Fundación
de la Innovación
Bankinter

COMPETIR EN TIEMPO DE CAMBIOS

Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación

Resumen ejecutivo

Fundación
de la Innovación
Bankinter

Future Trends Forum www.fundacionbankinter.org

FTF es el principal proyecto de la **Fundación de la Innovación Bankinter**, cuya misión es influir en el presente mirando hacia el futuro, estimulando y consolidando la actitud innovadora en el tejido empresarial español.

Es un proyecto ambicioso, que persigue incrementar la sensibilidad social con respecto a la innovación, estimulando a los empresarios a apostar por ella y reforzando, de esta manera, el compromiso que Bankinter tiene con la sociedad.

Está compuesto por un exclusivo grupo de líderes de opinión a escala internacional que buscan anticiparse al futuro inmediato detectando tendencias sociales, económicas, científicas y tecnológicas, y analizando sus posibles escenarios e impactos en los actuales modelos de negocio.

Se trata de un esfuerzo de anticipación en el que, intentando llenar un vacío, es una piedra más para hacer de nuestra sociedad una comunidad más avanzada y competitiva, en un entorno global. El futuro se construye con la voluntad humana.

accenture
Alto rendimiento. Hecho realidad.

Fundación Accenture www.accenture.es

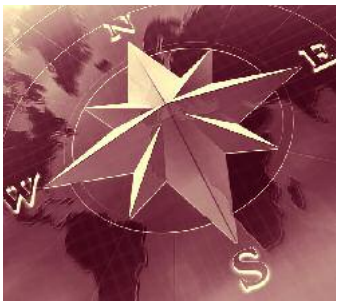
La Fundación Accenture colabora con la **Fundación de la Innovación Bankinter** en la realización de este estudio del Future Trends Forum (FTF) y en la difusión de los trabajos de este líder de opinión independiente sobre prospectiva e innovación. En este sentido, la compañía consultora pone a disposición del FTF todo su patrimonio de conocimiento y dilatada experiencia para hacer de las empresas e instituciones organizaciones de alto rendimiento.

Índice

Hacia un nuevo orden mundial 3

Los motores del crecimiento en el futuro 6

Hacia un nuevo orden mundial



El proceso de globalización está entrando en una nueva etapa. Tradicionalmente, la globalización implicaba que la expansión del negocio sucedía desde las economías desarrolladas a las emergentes. Sin embargo, hoy día el proceso fluye en las dos direcciones, y las economías emergentes están ganando terreno a los países desarrollados. Actualmente, los países emergentes copan el 49% del PIB a nivel mundial, el 10% más que en 1990. Los expertos señalan que es probable que sobrepasen la cifra de los países desarrollados en las próximas dos décadas. Los países de economías emergentes ganan protagonismo mundial a un ritmo acelerado en aspectos tan diversos como las inversiones, los recursos naturales, o, incluso, el desarrollo de talento. Prueba del creciente reconocimiento a estos países es la invitación que extendió el G-8 a Argentina, Brasil, China, la India, Indonesia, México, Rusia, Arabia Saudí, Sudáfrica y Corea del Sur para acudir a las últimas cumbres.

Varios elementos han facilitado el surgimiento del nuevo orden mundial multipolar. Por un lado, los avances en las tecnologías de la información han contribuido a una coordinación sin precedentes entre instituciones y empresas. Por otro, las políticas de apertura económica han permitido la incorporación al mercado global de millones de consumidores. Por último, el aumento del tamaño y el alcance de las compañías multinacionales han contribuido a acelerar el proceso de globalización.

En este contexto, la crisis internacional desencadenada en los meses previos a esta publicación se presenta como un elemento disruptivo que abre nuevos interrogantes. Existen numerosas teorías que predicen el camino que va a tomar el proceso de globalización en este nuevo escenario económico desfavorable. En el extremo optimista, se habla de la restauración de la confianza y la aplicación de medidas monetarias y financieras que eviten que la crisis se prolongue innecesariamente y permitan que continúe la globalización. Muchos defensores de este escenario matizan que la crisis consolidará el ya iniciado desplazamiento de la hegemonía económica de Europa y Norteamérica a una constelación de potencias en el Este de Asia. En el peor escenario, la economía global padecería una recesión a largo plazo que provocaría a su vez el retroceso de la globalización alentado por el auge de las medidas proteccionistas.

Con este telón de fondo y en un momento de grandes cambios e incertidumbre, el foro de expertos del Future Trends Forum, en su último encuentro de diciembre de 2008, debatió sobre las tendencias que tendrán un mayor impacto en las bases del sistema económico actual. Una de las conclusiones a las que llegaron fue que la tendencia predominante en el futuro será el aumento de la **intervención del Estado** (véase la ilustración 1).

Lo cierto es que a la vista del riesgo sistémico que conllevan las consecuencias de la crisis para la economía, los Gobiernos de la Unión Europea y Estados Unidos han tomado medidas «de rescate», en muchos casos encaminadas a salva-

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

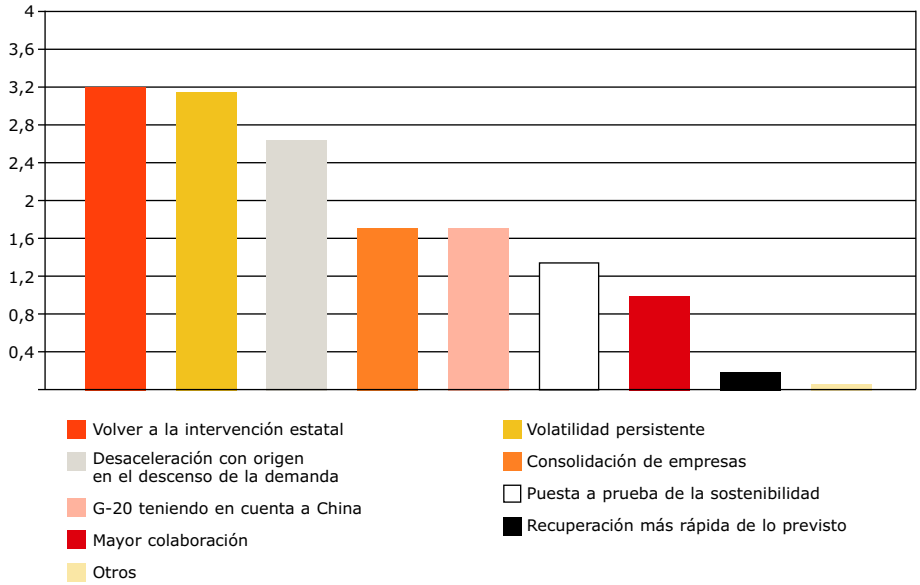


Ilustración 1. Factores que marcarán el escenario internacional en el futuro. Fuente: elaboración propia.

guardar a las empresas cuya quiebra podría contagiar al resto de agentes y, en definitiva, producir el colapso de la economía global. Algunos interpretan estas decisiones políticas como una admisión tácita de que el sistema capitalista tal y como lo conocemos tiene fisuras.

