de este año y, luego, más agresivamente en 2016. “Pensamos que es una previsión muy agresiva, que van a subir más gradualmente y que incluso podría aplazarse hasta el año que viene. Por tanto, los mercados de bonos soberanos van a seguir estando fuertes este año”, explicó Mackenzie. En su opinión, los bonos ligados a la inflación, pese a no ser un activo muy popular en estos momentos, cuentan con unas valoraciones muy atractivas y sirven como cobertura.

También consideró interesantes los bonos con grado de inversión, ya que consiguen una rentabilidad extra atractiva frente a los soberanos, lo que compensa el riesgo de impago, y se van a ver beneficiados por la inyección de liquidez de los bancos centrales. Por la misma razón, recomendó los bonos de alto rendimiento. Respecto a la deuda emergente, se decantó por la emi-



“La subida de tipos en EEUU va a ser muy gradual, por lo que los bonos soberanos seguirán fuertes este año”

Charles Mackenzie
Director de Gestión de carteras de renta fija europea

“Para obtener rentas se debe asumir más riesgo y buscar activos distintos a los tradicionales empleando un enfoque multiactivos”

Eugene Philalithis
Director de Análisis de renta fija e inversiones alternativas

“Las empresas que cambian su modelo de negocio y mejoran su productividad por la tecnología son una oportunidad de inversión, pero hay que identificarlas pronto”

Henk-Jan Rikkerink
Director de Análisis de renta variable

tida en divisa fuerte, un mercado “que se está consolidando, aunque hay que distinguir entre países”.

Activos tradicionales, y más

Eugene Philalithis, director de análisis de renta fija e inversiones alternativas, recordó que los activos tradicionales que generan rentas, como depósitos y bonos, están ofreciendo rentabilidades muy bajas e incluso negativas, por lo que es necesario asumir más riesgo y pensar en otros activos, utilizando un enfoque multiactivos para equilibrar el riesgo que entraña.

Frente a los activos tradicionales, el gestor destacó los bonos híbridos, que comparten características de la renta variable y la fija, como los CoCos (bonos convertibles contingentes). Dentro de los activos de alto rendimiento y como alternativa a los bonos, Philalithis propuso los préstamos, que ofrecen una rentabilidad similar, son menos volátiles y en caso de quiebra de la empresa cobran antes, por lo que son más seguros. Entre los activos de crecimiento, una de sus áreas favoritas son las infraestructuras sociales, menos cíclicas y más estables, como escuelas, hospitales o edificios gubernamentales. “Ofrecen una buena rentabilidad, menor volatilidad y están



El evento 'Perspectivas 2015. What's Next?', celebrado en Madrid el pasado mes de enero, ha sido la primera cita de una gira organizada por la gestora para acercarse a los inversores y presentarles, además de sus previsiones para los mercados en 2015, las estrategias que proponen para los distintos escenarios, así como los fondos de inversión que mejor se adaptan al entorno actual. Tras Madrid, los responsables de Fidelity han iniciado todo un *road-show* que incluye paradas en Barcelona, Bilbao, San Sebastián, Zaragoza, Pamplona, Alicante, Valencia, Málaga y Sevilla.

respaldadas por los Gobiernos, por lo que hay poco riesgo”, apuntó. Respecto a la renta variable como fuente de rentas, el gestor destacó que las perspectivas son buenas y sirve para diversificar la exposición al crédito. Geográficamente se decantó por Europa. “En Fidelity pensamos en términos de empresas y no de países, y en Europa hay empresas que pagan buenos dividendos muy atractivos, sólidas y que no están expuestas a la economía europea”.

Internet de las Cosas

El director de análisis de renta variable, Henk-Jan Rikkerink, recordó que Fidelity cuenta con un equipo de más de 400 gestores y analistas. Estos últimos realizan 2.500 informes de compañías cada 120 días y celebran 17.000 reuniones cada año con equipos directivos. El equipo de Rikkerink analiza áreas temáticas o tendencias con una perspectiva de cinco o diez años, entre las que destacó el Internet de las Cosas. El director de análisis explicó que Cisco prevé que en diez años habrá 50.000 millones de estos dispositivos conectados en el mundo. Asimismo, Morgan Stanley calcula que se van a generar 14 B\$ de valor por mejoras de eficiencia y competitividad, y se prevé que

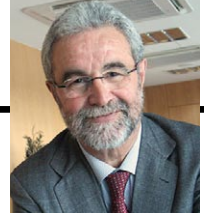
en 2018 el 85% de la población del mundo tendrá acceso 3G.

Los analistas buscan empresas que modifiquen su modelo de negocio y sus niveles de productividad por cambios tecnológicos. “Si las identificas pronto, hay oportunidades de inversión”, sentenció Rikkerink, que puso como ejemplo cuatro compañías que podrían destacar en los próximos años:

- Monsanto, líder mundial en bio-agricultura, lleva ventaja a la competencia tras comprar una empresa que hace pequeños sensores baratos para medir niveles de acidez, humedad y fertilizantes de la tierra y ver cuándo conviene hacer los tratamientos para aumentar la productividad.
- General Electric tiene sensores de 2 o 3 dólares que pueden medir tensiones y deformaciones en sus equipos para predecir cuándo se van a producir roturas o averías. Con una mejora del 1%, en 10 años podrían aumentar los beneficios en 200.000 M\$.
- Samsung, uno de los primeros en fabricar electrodomésticos conectados, espera que a corto plazo el 90% de sus aparatos tenga conexión a internet.
- CSR fabrica equipos bluetooth diminutos, elemento fundamental para el Internet de las Cosas.



Ver los vídeos del evento en fondosfidelity.es



Un diccionario para innovar, desde la Z hasta la A

—Un diccionario que comienza por la letra Z y termina por la A parece, de partida, algo poco ortodoxo. Pero tratándose de un diccionario que pretende recoger la esencia de la innovación, ¿qué mejor manera de entenderlo? Cuando hablamos de innovación, tenemos que levantar la vista de lo establecido, salir de nuestra zona de confort, y entender que una empresa vale lo que vale su innovación.

Que “una empresa vale lo que vale su innovación” es algo que desde Zabala Innovation Consulting hemos comprobado a través de los años con multitud de empresas y organizaciones que han hecho de la innovación el vector de desarrollo para conseguir un diferencial competitivo en su mercado. Porque desde 1986 nos dedicamos a ayudar a empresas y organismos a planificar su I+D, en estos casi 30 años hemos conseguido ser una consultora de referencia en gestión de la innovación. Pero, sobre todo, hemos adquirido aquello que se entiende por “Cultura de la Innovación”. Y eso es, precisamente, lo que queremos transmitir en este particular Diccionario de la Innovación: citas, conceptos, ideas, filosofía de empresa...

La innovación está relacionada con la idea de dar la vuelta a las cosas para descubrir nuevos valores. Dando la vuelta al propio abecedario, hemos editado un particular “Diccionario de la Innovación” que invita al mundo empresarial a detenerse y pensar.

Un diccionario que ideamos de forma espontánea (no bajo el encargo de cliente alguno) y que distribuimos de forma gratuita entre un *target* muy concreto, empresarios y emprendedores, a quienes queremos invitar a una profunda reflexión: hacerles entender que la

apuesta por la innovación no admite medias tintas, requiere tiempo y recursos desde la alta dirección; que debe convertirse en el eje de la estrategia general; y que ha de hacerse extensiva a cada rincón y persona de la compañía. Por algo nuestra misión es convertir la innovación en el cimiento sobre el que se apoya la competitividad de las organizaciones. En

una economía globalizada, solo se puede competir y crecer mediante una estrategia basada en el conocimiento y la innovación.