El **capitalismo** ha marcado a lo largo de la historia el estilo de vida y la forma de hacer negocios en gran parte del mundo. Atraídos por la bonanza económica de los países occidentales, los países emergentes apostaron también por reducir la intervención del Estado en la economía. Ahora, algunos ven con miedo la posibilidad de que se vean arrastrados por una «ola anticapitalista», tratando de evitar que la economía de libre mercado les conduzca a la misma situación en la que se encuentran hundidas las grandes potencias mundiales que hasta ahora eran su referente. Otro argumento «anticapitalista» es el hecho de que los países emergentes más vulnerables son aquéllos que se han abierto más al capital y al comercio internacional. La respuesta correcta a la crisis por parte de los países emergentes pasaría por poner sobre la mesa reformas para mejorar la regulación y evitar los errores de los países desarrollados.

Paralelamente, más allá del terreno meramente económico se extiende el convencimiento de que están surgiendo **nuevos valores en la sociedad** que están siendo el verdadero motor del cambio. En opinión de muchos analistas, la crisis financiera hunde sus raíces no sólo en un inadecuado sistema regulatorio sino, especialmente, en la falta de ética y conducta moral que ha caracterizado al sistema financiero de los últimos tiempos. Para ellos, el desmedido aprovechamiento y la búsqueda inescrupulosa de ganancias hizo que las personas relegaran a un segundo plano la ética de los negocios. Por otro lado, se achaca a algunos gobiernos que no fueran lo suficientemente estrictos al establecer las reglas económicas en los niveles más altos. Ahora se les pide que colaboren con las grandes agencias internacionales para asegurar la solidaridad en el orden nacional y global. Algunos van más allá y creen que el estilo de vida y el modelo de crecimiento económico basados en un elevado consumo y endeudamiento, en detrimento del ahorro y la creación de capital productivo, han puesto en peligro la

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

sostenibilidad del modelo capitalista reciente. A todos estos factores vienen a sumarse los crecientes retos geopolíticos (escasez de recursos, envejecimiento de la población, etc.) que añaden complejidad a la toma de decisiones para salir de la crisis. Una visión cortoplacista del problema centrada en resolver los problemas económicos conyunturales podría dar lugar a problemas estructurales a más largo plazo que no harían sino agravar la situación.

Ante este panorama, **la innovación** se presenta como una **buena alternativa** para mejorar la situación. En esta línea, se ha empezado a hablar de una nueva forma de capitalismo que, con prácticas innovadoras y sostenibles, beneficie a un mayor número de personas. Así, el conocimiento, el talento y la inversión en I+D serían aspectos clave para posicionarse en el mercado. En la cumbre de Davos de 2008, se coincidió en la necesidad de un capitalismo verde y tecnológico que promueva la sostenibilidad, un Estado que vigile el orden económico y social sin caer en la trampa del nacionalismo económico y el proteccionismo, al tiempo que fomente el multilateralismo y la ayuda al desarrollo, además de poner freno al consumismo energético y procurar el desarme.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

Los motores del crecimiento en el futuro

Todo apunta a que se están **reescribiendo las reglas del juego** que marcarán la dinámica de los mercados en los que conviven inversores, empresas, gobiernos y consumidores. En esta publicación se ha hecho un ejercicio de prospección para identificar estas reglas enmarcándolas en los frentes que se abren en el nuevo orden multipolar: el comercio, los movimientos internacionales de capital, el capital humano, la sostenibilidad y la innovación. Las empresas y países que respondan con éxito a estas nuevas reglas estarán preparadas para sobrevivir en la situación actual y subirse a la nueva ola de crecimiento cuando ésta se produzca.

1. El comercio globalizado

El consumo mundial está en crisis y por primera vez en décadas disminuyen los flujos internacionales de bienes y servicios. Los indicadores de confianza de los consumidores en países occidentales y, por tanto, su demanda interna tocan fondo. Ante esta situación, **las empresas miran hacia los mercados emergentes** como vía de escape. Las esperanzas depositadas en ellos para que reactiven el consumo mundial residen, por un lado, en su buena marcha económica que, aunque se ralentizará, no es probable que se detenga y, por otro, en el rápido aumento de su población.

Los nuevos consumidores de los países emergentes formarían parte, en su mayoría, de una creciente clase media compuesta por cientos de millones de personas que cambiarán sus hábitos alimenticios, mejorarán sus viviendas e incrementarán su gasto en educación, tecnología y servicios financieros. Algunos van más allá y ven también a potenciales consumidores en los 4.000 millones de personas que pertenecen a la «base de la pirámide» y viven con menos de dos euros al día. La adopción de los hábitos de consumo occidentales por estos nuevos consumidores dará lugar a nuevas oportunidades de negocio y, al mismo tiempo, supondrá nuevos retos globales por la existencia de una mayor presión sobre los recursos. Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, estima que, la incorporación de 1.000 millones de nuevos consumidores y 500 millones de nuevos trabajadores en los mercados emergentes cambiarán radicalmente la forma en la que compiten las empresas en el mercado global.

¿Sabías qué?

La clase media de China pasó del 15% al 62% de la población en el período comprendido entre 1990 y 2005.

En este contexto global, el **déficit estructural de la balanza de pagos de la economía española** es un claro síntoma de la baja competitividad de sus productos y servicios, así como del escaso afán de internacionalización de la empresa española. Esta situación se ha sostenido durante años por el tirón de la demanda interna, que compensó las escasas exportaciones. Sin embargo, su abrupta caída provocada por la crisis ha vuelto a encender las alarmas sobre la posición de España en el mercado internacional y, principalmente, en los mercados emergentes. Para mejorarla, los expertos del Future Trends Forum consideran que España debería invertir más recursos en la promoción de su imagen en el exterior, principalmente en la región asiática. También creen que se debería

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

dar más publicidad a los logros de las empresas españolas que se han internacionalizado de manera exitosa.

Estrategias empresariales para adaptarse al comercio globalizado

Si quieren aprovechar la creciente demanda de los países emergentes, las empresas deberán adaptar sus modelos de negocio y estrategias para diseñar propuestas de valor en términos locales que respondan a las preferencias y necesidades de estos nuevos consumidores. De esta forma conseguirán estar bien posicionados para absorber una demanda que se pronostica clave. A continuación se exponen algunas claves para conseguirlo.

Regla 1: Incubar la demanda local

¿Cómo vender en los países emergentes? En primer lugar, hay que contribuir al desarrollo de las **infraestructuras** del país. Cell Bazaar utiliza la tecnología móvil para crear un mercado virtual donde pone en comunicación a los granjeros y comerciantes de Bangladesh con compradores potenciales. Los vendedores anuncian sus productos por precio y localización en un mercado con información transparente. En segundo lugar, hay que **innovar**. En Bolivia, se han establecido más de 50.000 cajeros automáticos que "hablan" a los usuarios en vez de comunicarse con ellos a través de texto escrito, detalle muy útil cuando se tiene en cuenta que el 25% de los clientes son analfabetos. Por último, es necesario vestirse **de cultura local.** La cadena británica de supermercados Tesco flexibilizó su formato de venta al por menor para adaptarse a la idiosincrasia del negocio local de los países asiáticos. En estos países, los consumidores prefieren comprar pequeñas cantidades frescas casi a diario. Incluso ofrece tortugas y sapos vivos, típicos en las tiendas alimenticias de China. También Procter & Gamble se dio cuenta de que debía ajustarse más a los gustos locales. Sacaron al mercado nuevas pastas de dientes Crest en sabores como fruta, té y hierbas, copando así un 25% del mercado de dentífricos en 2007, cuando hacía diez años su cuota era prácticamente nula.

Regla 2: El 'low cost' está de moda

Lo barato vende. Vende en los países desarrollados como consecuencia de la crisis y vende en los países emergentes porque su clase media aún no alcanza los mismos niveles de renta que sus equivalentes en las economías maduras. En los mercados desarrollados, no es de extrañar que muchas de las grandes empresas, especialmente las que empiezan a sentir las dentelladas de la crisis, estén adoptando el modelo *low cost.* Inditex, una pionera del «*low cost* chic» en España, en los últimos dos o tres años ha intensificado la apertura de puntos de venta de su filial Lefties, una especie de *factory outlet*. En cuanto a la venta en mercados emergentes, las multinacionales deben diseñar una estrategia de precios que compita con marcas locales. Por ello, el fabricante de chocolate Petra Foods, con base en Singapur, creó dulces para consumidores indonesios a dos precios: 500 y 1.000 rupias (aproximadamente 4 y 8 céntimos de euro), que coinciden con la paga que los padres suelen dar a sus hijos en ese país.

Regla 3: Los negocios son buenos para el desarrollo y el desarrollo es bueno para los negocios

En ocasiones, reducir el precio puede no ser suficiente para conquistar a los nuevos consumidores de la base de la pirámide, sino que es necesario idear mode-

¿Sabías qué?

En 2008, la cifra de venta de automóviles a nivel global alcanzó un máximo histórico de 59 millones, debido en gran medida a las economías emergentes.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

los de negocio innovadores que resulten en una estrategia *win-win* para la empresa y para las comunidades. El caso de la iniciativa Nokia-Siemens en su periplo por África es un ejemplo de éxito en la utilización de esta táctica. Los gigantes de las telecomunicaciones llevaron a cabo el programa «El Teléfono de la Aldea» en países como Uganda y Ruanda, e involucraron a varios agentes, en primer lugar a empresarios locales que tenían la función de conseguir clientes. También buscaron una operadora que ofreciera los servicios y, por último, a una microfinanciera que gestionara el suministro. El programa logró reducir la cuota, y tener un móvil hoy día supone un coste de tres dólares al mes.

Regla 4: Entrar con buen pie en los mercados emergentes

Antes de embarcarse en la aventura de servir a los nuevos consumidores, deben analizarse las especificidades de cada mercado emergente y diseñar estrategias de ingreso adaptadas a cada circunstancia. Una buena opción es establecer alianzas estratégicas en los mercados locales. Algunas empresas, como Procter & Gamble (P&G), han aprendido con la experiencia la importancia de este factor. En 1999, P&G creó un producto llamado NutriDelight, una bebida en polvo de bajo coste que contiene todos los micronutrientes vitales, y fue introducido en Filipinas utilizando estrategias y tácticas de lanzamiento similares a las de muchos otros productos de P&G en los países desarrollados. Los resultados fueron desalentadores, pero ofrecieron una importante lección de aprendizaje. P&G renombró a NutriDelight como NutriStar y lo lanzó en Venezuela, cambiando de un enfoque «hagámoslo todo nosotros» y construyendo una red de aliados, tanto en las empresas como en ONG, agencias multilaterales y asociaciones pediátricas locales, bien establecidos localmente. Con ello, las empresas locales se beneficiaron de la transferencia de tecnología y P&G del posicionamiento temprano de la marca en mercados de alto crecimiento potencial.

2. Los movimientos internacionales de capital

El ámbito de los capitales es donde más claramente se ha manifestado la multipolaridad del nuevo orden mundial. La rapidez con que se ha extendido la crisis ha puesto de manifiesto la **elevada interconexión** entre los mercados financieros mundiales. Cambian las tornas: mientras hace unos años las inversiones tenían su origen, casi en exclusiva, en las economías desarrolladas, cada vez se diseminan más las provenientes de países emergentes. Se ha comprobado el enorme poder con el que ahora entran estas inversiones en busca de sectores que atraviesan momentos de debilidad en los países desarrollados. En los últimos años, las inversiones de los fondos soberanos han llenado muchas páginas de la prensa salmón y han despertado suspicacias, ¿responderán estos movimientos a un intento de ganar poder estratégico en las empresas clave por parte de los países emergentes? Lo cierto es que estas operaciones pueden alterar potencialmente el capital de muchas empresas, pero la necesidad de liquidez les ha abierto el camino. Paralelamente también han aumentado los flujos de capital entre países emergentes (inversiones E2E o «de emergente a emergente»). En muchos casos, las multinacionales emergentes invierten primero en países vecinos por similitudes culturales y lazos comerciales ya existentes. Asimismo, la crisis está fomentando las inversiones E2E ante la incertidumbre que impera en los mercados maduros.

¿Sabías qué?

Entre 1996 y 2006, las hipotecas *subprime* en Estados Unidos pasaron de ser el 9% del total a más del 20%.

España se encuentra ante las mismas dificultades que otros países de su entorno. Se trata de una economía plenamente integrada y abierta al mundo, con un sector empresarial dinámico pero mucho más apalancado que sus competidores,

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

y con una capacidad de atracción de inversiones extranjeras minada por el lento crecimiento de la productividad. En esta situación el crecimiento sostenible será posible si crecen los flujos de inversión en ambos sentidos. Hasta el momento, el destino de las inversiones españolas ha sido fundamentalmente la Zona Euro y, desde los años noventa, Latinoamérica. Sin embargo, los mercados de crecimiento acelerado, sobre todo el Este asiático, han jugado un papel minoritario en sus objetivos de inversión y exportación. En el año 2007, la inversión española en Asia no llegó al 2% del total en el exterior. Para aprovechar las oportunidades del nuevo orden multipolar **España debe potenciar el volumen de inversiones en mercados emergentes**. En cuanto a la inversión extranjera en España, los expertos del Future Trends Forum concluyeron que las mejores oportunidades de inversión en los próximos tres años estarán en el área de las energías renovables y el turismo (véase la ilustración 2).