A través de este manual, hemos recopilado lo que consideramos ideas clave para innovar “desde dentro y hacia fuera” en empresas y organizaciones, pero que también podrían ser aplicables al desarrollo individual como profesionales y personas. Se trata de una sencilla, pero al mismo tiempo cuidada edición en cuanto a diseño y estilo, publicada en castellano y en inglés,

y que en ambas lenguas comienza por la letra Z y termina por la A, como ZABALA, el nombre de nuestra compañía. Sirva el guiño para entender un doble sentido que nos gusta, en un manual de estilo que nos define.

Palabras como Valor, Tecnología, Riesgo, Marketing, Naturaleza, Futuro, Actitud, Cambio... encuentran su definición enmarcadas en citas brillantes de las más diversas personalidades que aportan o han aportado un granito de arena a esta Cultura de la Innovación. Desde poetas como Goethe, grandes empresarios como Henry Ford, Steve Jobs, o el fundador de Facebook Mark Zuckerberg, a científicos como Einstein, filósofos como Descartes o el reputado psiquiatra Luis Rojas Marcos.

Aprovecho, pues, este magnífico espacio que me brinda APD para invitar a sus lectores a sumergirse en la Cultura de la Innovación desde nuestro diccionario. Peter Drucker sentenció que “la mejor forma de predecir el futuro es crearlo”; nosotros les invitamos a construirlo paso a paso, de la Z a la A, y siempre teniendo presente el destino al que quieren llegar.

Pdf disponible en www.zabala.es
El diccionario impreso, en inglés y español, puede solicitarse de forma gratuita desde el apartado “contacto” de esta misma web.



Simplifica su análisis financiero con QlikView

Análisis financiero preciso e intuitivo

La compañía

FOX International Channels (FIC) es la compañía multimedia de 21st Century Fox. Desarrollamos, producimos y distribuimos más de 300 señales de emisión de canales de televisión –en su mayoría propios– de entretenimiento, deportes, factual y cine en 45 idiomas en América Latina, Europa, Asia y África.

Las principales marcas de FIC incluyen FOX, FOX Sports, FOX Life, FOX+ y National Geographic Channel.

Los canales de cine de FIC son FOX Movies, FOX Movies Premium y Star Chinese Movies. Nuestras marcas no lineales incluyen FOX Play, FOX Play+ y Nat Geo Play. Todos estos canales y sus versiones destinadas a móviles, a emisión no lineal y en alta definición llegan a más de 1.725 millones de hogares en todo el mundo.

Además, FIC cuenta con dos estudios de producción y pone en marcha miles de horas de programación local para todos sus canales y asociados.

La compañía opera desde el 14 de agosto de 1993.



Rosa Belinchón
Directora Financiera
de Fox International
Channels España

Los análisis realizados con QlikView son tremendamente intuitivos. Podemos llegar al detalle del asiento contable sin necesidad de consultar el balance, comparando con periodos anteriores, budget o forecast para tomar las decisiones acertadas en cada momento”

Situación anterior: análisis manual y crecimiento del volumen de información

A medida que la actividad de Fox International Channels España iba creciendo, el volumen de información que debía manejar el departamento financiero se multiplicaba. La inclusión de un nuevo canal añadía una nueva carga de trabajo para replicar los mismos análisis, todo en un entorno de tareas manuales que requerían gestionar múltiples hojas Excel. Además, la información que el departamento extraía del ERP de la compañía –que trabaja sobre plataforma SAP Business One– necesitaba de varias modificaciones para llegar al análisis requerido.

QlikView: rapidez y consistencia en el análisis financiero

La compañía decidió implantar QlikView en su departamento financiero por la versatilidad de la solución, que permite un rápido e intuitivo análisis con el máximo nivel de detalle. Para ello, contó con el soporte de Broad Business Con-

La compañía decidió implantar QlikView en su departamento financiero por la versatilidad de la solución, que permite un rápido e intuitivo análisis con el máximo nivel de detalle

sulting, partner Solution Provider de Qlik, que dispone de una amplia experiencia en la implantación de soluciones QlikView en diversos sectores.

Dentro de Fox International Channels España, QlikView toma la información contable contenida en el ERP para ofrecer análisis basados en las transacciones mensuales y datos de facturación (con información sobre la publicidad emitida durante un periodo dado).



VISIÓN GENERAL

Fox International Channels

En España, FIC distribuye en todas las plataformas de televisión de pago los canales de entretenimiento FOX y FOX Life; los canales de documentales National Geographic Channel, Nat Geo Wild y Viajar, todos con sus correspondientes versiones en HD; y el canal infantil BabyTV. Asimismo, distribuye contenidos bajo demanda (VOD) a través de plataformas de televisión de pago.

Sector Media

Funciones Financiero

Ámbito territorial España

Retos

- Crecimiento del volumen de información.
- Análisis manuales complejos.

Solución QlikView para el departamento financiero: análisis contable y de facturación en minutos.

Beneficios

- Análisis comparado con periodos anteriores, forecast y budget.

- Ahorro en tiempo de extracción y unificación de información.
- Conocimiento inmediato del impacto del tipo de cambio.

Sistema de fuente de datos SAP Business One Microsoft Excel

Partner Qlik

Broad Business Consulting

Los analistas del departamento son capaces de disponer del detalle del asiento contable sin necesidad de acudir al balance, pudiendo comparar la información con periodos anteriores y su evolución respecto a budget y forecast. “QlikView nos aporta lo que necesitamos de un modo extremadamente intuitivo, evitando las tediosas tareas manuales de extracción de datos desde nuestro ERP”, afirma Rosa Belinchón.

Resultados: ahorro en tiempo y visibilidad inmediata

Uno de los principales descubrimientos que ha experimentado la compañía gracias a QlikView es la visibilidad sobre el efecto de la variabilidad en el tipo de cambio. Fox International Channels España trabaja al 50% en divisa extranjera, lo que tradicionalmente suponía una labor manual muy costosa para analizar desde un punto de vista financiero el impacto del tipo de cambio en su actividad.

Ante cada cierre de mes, el departamento financiero (con acceso a la solución en su totalidad según la necesidad de cada perfil) dedica apenas unos minutos a disponer de la información que necesita, pudiendo centrarse en el análisis de la misma. “En tres o cuatro minutos, podemos extraer y consolidar cualquier información proveniente de múltiples orígenes, desde el sistema contable del mes en curso hasta el del año anterior, el forecast o el budget de referencia”.

Con QlikView, los analistas del departamento son capaces de disponer del detalle del asiento contable sin necesidad de acudir al balance, pudiendo comparar la información con periodos anteriores y su evolución respecto a budget y forecast

TIEMPO HACIA EL VALOR

3 minutos para extraer información consolidada desde múltiples fuentes

Sistema contable actual, de periodos anteriores, ERP, forecast, budget...

La plataforma QlikView de Business Discovery es una forma completamente nueva de hacer BI. Trata de ayudar a las personas a compartir conocimiento y análisis entre individuos, grupos y organizaciones. QlikView aporta además una experiencia de usuario que funciona de la misma manera que la mente humana, de forma asociativa, con una tecnología muy diferenciada en el mercado y con un modelo de adopción completamente inusual para el software de empresa. Lo mismo que ha hecho Salesforce.com con el CRM, o Google con las búsquedas y Apple con las tabletas, Qlik está transformando el mercado con una tecnología altamente sofisticada pero que, al mismo tiempo, resulta de muy sencillo manejo, intuitiva y divertida.