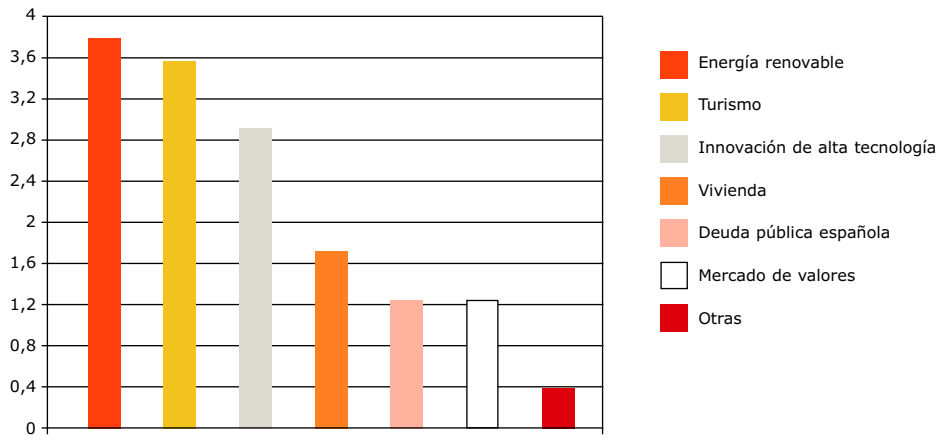


Ilustración 2. Oportunidades de inversión en España más atractivas en los próximos tres años.
Fuente: elaboración propia.

Estrategias empresariales con relación a los movimientos internacionales de capital

Las implicaciones de los cambios en los flujos internacionales de capitales a nivel empresarial dependerán de la manera en la que las compañías sepan entender en cada momento de dónde viene el capital, a dónde va y su inevitable escasez.

Regla 1: Aprovechar la adversidad

Los bancos parecen decididos a volver a lo más básico *(back to basics)* para sobrevivir, dotando de más importancia a sus líneas fundamentales de negocio y a sus mercados locales. Alpha Bank, el segundo banco de Grecia, aprovecha que los clientes valoran en estos momentos la confianza de un gran banco nacional para promocionar un campaña sencilla denominada *All-In-One* («todo en uno») que consolida toda la deuda del cliente en una cuenta para ayudarle a afrontar el pago de intereses. Por otro lado, en tiempos de crisis también aparecen productos de inversión que permiten obtener beneficios. La inversión denominada distressed debt («deuda angustiada») se refiere a las deudas de empresas y/o países que se encuentran con dificultades para cumplir con su pago y que probablemente vayan a quebrar en el corto plazo. La estrategia consiste en conver-

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

tirse en el mayor acreedor de las empresas con riesgo de quiebra, comprando la deuda con un descuento muy alto. Para el inversor, a mayor riesgo, mayor rentabilidad, y para la compañía con problemas puede suponer una salvación. Empresas como Goldman Sachs ya planean invertir sus fondos remanentes, en este caso de 15.000 millones de dólares, en este tipo de deuda.

Regla 2: Invertir en «verde»

Los sectores de la energía y el medio ambiente se han identificado como los que atraerían la mayoría de las inversiones en los próximos años, dado el problema de escasez de recursos naturales al que se enfrenta el planeta. Por tanto, las empresas de capital riesgo buscan oportunidades en la biotecnología como vía para solventar la escasez global de alimentos y energía. La farmacéutica alemana Merck KGaA tiene intención de financiar con 40 millones de euros durante los siguientes cinco años un fondo de capital riesgo especializado en biotecnología en países emergentes.

Regla 3: Conocer el poder del capital BRIC

Los países desarrollados están invirtiendo en capital BRIC a través de alianzas estratégicas y *joint ventures.* Por ejemplo, General Electric ha unido fuerzas con Mubadala, un brazo financiero del gobierno de Abu Dabi, para invertir en una ciudad «sin dióxido de carbono». En cuanto a las inversiones E2E, más del 96% de los flujos de inversión extranjera directa de los cuatro países BRIC van a otras economías emergentes. La empresa china Huawei utilizó su experiencia en el sureste asiático para su posterior expansión a Sudáfrica, América Latina y el este de Europa. Por su parte, China ha encontrado en África un lugar para ganar experiencia. Por último, muchas empresas occidentales se ven abocadas a recurrir a los capitales de países emergentes ante la necesidad de liquidez. Un caso es el grupo alemán automovilístico Daimler AG, que justificó en marzo de 2009 la entrada de Aabar, un fondo de inversiones controlado por el Gobierno de Abu Dabi, por la necesidad de asegurarse fondos que le permitieran mantener sus gastos actuales en I+D.

Regla 4: Adaptar las prácticas financieras a la realidad local

Los expertos del Future Trends Forum concluyeron que, en la actualidad, las prácticas financieras en los países emergentes no responden a las necesidades de su población. Las principales características de estos países que se deberían considerar a la hora de diseñar los productos financieros son: su elevada población –que en gran parte viven levemente por encima de la pobreza–, el alto índice de autoempleo, la informalidad del mercado de trabajo y de los canales de intermediación bancaria y la escasa infraestructura en redes, comunicaciones y servicios públicos. Normalmente, las microempresas dependen de grupos de prestamistas informales, clanes y miembros de familia para cubrir más de la mitad de sus necesidades financieras. Con esta realidad en mente, la empresa de servicios financieros Fullerton Financial Holdings de Singapur basa su modelo de negocio en un profundo conocimiento del cliente, una amplia inversión en investigación y relaciones comerciales a los niveles más básicos. Por ejemplo, en Indonesia extienden su red comercial al mercado local. También contratan personal comercial de las comunidades en las que operan, aprovechando su conocimiento de las costumbres locales, los dialectos y los clientes.

¿Sabías qué?

Se espera que las inversiones globales se dupliquen… a 300 billones de dólares en sólo unos pocos años. Y el 60% de ese crecimiento vendrá de los nuevos mercados globales; eso significa más del doble que de mercados maduros y desarrollados como Estados Unidos o Japón.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

3. El capital humano en el mundo multipolar

¿Cuál es la mejor receta para afrontar la crisis económica global? Sorprendentemente, la respuesta es sencilla: muchas dosis de talento. **Talento** para cambiar los valores éticos de las empresas, talento para innovar, talento para afrontar los grandes retos que pasarán a las nuevas generaciones: el calentamiento global, los cambios demográficos o la sostenibilidad del sistema capitalista. El talento es el nuevo petróleo de las economías y, como éste, se trata de un recurso escaso.

La **lucha por el talento** ya ha comenzado. Los distintos países y economías responden a este reto de forma desigual. Su éxito dependerá de varios factores, como el prestigio de sus universidades, las oportunidades ofrecidas a la investigación y la oferta profesional que presenten sus empresas. Lograrlo será el resultado de la colaboración exitosa de todos: familia, sistema educativo, empresa y Gobierno.

¿Cuál ha sido el país que más talento ha atraído en los últimos tiempos?, o, más sencillo, ¿qué país ha liderado el mundo en ese mismo período? Efectivamente, la respuesta es Estados Unidos y en ambos casos coincide. ¿Casualidad? Los cambios se suceden con rapidez, el talento surge en múltiples focos (cada vez más exóticos) y se desplaza, ¿dónde estará el talento en el futuro? Los países que consigan crear, atraer, desarrollar y retener talento ocuparán un lugar destacado en el nuevo mapa de poder. China y la India lo tienen claro y cada año escalan posiciones en los *rankings* internacionales de talento.

En el caso de España, la gestión del talento es, si cabe, más importante. Se necesita talento para aumentar la baja productividad y competitividad del modelo productivo español. Talento para reemplazar o buscar soluciones creativas al envejecimiento de la población. Los avances en la gestión del talento en las últimas décadas han sido destacables, pero insuficientes si se quiere competir con éxito en el nuevo mundo multipolar. En ese sentido, el Plan Bolonia, que debe estar implantado antes de 2010, pretende mejorar la calidad de la enseñanza superior e impulsar la investigación, aspectos que contribuirán al posicionamiento de España en el mapa del talento global.

Estrategias empresariales para gestionar con éxito el talento

¿Cuáles son las estrategias más efectivas que puede adoptar una empresa para gestionar el talento en el nuevo panorama geo-económico? La mayoría de expertos del Future Trends Forum señalaron que la clave estará en desarrollar programas globales para mejorar las habilidades de las plantillas actuales (véase la ilustración 3). Otras ideas para hacerlo se exponen a continuación.

Regla 1: Pensar globalmente, contratar localmente

Los países emergentes ya no son una fuente de «mano de obra barata» sino de talento, porque el nivel educativo de sus habitantes es cada vez más alto. La prueba: ¿de dónde procederá el 97% de las personas que se sumarán a las plantillas globales en 2050? Efectivamente, de los países emergentes. Utilizar este talento local para entrar en los mercados emergentes es una opción más que recomendable. La experiencia ha demostrado que recurrir al talento expatriado no es tan efectivo. Coca-Cola utilizó para su entrada en china una traducción del eslogan «Coke adds life» de la campaña publicitaria lanzada en Estados

¿Sabías qué?

Uno de cada tres estudiantes españoles de secundaria abandona sus estudios, el doble que la media europea.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

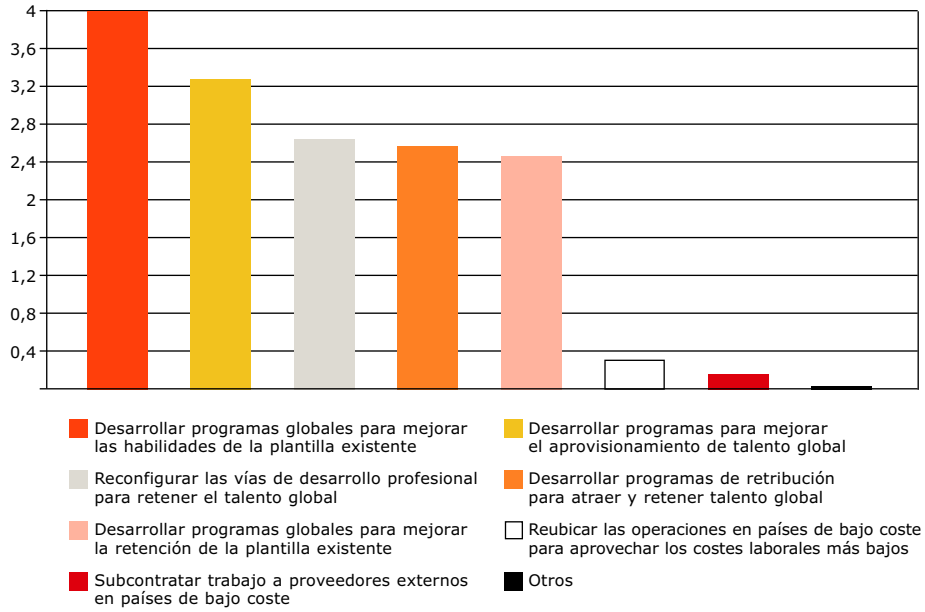


Ilustración 3. Acciones más eficientes para gestionar el talento en el futuro.
Fuente: elaboración propia.

Unidos y el mensaje que llegó al consumidor fue «Coca-Cola trae de la muerte a sus ancestros». Obviamente, esto no hubiera ocurrido si en la campaña hubieran participado expertos locales. No en vano el 98% de los empleados de Procter & Gamble en China son chinos.

Regla 2: El poder del talento está en los TATA

«Los TATA son esas personas clave de las empresas a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar el imperio de la competitividad. Son éstas las almas que aseguran el éxito actual y futuro de nuestras empresas; en definitiva, nuestros talentos». José Manuel Casado, socio responsable del área de Talent and Organization Performance de Accenture en España sugiere que la clave del éxito de las organizaciones está en los TATA («Talento es a Aptitud lo que Talante es a Actitud»), o personas clave que reúnen talento y actitud. Los TATA, sin duda, merecen el diseño de políticas de recursos humanos y gestión del talento específicas y encaminadas a mantener su compromiso con la organización y maximizar su rendimiento. En tiempos de crisis, jerarquizar a los colectivos en función de sus capacidades, sus conocimientos, su motivación y, principalmente, sus resultados, como base para una gestión individualizada es más importante que nunca. En esta línea, General Electric establece un cuidadoso *ranking* de todos sus profesionales con el mejor criterio para ocupar posiciones de dirección.

¿Sabías qué?

Como respuesta a la falta de empleo en sus regiones, algunas de las más prestigiosas escuelas de negocios de Reino Unido y Estados Unidos, como la London Business School o la Wharton School están organizando viajes a los Emiratos Árabes para sus estudiantes interesados en trabajar allí.

Regla 3: Reconsiderar el criterio de la edad

Por primera vez en la historia, encontramos cuatro generaciones distintas dentro de la misma plantilla (la generación Red, la generación Y, los *baby boomers* y la generación silenciosa[1]). Cada una de ellas tiene características diferentes y necesita enfoques específicos de gestión del talento. Por ello, la búsqueda de candi-

[1] Véase "Nuevos Consumidores: envejecimiento e inmigración", Future Trends Forum, IX edición.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

datos de las nuevas generaciones a través de Facebook se ha convertido en una práctica habitual para los departamentos de recursos humanos. También habrán de acostumbrarse a buscar nuevos talentos en cualquier parte del mundo. Al mismo tiempo, deben ser conscientes de que con el envejecimiento de la población en Occidente cada vez más «las canas están de moda». Por ese motivo, la cadena de informática The Home Depot, contrata, con muy buenos resultados, a personas mayores de cincuenta años por su madurez, motivación, ética de trabajo y conocimientos.

Regla 4: Ofrecer libertad de elección: cómo trabajar, dónde trabajar, cuándo trabajar

¿Quién fue elegida la persona del año por la revista *Time* en 2006? Tú. El individualismo está en auge, «el café para todos» está pasado de moda. Lo mismo se aplica al lugar de trabajo. Las empresas que ofrezcan la posibilidad a sus profesionales de personalizar horarios, lugares y formas de trabajar ganarán candidatos y aumentarán la satisfacción. Por ejemplo, la aerolínea JetBlue estableció una red de agentes que trabajaban desde sus casas por todo el territorio estadounidense. Con ello, redujo costes y mejoró la satisfacción de sus empleados como evidencia la disminución de su rotación. Los empleados de Google, eligen cómo administran su tiempo y su trabajo. No hay horarios y en los descansos se puede jugar una partida al Guitar Hero, de billar o un juego de mesa.