¿Desea probar QlikView usted mismo?
Visite www.qlik.es



www.broadbbc.com

Proyecto desarrollado con Broad Business Consulting, partner de Qlik



Experiencia, el sexto sentido

El negocio actual de las telecomunicaciones está muy alejado de los paradigmas que acompañaron a la industria en las últimas dos décadas. Principalmente, esto ha ocurrido porque el ecosistema ha cambiado drásticamente. Aunque esta evolución ha afectado al resto de sectores industriales, el mercado digital y de las telecomunicaciones ha visto cómo se amplificaban todavía más estos cambios por su propia naturaleza de negocio.



Jesús Martín Tello
Socio de Business
Telecom en everis

El elevado nivel de exigencia del sector le ha obligado a resolver grandes retos con determinación y audacia. Sin embargo, cuando hablamos de experiencia de cliente, este ha lanzado cientos de enfoques nuevos sin conseguir resultados satisfactorios. Desde ejercicios basados en mero *rebranding* bajo la promesa de que la marca se construye desde el cliente, hasta la generación de cambios organizativos buscando posicionar la experiencia en algún área, pasando por otros específicos tan aislados que el cliente nunca llegará a percibir.

Según el análisis de everis

Son pocos quienes de verdad han acertado con las claves de la experiencia: integralidad y consistencia. everis analizó la disposición de los *key players* para resolver los retos que plantea el hecho de acercarse a los clientes cuestionando variables estratégicas que condicionan todas las dimensiones del operador. Invitamos a nuestros encuestados a posicionarse entre dos opciones extremas. Queríamos saber hasta dónde están dispuestos a llegar a la hora de evolucionar la aproximación

al cliente y la experiencia generada. Como dato global, casi un 45% considera que aún se puede afrontar el futuro del negocio de las telecomunicaciones bajo premisas puramente tradicionales, mientras que un tercio es absolutamente disruptivo, lo que invita a pensar que aún perduran dos escuelas sobre cómo resolver los vínculos con los clientes.

Ninguna respuesta es necesariamente mala, pero cualquiera requiere valorar previamente qué quiere ser cada compañía y, sobre todo, qué quiere entregar a sus clientes. Analicemos algunas posibles claves:

- Más del 75% de los encuestados considera que hay que dar más poder al cliente para decidir cómo cubrir sus necesidades, y facilitar al máximo su toma de decisiones a través de una atención a la carta. Cada vez resulta más enriquecedor pensar en términos de adaptación. Cómo podemos “abrir” la empresa al cliente para que este configure lo que tiene valor para él, y a partir de ese diálogo continuo, asumir el control en todo lo que el cliente quiera que le resolvamos.

- El 60% considera una aproximación de segmentación tradicional las necesidades de sus clientes frente a la idea de valorar a cada cliente como alguien único. Probablemente el coste involucrado en entender mejor a nuestros clientes sea un motivo de peso para buscar planteamientos eficientes como la segmentación. Si solo nos dedicamos a escuchar al cliente y hacer lo que nos pide estamos abocados a la “comoditización” y a la reducción paulatina de márgenes. Las empresas que consiguen entusiasmar a sus clientes no son siempre las que mejor servicio les dan, pero sí las que han sabido entender sus prioridades y han creado para ellas experiencias diferenciales.

- No hay un posicionamiento claro sobre adecuar al máximo nuestra marca a cada cliente (multimarca) versus plantear una marca (única) que pueda ser correctamente percibida por todos los clientes a los que queremos llegar (“La experiencia es la marca”, C.K.Prahalad). Se considera que la precisión del mensaje de marca no es el factor más crítico en la experiencia del cliente. Y es

que la experiencia del cliente no solo se transmite (a través de la marca), se demuestra.

- El 80% apuesta por la máxima sencillez en la oferta (atómica y modulable) frente a una oferta básicamente prefijada por el operador. Cuando se habla de fidelizar es muy común pensar en personalizar la oferta. Interesante, pero a veces resulta innecesario. ¿Por qué todavía tratamos de adivinar qué es lo que quiere el cliente, en lugar de facilitarle al máximo el acceso a lo que pueda necesitar? ¿Por qué no somos capaces de renunciar dotando de sencillez a la oferta?

- La mitad de los encuestados está dispuesta a sacrificar control sobre el cliente para mejorar su capacidad de decisión como consumidor, versus ser un mero suscriptor, aunque solo el 10% está dispuesto a perder todo el control.

Es obvio que dirigir nuestros esfuerzos a desarrollar una relación como suscriptor (visión clásica) genera un mayor control sobre el cliente. Ser diferente es arriesgado, implica líderes valientes que crean, por encima de todo, en su intuición.

Algunas conclusiones inmediatas

- El cliente no es un número, es un ecosistema en sí mismo. Debemos conocer sus preocupaciones más allá de las claves de nuestra propia

“La conectividad es el sexto sentido del ser humano”. ¿Qué hay más cercano a la experiencia que un sentido humano?

La experiencia es cultura; sin cultura, la experiencia se convierte en un mero protocolo de actuación.

marca y valorar si nuestras capacidades están alineadas con ellos y con su entorno inmediato.

- Llevamos años resolviendo la experiencia como una corrección o mejora en la aproximación al cliente, pero la experiencia solo nace a partir de la transformación en múltiples ámbitos. Ámbitos tan vinculados entre sí que una mera declaración de intenciones puede sacudir los cimientos del negocio porque hablar de experiencia implica saber apostar y también saber renunciar. Por ejemplo, ¿estoy dispuesto a perder margen de maniobra en la gestión de las políticas de retención en pos de una experiencia más simétrica, o a perder margen de acción en mis políticas de subvención de canal por conseguir mayor homogeneidad?

- Para abordar con garantías la experiencia de cliente es crítico poder medirla, lo que implica: simplificación, estandarización operativa y capacidad analítica para identificar

comportamientos, preferencias y tendencias. Una capacidad de análisis aún no bien resuelta por las soluciones verticales multicanal y 360.

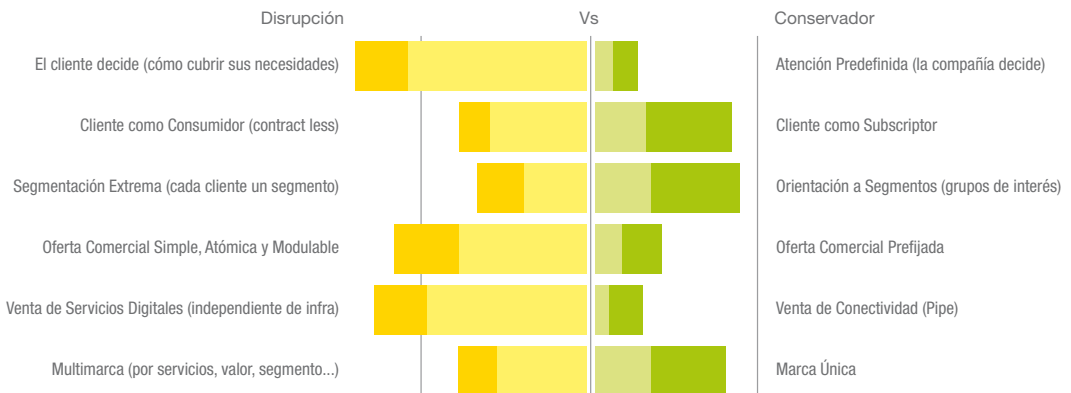
- La experiencia se construye de dentro a fuera y nunca al revés. Nosotros decidimos la experiencia que queremos entregar en función de quiénes somos; si no, corremos el riesgo de perder la identidad, generar falsas expectativas y cuando menos, confundir a nuestros clientes.