Regla 5: De mayor quiero ser como Google y Facebook

«No tiene que ver con el dinero. Quiero trabajar en el lugar más *cool* del mundo, y ahora mismo es Facebook», así explicaba un ex empleado de Google por qué había cambiado de trabajo a pesar de su rápida carrera y elevado salario. Las empresas tienen que reinventarse para resultar *sexys* a las nuevas generaciones. El lugar de trabajo debe ser divertido y la formación debe ser entretenida. Hasta hace poco, Google solía ser la firma más codiciada de Silicon Valley para trabajar, pero Facebook se ha convertido en un imán para los nuevos talentos del sector y le está «robando» al buscador algunos de sus principales directivos. A pesar de esto Google sigue destacando en el campo del *employer branding.* Con ello ha logrado que sus oficinas en ciudades como Zúrich sean reconocidas como «el mejor sitio para trabajar». En cada planta hay al menos dos áreas de descanso con comida y bebida gratis. Existen salas de relajación temáticas (por ejemplo, el «salón del agua» con bañeras para tumbarse y observar los acuarios) y salas de masajes. También hay un tobogán que conecta la zona de oficinas con la cafetería y el gimnasio.

4. El reto del desarrollo sostenible

La **sostenibilidad** está de moda. Extraño ha sido el foro empresarial e institucional en el que no se ha citado en algún momento en los últimos años, pero, ¿qué implicaciones tiene? Su faceta más conocida es la **«verde»**. Si hubiera que elegir los grandes retos a los que se enfrenta el mundo, el cambio climático o la seguridad del suministro energético serían una apuesta segura. Con los países emergentes adoptando los patrones de producción y consumo de los desarrollados, la presión sobre los recursos aumenta y por tanto, aumenta el problema. Al mismo tiempo, la vertiente **social** del desarrollo sostenible habla el idioma de los más desfavorecidos. Lamentablemente, la crisis financiera global, que se suma a la crisis de los recursos, causará una marcha

¿Sabías qué?

Probablemente, para el año 2050 el 75% de los glaciares de los Alpes habrá desaparecido y el 80% de las Maldivas estarán sumergidas bajo el mar como consecuencia del cambio climático.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

atrás en el progreso hacia la reducción de la pobreza y la realización de las Metas de Desarrollo del Milenio. A no ser que se establezcan redes de protección social efectiva, serán los pobres los que más golpeados se vean por la crisis. Se calcula que alrededor de 125 millones de personas en los países en desarrollo han caído en condiciones de extrema pobreza a consecuencia del alza global de los precios de los alimentos desde 2006. Por último, la crisis también ha llevado a replantearse los sistemas productivos nacionales y su sostenibilidad **económica** o capacidad para garantizar la prosperidad en el futuro. La cuestión principal es: ¿estamos siendo solidarios con las generaciones futuras? Los más optimistas ven en la crisis una oportunidad para definir un nuevo modelo económico global sostenible; los pesimistas creen que tendrá un efecto negativo en la sostenibilidad que quedará relegada a un segundo plano primando la supervivencia.

De las cenizas de la crisis surge con fuerza un nuevo tipo de sostenibilidad que, en realidad, es la base del resto. La sostenibilidad **«ética»**. A los directivos se les acusa de falta de principios. Al sistema capitalista de haber primado la especulación al esfuerzo, la responsabilidad y la ética. El sentimiento de que algo tiene que cambiar aumenta la presión sobre las prácticas empresariales y gubernamentales.

España tiene un largo camino que recorrer en aras de la sostenibilidad. Disminuir la alta dependencia energética exterior, aumentando el peso de otros tipos de energía como las renovables en el *mix* de producción nacional y apostar por la eficiencia energética son algunas de las medidas necesarias. Un objetivo más ambicioso aún, pero necesario, es **cambiar** el **modelo productivo** español con el fin de aumentar su productividad y competitividad para garantizar la sostenibilidad económica en el nuevo mundo multipolar. De ello, dependerá en gran medida, el **bienestar social** de los ciudadanos, seriamente amenazados por la lacra del paro como consecuencia de la crisis.

Prácticas sostenibles en el mundo de los negocios

Ninguna empresa puede solucionar sola el cambio climático, pero los principios de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden suponer una diferencia a la hora de definir las organizaciones y los líderes que tienen en cuenta responsabilidades más amplias que la cuenta de resultados. Los expertos del Future Trends Forum se muestran optimistas y opinan mayoritariamente que la crisis financiera aumentará el grado de RSC en las empresas en parte porque la sostenibilidad y el «buen gobierno» serán requerimientos clave demandados por los accionistas (véase la ilustración 4). Sin embargo, la principal justificación es que las empresas cada vez tienen una visión más clara de la relación entre la sostenibilidad económica y la RSC.

¿Sabías qué?

Actualmente, España depende en un 81% aproximadamente de las importaciones para satisfacer el consumo energético del país mientras que la media europea es de un 52%.

Regla 1: Pensar en verde

La lucha internacional por los recursos naturales ha comenzado y las empresas no pueden mantenerse al margen. La mayoría de los expertos del Future Trends Forum opinan que las empresas, para posicionarse, deben buscar nuevos tipos de materias primas (como las renovables) en lugar de buscar los recursos de siempre en distintos países. Además, deben modificar sus procesos de producción para que respeten el medio ambiente y sean más eficientes en términos energéticos. Por ejemplo, Ikea impulsará el uso de la celulosa porque, en palabras de su diseñadora sueca Maria Vinka, «mientras que cultivar

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

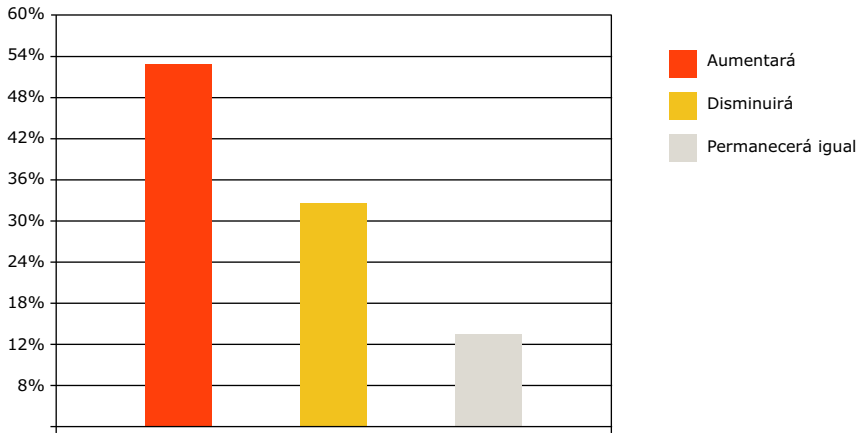


Ilustración 4. ¿Cuál será el impacto de la crisis en la responsabilidad social corporativa?
Fuente: elaboración propia.

un kilo de algodón requiere cerca de 2.800 litros de agua, la misma cantidad de celulosa emplea solo 100. Además, más del 95% de este agua puede ser reutilizada después».