- La experiencia es cultura; sin cultura, la experiencia se convierte en un mero protocolo de actuación.

Recordemos que probablemente el cambio más radical del sector está en nuestros propios clientes: en lo que esperan de nosotros y en cómo interactúan. Pero sobre todo, en lo que somos capaces de hacerles sentir como compañías que prestan un servicio tan necesario como el agua. En palabras del CEO de uno de los principales operadores internacionales, “La conectividad es el sexto sentido del ser humano”.

¿Qué hay más cercano a la experiencia que un sentido humano?

Encuesta a 159 directivos de los principales operadores europeos y proveedores de referencia



“Algunas compañías internacionales empiezan a redescubrir España”

Latham & Watkins es uno de los despachos de abogados globales líderes a nivel internacional, con más de 2.000 abogados distribuidos en 31 oficinas en los principales centros financieros y de negocios del mundo. Cuenta con un equipo que trabaja conjuntamente y de forma transnacional en las distintas disciplinas legales en Europa, EEUU, Latinoamérica y Asia. En España tiene presencia desde 2007 a través de sus oficinas de Madrid y Barcelona con profesionales del más alto nivel y con amplia experiencia en operaciones complejas de M&A y private equity. El despacho está dirigido por José Luis Blanco, Socio Director en España y reconocido especialista en fusiones y adquisiciones.



JOSÉ LUIS BLANCO

SOCIO DIRECTOR DE
LATHAM & WATKINS
EN ESPAÑA

Las principales magnitudes macroeconómicas en 2014 avanzaban un cambio de tendencia en el mercado español. ¿Podemos esperar la consolidación de esta reactivación del mercado en 2015?

Sin lugar a dudas, las condiciones del mercado han cambiado sustancialmente durante el pasado año, en el que vimos varias salidas

a Bolsa y operaciones de adquisición de compañías con *sponsors* financieros pero también de grupos industriales. Esta circunstancia puso de manifiesto, por una parte, el atractivo de los activos españoles y, por otra, la existencia de recursos para hacer operaciones, tanto de capital nacional como extranjero. De hecho, algunas empresas internacionales empiezan a redescubrir una España que crece al doble de la media europea y ello se refleja en el cierre de transacciones de tamaño importante no motivadas por una necesidad de reestructuración en un contexto de crisis. Todo parece indicar, por tanto, que en 2015 se mantendrá esta tendencia con un aumento del número de operaciones en nuestro país.

Latham & Watkins asesora habitualmente operaciones complejas, sofisticadas y, principalmente, multijurisdiccionales. ¿Qué papel está jugando la emisión de bonos en este escenario de incipiente recuperación?

La escasa influencia de los mercados de capitales en la financiación

de nuestro tejido empresarial, necesitado de aumentar su tamaño para ganar competitividad, es una de las grandes carencias de nuestro país. Si continúa la tendencia económica positiva, la mayor parte de los proyectos de expansión y crecimiento de las empresas españolas, ya sean orgánicas o a través de adquisiciones, se realizará a través de emisiones de bonos. En primer lugar, porque cubren el hueco que deja la financiación bancaria tradicional y también porque responden al creciente apetito internacional por el riesgo español.

A pesar de las restricciones propias de esta fórmula de financiación, ¿cuáles son las principales ventajas de los high yields para la empresa española?

Para las empresas financiadas, resulta muy atractiva la amplitud de movimientos que permite este tipo de financiación en contraposición con otras fórmulas. En este sentido, una de las principales ventajas es la exigencia de disciplina interna que requiere y que resulta muy útil a la hora de operar en los mercados de capitales. El reto, sin embargo, es que las emisiones no se dirijan únicamente al mercado internacional, sino que seamos capaces de generar un mercado doméstico desintermediado que impulse una nueva fase de desarrollo de nuestra estructura empresarial.

La firma ha estado presente en algunas de las operaciones más relevantes de nuestro mercado en 2014. ¿Qué esperan del 2015?

En el mercado de capitales asesoramos a The Carlyle Group y Applus+ en la salida a Bolsa del grupo industrial, intervinimos en la compraventa de NACE por Magnum Capital en el ámbito del private equity y

asesoramos importantes operaciones de financiación como Deoleo, Altamira o, más recientemente, Goldman Sachs en la reestructuración de la deuda de Realia en el contexto de la OPA de Hispania, solo por citar algunos ejemplos. De cara a 2015, pensamos que el private equity jugará un papel importante, principalmente porque existen en nuestro mercado oportunidades de inversión, capital disponible y financiación para cerrar operaciones. Además, con la evolución del tipo de cambio euro-dólar empezando a redefinirse, tampoco descartamos un redescubrimiento general por parte de *corporates* americanos de Europa y, concretamente, de España.

Latham & Watkins acaba de renovar su presidencia con la elección de Bill Voge como Presidente global y Socio director de la firma. ¿Qué supondrá este cambio para su estrategia global y, más concretamente, para las oficinas de España?

Ciertamente estamos de enhorabuena. Con Robert M. Dell como presidente –durante los últimos 20 años–, la firma ha experimentado un crecimiento y un éxito sin precedentes, motivado por el infatigable enfoque en la calidad y el servicio al cliente que ha impulsado en nuestra cultura corporativa. Ahora, Bill Voge abre una etapa apasionante en la que deberemos mantener nuestra filosofía diferencial de servicio al cliente adaptándola a las nuevas tendencias del mercado en la profesión legal. Latham & Watkins España siempre ha mantenido una relación muy estrecha con la dirección global, aportando gran valor a la relación con el cliente. Como mercado estratégico que es para cualquier compañía internacional, estoy convencido de que esta buena sintonía se mantendrá en el futuro.



El nuevo presidente global, Bill Voge, abre una etapa apasionante en la que la firma deberá mantener su filosofía diferencial de servicio al cliente adaptándola a las nuevas tendencias del mercado en la profesión legal

“Nuestro país necesita dotar de una mayor dimensión a su tejido empresarial y hay posibilidades de proyectos similares en varias industrias



2015 Divergencia y volatilidad en las Bolsas

— Suele decirse que enero refleja de forma anticipada el comportamiento de las Bolsas en el año completo, y, si esto es así, lo que podemos esperar es un 2015 muy volátil y con comportamientos muy dispares.

La volatilidad ya empezó a asomar en la segunda mitad de 2014. A partir del verano vimos varias correcciones superiores al 5% en los índices bursátiles principales, siendo la más importante la de mediados de octubre, cuando algunas Bolsas llegaron a perder casi el 15%. En enero de 2015 hemos visto como se ha pasado de las caídas fuertes de los primeros días del año a la euforia generada por el Banco Central Europeo (BCE) cuando anunció el día 22 un programa de compra de bonos soberanos de más de un trillón de euros, y luego a un final de mes malo para todas las Bolsas salvo las de la zona euro, en el que el S&P ha perdido el nivel de los 2.000 puntos.

Las Bolsas siguen viviendo, al empezar el 2015, igual que vivían en el 2014, entre las enormes expectativas que generan los Bancos Centrales cuando anuncian

nuevas inyecciones monetarias y la frustración de unos datos económicos que en la mayor parte de las ocasiones son mixtos y no indican fortaleza sino debilidad persistente.

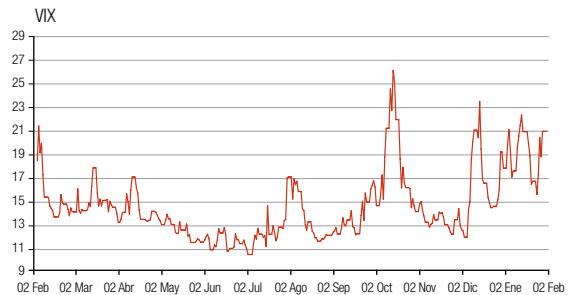
Esta es una tónica ya muy repetitiva, que en Japón alcanza su expresión más clara con la llamada “abonomics” y que en la zona euro lleva camino de implantarse también de forma duradera. En cuanto a EEUU, en teoría la Fed debería empezar a subir los tipos de interés este año, pero está por ver si finalmente lo hace, sobre todo si la economía norteamericana no despegua con fuerza.

La consecuencia es que los tipos de los bonos soberanos están en mínimos y esto impulsa a la ren-

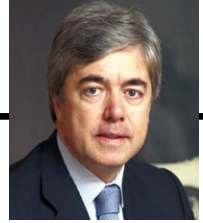
ta variable como la mejor alternativa de inversión. Al finalizar enero, el *bund* alemán a diez años está ya a un tipo de interés del 0,3%, rozando el nivel del bono japonés a diez años, que está al 0,26%. El *T bond* del Tesoro americano está al 1,64% y los bonos de la zona euro están también en tipos de interés bajísimos. Así, el francés a diez años está en el 0,53%, el español en el 1,4% y el italiano en el 1,6%. Vemos tipos de interés negativos en los bonos alemanes a dos y cinco años y en los bonos suizos a diez años. Lo que nos transmiten los bonos es un escenario casi deflacionario, en línea con la inflación negativa que vive la zona euro, y más acentuadamente España.

Las dos economías más dinámicas del mundo, China y EEUU, están dando señales de menor fortaleza. En China los ISM de manufacturas se sitúan por debajo de

Lo que nos transmiten los bonos es un escenario casi deflacionario, en línea con la inflación negativa que vive la zona euro, y más acentuadamente España



Juan Carlos Ureta
Presidente de Renta 4 Banco



50, indicando contracción, y en EEUU, el PIB del año 2014 apunta a un crecimiento del 2,4%, muy por debajo de las expectativas.

Todo lo anterior dibuja un panorama de gran volatilidad, con el indicador Vix, de volatilidad del S&P, por encima de los veinte puntos. La realidad es que, por el momento, las Bolsas siempre rebotan al alza, normalmente apoyadas en las decisiones de los Bancos Centrales. Sin embargo, la creciente volatilidad nos está alertando de que algo ha cambiado en el complaciente sentimiento que los inversores tenían en la primera mitad de 2014.

La otra gran característica de enero a nivel bursátil ha sido la divergencia en el comportamiento de las distintas Bolsas, algo que también vimos ya al final de 2014. El Dow Jones ha bajado un 3,7%, y el S&P el 3,1%, mientras que el

Dax alemán acumula una subida del 9%, el Cac francés un 7,7%, el Mib italiano el 7,8% y el Eurostoxx un 6,5%. Otras Bolsas se han comportado de forma más tranquila, como el Nikkei, que ha subido un escaso 1,3% en lo que va de año, o el MSCI Emerging Markets en dólares, con un 0,5% de subida. Entre las Bolsas de la zona euro, las rezagadas son la Bolsa griega con su caída del 12,6%, y nuestro Ibex, que solo ha logrado avanzar el 1,2% en este primer mes del año.

En este contexto adquiere mayor importancia lo que pase con Grecia. Salvo que el nuevo Gobierno griego se convierta de la noche a la mañana en ortodoxo, cosa que no parece probable, la

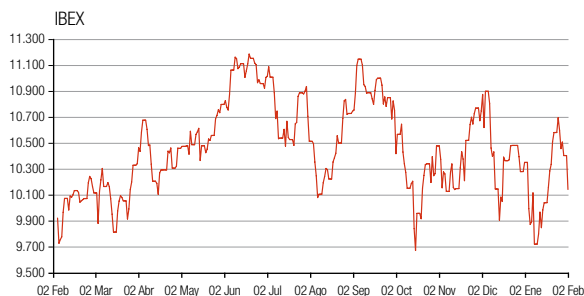
Unión Europea deberá elegir entre cortar la financiación a Grecia y dejarla salir del euro, o llegar a un acuerdo y seguir financiándola tapándose los ojos ante sus sucesivos incumplimientos. La primera solución, llamada "Grexit", es buena a medio plazo, al dejar claro que quien no cumpla las reglas sale del euro, pero a corto creará turbulencias grandes. La segunda

solución es muy mala a medio plazo, ya que crea un incentivo perverso para incumplir las reglas, pero a corto los mercados seguramente la aplaudirán.

Para la economía de la zona euro es bueno un petróleo bajo, un euro bajo y el programa de compra de bonos por un trillón de euros puesto en marcha por el BCE, pero todo indica que habrá volatilidad por los riesgos políticos y porque los datos económicos no acaban de indicar fortaleza.

Quizá la principal conclusión de lo que hemos visto en el último trimestre de 2014 y en el mes de enero de 2015 es que el entorno de inversión se va complicando y seguirá poniendo a prueba a los gestores a medida que avance el presente ejercicio.

Para la economía de la zona euro, todo indica que habrá volatilidad por los riesgos políticos y porque los datos económicos no acaban de indicar fortaleza



“Soñamos con que todos los jóvenes estén incluidos”

La crisis económica mundial, el estrechamiento del mercado de trabajo, el desajuste entre la formación y la demanda laboral son algunas de las causas del desempleo juvenil. Fundación Telefónica se propone trabajar con este colectivo más vulnerable y contribuir al desarrollo social de España para mejorar la capacidad de empleabilidad e inserción socio-laboral de los jóvenes en desventaja social.



Emilio Gilolmo
Vicepresidente Ejecutivo
de Fundación Telefónica

La EPA sitúa el desempleo juvenil en torno al 52,4%. El retraso que supone para los jóvenes ingresar en el mundo laboral trae aparejadas consecuencias severas.

El enfoque que se pretende desde los proyectos que estamos llevando a cabo se basa en considerar a los jóvenes como sujetos activos, y no pasivos receptores de diferentes medidas, e implicados en el desarrollo social.

Hay unos principios básicos de actuación de los cuales partimos:

- Co-responsabilidad de los agentes sociales implicados en el proceso del desarrollo social.
- Intervención en Red, es decir, la articulación de procesos de cooperación entre todos los agentes sociales e institucionales que deben comprometerse en la lucha contra el desempleo.
- Alineación y articulación con las políticas públicas.
- Cooperación público-privada con el fin de enfocar constructivamente este principio para llenarlo de contenido y aportar buenas prácticas que contribuyan en el día a día a desarrollar experiencias exitosas de colaboración social en donde cada agente aporte lo mejor de sí para construir una sociedad con más oportunidades.