Regla 2: Ser sostenible vende

Atrás quedaron los tiempos en los que únicamente las ONG y otros organismos presionaban a las empresas para que fueran responsables. Ahora son los consumidores los que deciden, con sus compras, si premian o penalizan a las empresas por sus prácticas de RSC. Y son los consumidores de los países emergentes los más exigentes. Un 85% de consumidores en Indonesia afirma haber comprado un producto o servicio específicamente porque era producido de un modo responsable, comparado con un 72% en España y sólo un 52% en Estados Unidos. Tal vez por eso, la farmacéutica india Jubilant multiplicó por once sus beneficios en 2007, en parte gracias a la transparencia de sus acciones y a las auditorias medioambientales que supera cada año.

Regla 3: La RSC es un poderoso imán para el talento

Muchas escuelas de negocios están añadiendo asignaturas y departamentos especializados en temas de RSC para sus estudiantes de MBA ante la creciente demanda. A las nuevas generaciones les preocupa la sostenibilidad y quieren encontrar un «lugar de trabajo con principios». En respuesta a este deseo, las empresas están haciéndoles partícipes de sus iniciativas de RSC. Un ejemplo es el de Accenture España, que ha puesto en marcha su programa de «voluntariado corporativo» en el que han participado 260 empleados voluntarios realizando actividades recreativas para niños, plantación de árboles o clasificación de mercancías, entre otras.

Regla 4: Potenciar el círculo virtuoso de la sostenibilidad

Imagine que la inversión en RSC de su empresa le ayuda a mejorar las capacidades corporativas; con ello crea una ventaja competitiva que contribuye a mejorar el negocio y esto le permite invertir más en RSC. El círculo virtuoso se pone en marcha cuando las empresas invierten en aspectos de RSC complementarios a su negocio. En esta línea, Grupo SOS, el segundo grupo alimentario español, ha establecido su plan estratégico de RSC «Alimentando un Futuro», que

¿Sabías qué?

Casi mil millones de personas carecen aún de acceso a agua potable.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

¿Sabías qué?

Entre 1997 y 2007, las compañías más innovadoras evolucionaron 10,56 veces por encima del índice *Standard & Poor's 500,* mientras que las que más invierten en I+D lo hicieron apenas 1,63 veces mejor.

cuenta con varias iniciativas complementarias a la naturaleza de su negocio como el «compromiso con la nutrición», que busca ofrecer a los consumidores productos saludables y adecuados a sus necesidades, o «Nuestra Acción Social», que se dirige a cubrir las necesidades básicas de personas desfavorecidas en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

5. La innovación: elemento clave en el futuro

Ahora más que nunca, la innovación está en boca de todos. Se reconoce la necesidad de crear las condiciones que la favorezcan y expandan sus beneficios a todos los sectores de la sociedad. Cuando la tormenta económica termine, los países y empresas que hayan innovado, demostrando una visión a largo plazo, estarán mejor preparados para afrontar las próximas décadas. Aunque Estados Unidos lidera los *rankings* de países innovadores y los países europeos, en general, están bien posicionados, el futuro de la **innovación parece desplazarse al Este**. Singapur, Corea del Sur, Hong Kong, China y la India van escalando posiciones. China tiene más de 300 centros de investigación, cifra sólo superada por Estados Unidos, y el número va aumentando. Los expertos del Future Trends Forum concluyeron que la tendencia en el futuro será un aumento de la colaboración entre los países emergentes y los desarrollados en materia de innovación. Creen que la innovación no seguirá la senda habitual que va de los países desarrollados a los emergentes, sino que, en el futuro, cambiará el sentido y los países desarrollados adoptarán progresivamente las innovaciones de los países emergentes. En cuanto a las áreas geográficas de las que provendrá la innovación en el próximo lustro, consideran que Asia liderará la innovación en la automoción y la construcción, mientras que Estados Unidos lo hará en tecnología, aeronáutica y salud (véase la ilustración 5).

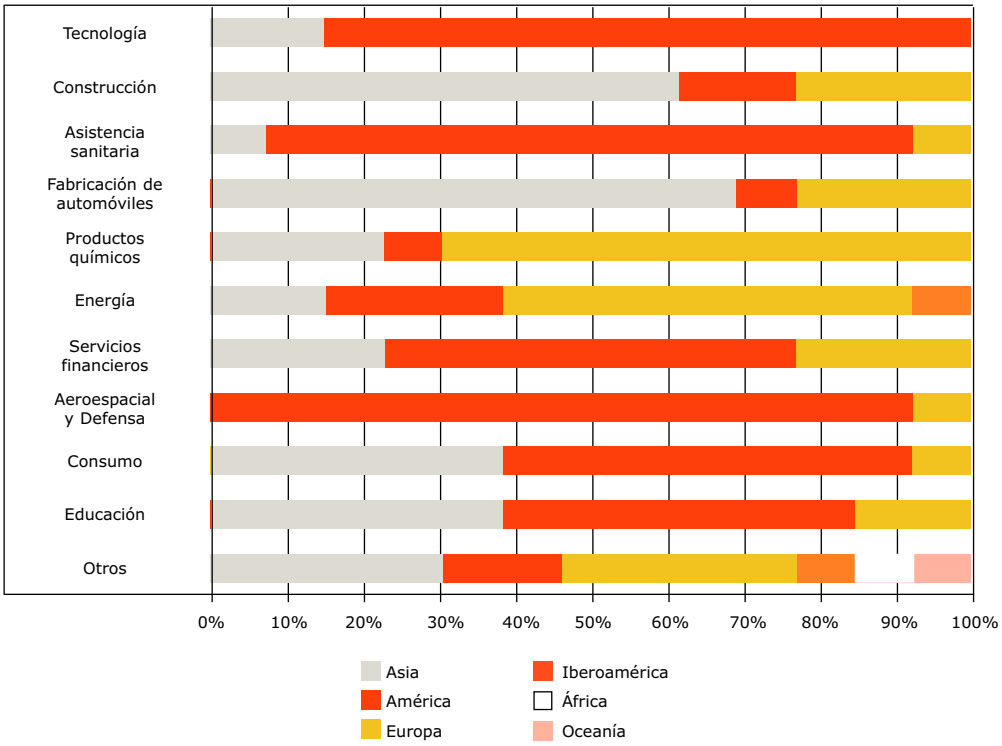


Ilustración 5. ¿De qué áreas geográficas provendrá la innovación en los siguientes sectores durante los próximos cinco años?
Fuente: elaboración propia.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

España se enfrenta al reto de **mejorar su actividad innovadora** para completar su proceso de internacionalización en el nuevo escenario multipolar. Está en peligro de estancarse en un punto medio entre las economías altamente innovadoras (Estados Unidos o Japón) y los que, hasta ahora, se han considerado productores de bajo coste (China, la India o Polonia). Para ello debe afrontar problemas de diversa índole: la escasez de recursos, la rigidez institucional, la falta de incentivos, de cultura y espíritu emprendedor, y la insuficiente transferencia de conocimiento e investigación entre los diferentes agentes que participan en el proceso de innovación, entre otros. Es imprescindible mejorar la colaboración entre Administración, universidad y empresa, con el fin de crear una estrategia de I+D+i más eficaz, aumentar las innovaciones tecnológicas y mejorar el capital humano.