Cuatro líneas de apoyo

Partiendo de lo anterior y centrándonos en una de las causas que se han identificado (el desajuste entre la formación y la demanda laboral), desde Fundación Telefónica hemos

desarrollado un programa con 4 líneas de actuación que brinden mejores oportunidades a los jóvenes, apoyándoles para que adquieran más conocimientos y mejoren su empleabilidad:

- **Proyecto Think Big.** Programa educativo de ámbito europeo (actualmente en marcha en España, Reino Unido y Alemania) en el que los jóvenes se forman en competencias y habilidades a través del desarrollo de proyectos de emprendimiento social con el fin de prepararles para su futuro personal y profesional. Desde su creación, cuenta con más de 10.500 proyectos financiados hasta julio de 2014 y más de 120.000 participantes que han participado en el programa desde el inicio. Los jóvenes desarrollan sus habilidades digitales y de emprendimiento; sus competencias de creatividad e innovación; una capacidad de gestión de proyectos; y autoconfianza y comunicación, a través del desarrollo de una idea social que a lo largo de su paso por el programa desarrollan hasta convertirla en un proyecto real y sostenible.

- **Prácticas profesionales de Aprendizaje-Servicio.** Junto a la Fundación Tomillo y la Compañía de



Más información en:
www.fundaciontelefonica.com/empleabilidad

Jesús, buscamos mejorar las posibilidades de inserción laboral de 500 jóvenes en riesgo de exclusión social mediante un modelo de intervención integral. Para ello ajustamos las necesidades reales con las empresas para facilitar su inserción laboral. En este sentido, queremos dar respuesta a la situación de desempleo juvenil en una doble dirección: por un lado, a la necesidad de empleo y formación de los jóvenes. Y por otro, queremos responder a las necesidades de los nichos de empleo que necesitan profesionales especializados. Se ha detectado que en el mercado de las telecomunicaciones, en el sector de las instalaciones en domicilio, hay oportunidades reales de empleo actual y de futuro. Por esto se desarrolla un programa formativo que complementa las competencias técnicas y las habilidades para la vida con prácticas remuneradas en empresas del sector que persigue mejorar la capacidad de empleabilidad de los jóvenes.

• **Proyecto de ayuda al estudio de Formación Profesional.** En colaboración con la Compañía de Jesús, este proyecto busca promover y facilitar el acceso a FP de 500 jóvenes en desventaja social. La FP es un escenario clave para España para hacer frente

al desempleo juvenil, pero el acceso a este tipo de formación es limitado y las ayudas a los jóvenes en desventaja social para realizar estos estudios se han visto reducidas en los últimos años. Fundación Telefónica apoyará a esos 500 jóvenes para que puedan realizar los dos cursos que les preparen para acceder al sector de las telecomunicaciones.

• **Lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario.** De la mano de Fundación Santa María de la Real, el objetivo es fortalecer las capacidades de 1.000 jóvenes a través de un proceso de trabajo que potencie su desarrollo profesional y autonomía personal. Organizados en grupos de 20 jóvenes desempleados de distintas edades y cualificaciones que funcionan siguiendo un modelo de empresa. Guiados por un facilitador trabajan 4 días a la semana durante 5 meses potenciando diferentes habilidades y competencias como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la búsqueda activa de empleo, el mapeo de la empleabilidad, la comunicación, etc. Basada en el principio de que “todos buscan empleo para todos”, esta metodología permite a los jóvenes recuperar la autoestima, la ilusión y la esperanza para construir un futuro con más oportunidades.

En Fundación Telefónica creemos firmemente en el compromiso social y la puesta en marcha de programas que atiendan a contribuir con el desarrollo del país. Así, en un momento como el actual en España, desde la Compañía hemos fijado el foco de nuestra acción social en los jóvenes y en las dificultades con las que se encuentran tanto para acceder a una formación o conseguir culminarla, como para pasar a formar parte del mercado de trabajo.

NUEVOS RETOS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

De lo sólido a lo líquido

En un mundo en el que todo cambia rápida y constantemente, no solo las modas, los sueños y los deseos personales, sino también las condiciones sociales, las formas de ganarse la vida y hasta la naturaleza misma del trabajo, no tiene mucho sentido la idea de circunscribir la educación formal y la formación profesional a un tiempo determinado, a un espacio físico concreto o a unos objetivos y contenidos inalterables; es decir, a saberes universales e inmutables. Parece obvio que la forma tradicional de aprender no guarda demasiada relación con las demandas del mundo actual.

Enrique Jubés Barroeta

Psicólogo-Consultor de Omplus

Cuando hablamos de aprendizaje líquido no se pretende desarrollar un modelo pedagógico formal, ni una teoría educativa; más bien se señala una propuesta conceptual que articula diferentes enfoques del aprendizaje humano. A diferencia del conocimiento explícito, el cual es fácil de categorizar, evaluar y registrar, el conocimiento líquido es personal, experiencial y resulta más complejo de sistematizar, capitalizar y explicitar dentro de las organizaciones.

Aprender a aprender

Aprender hoy ya no es una cuestión de “acumulación de conocimientos”, sino que es una metacompetencia (aprender a aprender) fundamental para adaptarse constantemente y mejorar la ocupabilidad y el desempeño profesional, lo que supone tres grandes desafíos para los profesionales del siglo XXI:

- **Nada es para siempre, todo se renueva:** las cosas más preciadas envejecen rápidamente, el conocimiento, al igual que los productos

de consumo, tiene fecha de caducidad. Desde el momento que aprendemos algo, sabemos que no durará mucho y que en uno o dos años, como máximo, habrá que renovar las habilidades. Hoy el aprendizaje continuo no es una quimera, es una realidad que se impone a cualquier trabajador y organización que quieren ser competitivos en las actuales circunstancias.

Las organizaciones que mejor se adapten a estos tiempos, serán aquellas que renueven continuamente sus estrategias de desarrollo, que incluyan de forma creativa nuevas formas de aprender en el trabajo, que faciliten y estimulen el uso de las nuevas tecnologías, y que sepan capitalizar el aprendizaje natural que se da en la vida cotidiana (líquido). Es decir, aquellas que se preocupen por hacer que sus trabajadores pasen de ser receptores pasivos a verdaderos protagonistas de su aprendizaje.

- **Naturaleza errática e impredecible del cambio:** durante muchos años el valor del conocimiento ha



residido en su capacidad de representar fielmente la realidad. Conocer la “realidad” implicaba tener un acceso privilegiado a la misma, suponía tener un mapa fiable del mundo, una forma segura y confiable de explorarla y aprenderla. Pero... ¿Qué pasa en un mundo que cambia de una forma tan continua y repentina que puede coger por sorpresa hasta al más informado de los individuos?

Hoy la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la fluidez, no son simples palabras bonitas dentro de las organizaciones, son características fundamentales para adaptarse al nuevo mundo: “cuanto menos sólido y más líquido, tanto mejor”. Las organizaciones deben afrontar el reto de la gestión del cambio permanente, de desarrollar plantillas, equipos y personas flexibles y capaces de adaptarse continuamente a las circunstancias, mejorando sus sistemas de comunicación interna, ofreciendo las plataformas, los contenidos actualizados y los recursos necesarios para que el aprendizaje (líquido) se desarrolle con autonomía y naturalidad.

• **Nuevas habilidades básicas:** todo lo expuesto hasta el momento va en contra de lo que ha significado la formación y el aprendizaje a lo largo de muchos años en las organizaciones e instituciones, ya que ambos procesos fueron concebidos para dar respuesta a las exigencias de un mundo estable y duradero (sociedad preindustrial e industrial). En ese mundo predecible, la memoria personal y el conocimiento puramente cognitivo (estático), tenían

sentido, ofrecían valor. Como hemos argumentado, en la actualidad las cosas han cambiado, puesto que es imposible predecir con anticipación qué conocimiento vale la pena conservar y cuál es mejor olvidar.

No el QUÉ, sino el CÓMO

Esta nueva realidad lleva implícito un nuevo cambio fundamental: hoy el aprendizaje de un profesional no es responsabilidad principal del supervisor o la organización; ahora, en estos tiempos inciertos, corresponde a cada profesional asumir el compromiso con su propio desarrollo, responsabilizarse por su propia “marca personal” y aprender aquello que necesita para afrontar sus retos profesionales y personales. En definitiva, desde la perspectiva líquida, las personas se convierten en auténticos agentes del conocimiento (Meyer, 2010).

Pensar en un tipo de aprendizaje líquido nos invita a reflexionar sobre la forma en la que adquirimos conocimientos y habilidades (dimensión epistemológica), tanto a nivel organizacional como a nivel individual (el individuo es el gran protagonista de las sociedades líquidas baumanianas).

En el siglo XXI será fundamental estrechar la relación entre educación formal, informal y exigencias (retos) del mundo del trabajo, con el objetivo de afrontar los nuevos desafíos presentes en una “Economía de los Talentos”, en donde los perfiles multicompetenciales se convierten en un capital de alto valor estratégico en la era del conocimiento. Así la clave en estos tiempos no es qué se aprende, sino cómo se aprende.

Las organizaciones que mejor se adapten a estos tiempos, serán aquellas que se preocupen por hacer que sus trabajadores pasen de ser receptores pasivos a verdaderos protagonistas de su aprendizaje



Ubicado en una extensa finca de 100.000 m² en el litoral del municipio de Adeje, al sur de Tenerife, el Gran Hotel Bahía del Duque Resort recrea una pequeña villa con diecinueve casas independientes de baja edificabilidad, rompiendo el concepto de un edificio alto y voluminoso. Fiel reflejo de la arquitectura canaria, constituye hoy un referente a nivel mundial para el sector turístico.

Más Información:
www.bahia-duque.com
Tel. 922 100 542
apinedo@cio-company.com

Las Villas del Duque, inauguradas en enero de 2008, son una obra firmada por el prestigioso interiorista Pascua Ortega. Estas 40 villas ya son un referente sólido del lujo más exquisito. En su exterior, piscina privada, estilo infinity, jardines de flora tropical y subtropical; y en su interior, dormitorios y baños rematados con piedra basáltica e iluminación cenital, velas aromáticas y amenities de la lujosa marca italiana Acqua di Parma. Estas exclusivas residencias ofrecen servicios extraordinarios como la elaboración de cenas por un chef privado que se sirven en la propia villa, un extenso menú de baños de aromaterapia que prepara el equipo que trabaja de forma exclusiva para las Villas, desayunos personalizados, etc... Pero sin duda, uno de los valores más importantes del

Elegido por muchos expertos como uno de los mejores establecimientos que existen en el mundo, el hotel supuso una inversión de más de 60 M€ y cuenta en su staff con 600 empleados.

Hotel es su playa, configurada por cinco conchas a lo largo de 950 m de litoral. Conocida como playa del Duque, cuenta con casetas individuales y servicios a la carta para los clientes del hotel, como entrenamiento de deportes acuáticos, picnic, etc.

Gastronomía, ocio y relax

Bahía del Duque cuenta con 8 restaurantes y 13 bares donde los amantes de la buena comida pueden disfrutar de la cocina canaria, francesa, italiana, latinoamericana o mediterránea. Su buque insignia es el restaurante "Las Aguas", ubicado dentro de la zona de las nuevas Villas en un marco exclusivo y acogedor.

Además de contar con numerosas instalaciones que permiten la práctica de deportes como el pádel, tenis, windsurf o buceo, el Resort dispone también de una oferta infantil muy variada, y de un SPA con tratamientos y rituales únicos basados en los recursos que ofrece el entorno de Costa de Adeje como los extractos marinos, la lava volcánica y el aloe vera. En definitiva, podrá disfrutar de un sinfín de posibilidades que harán de sus vacaciones un recuerdo inolvidable.

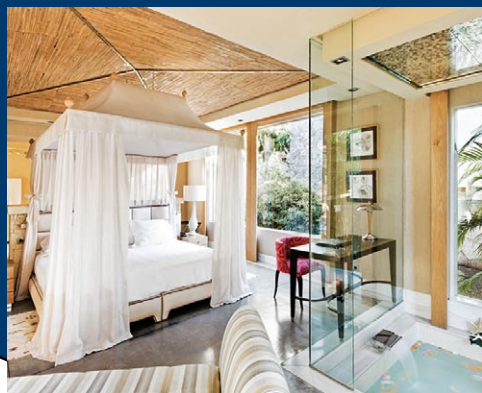
El Hotel se ha convertido en un referente ecológico por sus 63.000 m² de vegetación tropical y subtropical, y que ha propiciado el desarrollo de un bioclima propio



Las Villas del Duque se agrupan en tres tipos

- Villas "Las Mimosas": Estas residencias cuentan con dos dormitorios y dos baños. Con capacidad para 4 personas, todas tienen espectaculares vistas hacia el mar.
- Villas "Las Retamas": Dúplex para 2 personas con una habitación y un baño.
- Villas "Las Palmeras": Alojamiento para 3 personas con un dormitorio y un baño que incluye salón comedor.

Las villas disponen de bañera de piedra basáltica con lucernario de luz natural.



Una fiel apuesta por la innovación

El aceite hecho arte

Jaén, capital mundial del aceite, ya presume de Supremo, el primer aceite gourmet de su tierra: de categoría superior, obtenido directamente de aceitunas y solo mediante procedimientos mecánicos y en frío. Un aceite innovador, tanto en paladar como en su singular presentación, que en su primer año de vida ya ha sido galardonado con más de diez premios internacionales que reconocen su calidad, originalidad y diferenciación.

Desde hace siglos, los olivos son la principal fuente de riqueza de las tierras de Jaén. Este valor ha sido cuidado y tratado a lo largo del tiempo por maestros olivaresos siempre con el objetivo de conseguir el fruto en su mayor esplendor, y de esta forma extraer el mejor zumo de la oliva.

Bajo esta filosofía nace Supremo en 2013 gracias al empeño de dos grandes emprendedores: Andrés García y Alberto Molinero. Dos jóvenes con la ilusión común de ofrecer desde la capital mundial del aceite un Picual suave, agradable, equilibrado pero complejo, que no deja indiferente a nadie. Las claves de Supremo son su armonía y equilibrio entre el picor y el amargor propios de un picual, junto con una intensidad afrutada, y un olor que recuerda a hierba cortada y tomatera.

Vestido de morado, color de la capital, Supremo es un aceite diferente que une la experiencia de una gran compañía con más de 50 años de historia, con la rebeldía y creatividad de estos dos jóvenes. Un proyecto rompedor en el que creyó desde el primer momento la Cooperativa San Juan.

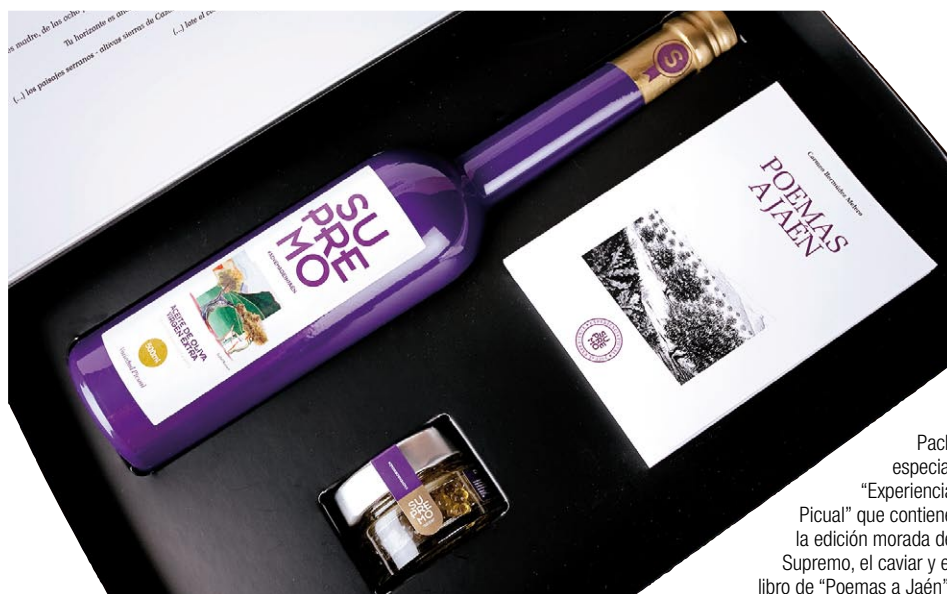
El reconocimiento a la calidad

Como si de una cosecha se tratase, Supremo ha recogido todo el esfuerzo sembrado durante su primer año de vida en forma de premio en los distintos concursos en los que ha participado. El aceite rompe fronteras y suma ya más de 10 premios internacionales que avalan su calidad.



SUPREMO ARBOSANA

Sale al mercado con el objetivo de conquistar a los amantes de los AOVES y a los paladares más exquisitos. Dulce, de tonos verdes, terminada en manzana, perfectamente equilibrada y vestida de rosa, se presenta Supremo Arbosana. Su botella Rosa Capote ensalza su singular etiqueta diseñada por el pintor jienense Manuel Kayser Zapata, quien ilustra con su óleo de tonos plateados la primera cosecha de esta variedad.



Pack especial "Experiencia Picual" que contiene la edición morada de Supremo, el caviar y el libro de "Poemas a Jaén".

Arte y creatividad

Pero Supremo es algo más: es una apuesta por la innovación, la diferenciación y la creatividad. Se presenta bajo el diseño de Juan Montoro "El Crea", un nuevo artista de Jaén que causa furor en la red 2.0. Se trata del primer aceite gourmet que ve en el arte un complemento perfecto vistiendo su botella morada con cuadros de reconocidos pintores jienenses.

En 2013, Supremo se estrena de la mano del prestigioso artista Francisco Molinero Ayala, Doctor en Bellas Artes por la Universidad Complutense de Madrid. Su obra "Un domingo por la mañana" ilustra la primera cosecha del aceite gourmet. Y en 2014, Supremo da un paso más y apuesta por los jóvenes creadores. La artista Isabel Kayser cede su obra "A Jaén" inspirada en un poema de la escritora Carmen Bermúdez. Una composición de cuatro cuadros que juntos forman la nueva leyenda de la Botella Morada de la capital.



UNA EXPERIENCIA SUPREMA

El aceite hecho caviar está presente en la carta de los mejores restaurantes del mundo. Ahora, la novedad llega de la mano de Supremo con la creación de perlas a partir de un aceite galardonado con 14 premios en 2014: el AOVE de cosecha temprana y variedad Picual.

Más Información:
www.aceitesanjuan.com
 Tel. 617 141 448
andresgarcia@aceitesanjuan.com



**PERSONAS Y NEGOCIO.
LA VISIÓN DE LOS DIRECTORES DE
RECURSOS HUMANOS.**

Antonio Peñalver
Editorial Rasche, 2015
Páginas: 264
ISBN: 84-94257-64-3

Presente y futuro de los Recursos Humanos

Escrito por Antonio Peñalver, socio director de People First Consulting y coach ejecutivo, el libro se centra en la entrevista a 20 reconocidos directivos de RRHH y de organizaciones de referencia en diferentes sectores de la actividad económica española. A través de ellos se profundiza en los rasgos de la función de RRHH, la cual está sufriendo una severa transformación en sus diferentes aspectos con el fin de responder a las necesidades del negocio de las organizaciones; una cuestión analizada también exhaustivamente por APD en el marco del 1 Congreso Nacional de RRHH. Son muchos los aspectos analizados en esta obra, pero cabe destacar algunos como el impacto de las nuevas tecnologías en la participación y desarrollo de los trabajadores, la gestión de un talento que se considera escaso interna y externamente, la flexibilidad laboral en organizaciones con necesidades diferentes, así como el desarrollo del compromiso de los empleados en un entorno de ajuste y continuos cambios. Todo un informe representativo de la situación presente y futura de este área en las empresas españolas.

Construir tu marca personal, como construir una ciudad

“Urbrands”, la última obra de Risto Mejide, reúne de forma directa y sincera el conocimiento de 20 años de experiencia propia, de alguien que sabe cómo construir una marca desde cero, que en pocos años ha conseguido estar presente en los principales canales de comunicación, y que solo en España cuenta con más de 1.800.000 seguidores en Twitter, más de 380.000 en Facebook, y más de 100.000 en Instagram, además de numerosos premios y reconocimientos que configuran una marca personal valorada por los expertos en más de 12 M€. Descrito por muchos como una hoja de ruta clara, concisa y completa para una gestión integral de la marca, sea personal o industrial, este nuevo libro se postula ante el lector como el manual definitivo para existir, para crecer, para trascender, tanto en el mundo real como en el digital.



**URBRANDS. CONSTRUYE TU
MARCA PERSONAL COMO QUIEN
CONSTRUYE UNA CIUDAD.**

Risto Mejide
Espasa, 2014
Páginas: 256
ISBN: 84-67042-99-3

Compromiso:

Contribuir al desarrollo económico y social de los países con inversiones en infraestructuras de calidad.

Resultado:

Desde 2003 Abertis ha invertido más de **15.000 millones de euros** en los territorios en los que opera.



Abertis es el grupo líder mundial en la gestión de autopistas de peaje e infraestructuras de telecomunicaciones. Un grupo global, con presencia en 11 países y más de 17.000 empleados, orientado a la creación de valor a través de la inversión en infraestructuras que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios y países donde opera.

 **abertis**
cumplimos nuestros compromisos

Si estás pensando en hacer cambios en tu empresa,
descubre lo último en gestión innovadora.

La *Extrategia* de Improven.

Nuestra Extrategia,

como su propio nombre indica, te ofrece un plus que va mucho más allá de la teoría y que te ayuda a tomar decisiones estratégicas con mayor seguridad.

La Extrategia se basa en la especial vinculación que nuestros profesionales establecen con cada proyecto y en tres pilares fundamentales como son el Plan Estratégico Aterrizado, la Asistencia a la Internacionalización y el Plan de Innovación del Modelo de Negocio.

Nos encantará poder exponerte en profundidad **nuestra Extrategia** y, mucho más, **acompañarte en tu viaje al futuro de tu empresa.**

improven

902 19 39 89

info@improven.com

improven.com