Estrategias empresariales innovadoras

Tal y como señalaron los expertos en la última sesión del Future Trends Forum, las grandes innovaciones suceden en épocas de recesión y esto ocurre porque los malos tiempos obligan a las empresas a transformar sus negocios para adaptarse a un entorno cambiante. Algunas claves para conseguirlo se muestran a continuación.

Regla 1: Globalizar la innovación

La innovación también participa del proceso de globalización, pasando de ser concebida como una actividad local a estar sujeta a estrategias de deslocalización. Aunque inicialmente los centros de innovación de las multinacionales en mercados emergentes se enfocaban en la adaptación de productos y tecnologías existentes a los mercados locales, algunas empresas como Procter & Gamble, Motorola o IBM, entre otras, están empleando estos centros de investigación para desarrollar productos para el mercado global.

Regla 2: Moverse rápido

La realidad demuestra que innovar es un proceso lento y que no siempre se obtienen los resultados esperados. Sin embargo, en el nuevo entorno empresarial, la velocidad o *time-to-market* cobra especial importancia. Por ese motivo, la cultura corporativa de Google prima la innovación continua y la ejecución veloz en lugar de la perfección absoluta de sus productos. A esto hay que añadir la amenaza de los nuevos jugadores, que han cambiado su «denominación de origen» del *low cost made in* al *invented in.* Sirva como ejemplo el caso Embraer en Brasil, que ha logrado convertirse en un referente del sector aeronáutico.

Regla 3: Impregnar la cultura de la innovación en el ADN

Que nadie se lleve a engaño, la innovación no es un suceso accidental. Por tanto, las empresas deben fomentar un entorno en el que se desarrolle de manera efectiva. Las prácticas de contratación y promoción, los estilos de liderazgo, la manera en la que se mide el rendimiento o los valores corporativos son algunos de los factores que influyen en un clima de innovación. La innovación debe palparse en la estrategia empresarial y debe contar con el compromiso en todos los niveles de la organización. Una manera de promocionar actividades innovadoras es establecer políticas de reconocimiento. Por ejemplo, Accenture celebra y reconoce el trabajo innovador de sus empleados mediante el Ken Ernst Innovation

¿Sabías qué?

Según datos de la OCDE de 2007, las filiales españolas de las multinacionales extranjeras ejecutaron el 35% del total de la I+D empresarial en nuestro país.

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

¿Sabías qué?

Las patentes registradas por ciudadanos chinos pasaron de representar el 1,8% de las patentes mundiales a un 7,3% en el periodo de 2000 a 2006.

Award Program, que este año ha recibido 425 inscripciones y repartirá premios monetarios a los ganadores.

Regla 4: Aprovechar el poder de la innovación colaborativa y abierta

La innovación empresarial 2.0. no tiene fronteras. Las ideas son generadas por una masa inquieta de pensantes que rara vez son miembros de la compañía. El ejemplo por excelencia es Wikipedia, la creación de una enciclopedia libre por parte de internautas de todo el mundo con distinto nivel de experiencia en los temas tratados. Por su parte, L'Oreal convoca todos los años a estudiantes de todo el mundo para que aporten ideas a su programa E-Strat, y éstos pasan a convertirse en futuros candidatos para la empresa.

Regla 5: Innovar más allá de los productos y servicios

La innovación florece de diferentes maneras y toma formas variadas: innovaciones en márketing, innovaciones en los modelos de negocio, innovaciones en canales de distribución e, incluso, innovaciones sociales. Un ejemplo de modelo de negocio innovador es el de la cadena de tiendas de moda española Zara. Con más de doscientos diseñadores, las últimas tendencias se siguen en las tiendas, a pie de calle y en los constantes viajes a ferias internacionales. Así, Zara diseña y produce una colección dos veces por semana, y la distribuye a cada tienda. Sus colecciones son pequeñas y se agotan rápidamente, con lo que crean una sensación de exclusividad e instan a los clientes a visitar sus tiendas de forma periódica. La distribución se realiza en tiendas propias en las que se cuida al máximo el escaparatismo, el diseño interior, la música de ambiente y la atención.

Regla 6: Apostar por los parques tecnológicos

Los parques tecnológicos son un hervidero de innovación que facilita las actividades de integración y fomentan los proyectos de I+D+i. Por ejemplo, Biopolis es un centro de I+D biomédico en Singapur que atrae a miles de expertos de todo el mundo. Mantiene, además, estrechas relaciones con agencias del gobierno, empresas de capital riesgo, farmacéuticas internacionales, instituciones académicas y laboratorios.

***

En definitiva, si nos imaginamos el mundo como un gran tablero de ajedrez global con multitud de jugadores, podemos asegurar que se está jugando una partida crucial para el futuro. Asistimos a un cambio de las reglas del juego y a la aparición de nuevos jugadores de países emergentes que toman posiciones. El avance de la partida dependerá de la capacidad de las empresas y países para adaptar sus estrategias a las nuevas reglas. Este estudio recopila esas reglas con el objetivo de ayudar a las empresas y otros agentes sociales a mover ficha con rapidez en un escenario en el que los cambios se suceden a un ritmo vertiginoso y son fuente de amenazas, más aún con la crisis, pero también de oportunidades.

Para acceder al estudio completo, visite: www.fundacionbankinter.org

© 2009 Fundación de la Innovación Bankinter. All rights reserved.

Miembros del FTF

Ponentes

Xiang Bing.
Decano de Cheung Kong Business School.
País: China.

Graciana del Castillo.
Directora Asociada, Profesora del Phelps Center on Capitalism and Society.
País: Estados Unidos.

Salvador García- Atance.
Presidente de la Fundación Lealtad.
País: España.

Gil Forer.
Director Global, IPO e Iniciativas en Capital Riesgo, Mercados de crecimiento estratégicos, Ernst & Young.
País: Reino Unido.

José Gijón.
Jefe economista y Director del despacho para Africa y Oriente Próximo, Centro de Desarrollo de la OCDE.
País: España.

Yukon Huang.
Asesor Senior y Ex Director del Programa China del Banco Mundial.
País: China/Estados Unidos.

Joshua Klein.
Fundador Wireless.
País: Estados Unidos.

Joel Kurtzman.
Presidente, Kurtzman Group y ex editor, Harvard Business Review.
País: Estados Unidos.

Catherine Laine.
Directora Adjunta, Appropriate Infrastructure Development Group (AIDG).
País: Estados Unidos.

José Luis Leal.
Ex-Presidente, AEB (Asociación Española de Banca).
País: España.

Marc Mathieu.
Vicepresidente Senior de Global Brand Marketing y Ex Director Global de Marketing, Coca-Cola.
País: Estados Unidos.

Cristóbal Méndez de Vigo.
Director de distribución y desarrollo de negocio, Foreign & Colonial (F&C).
País: Reino Unido.

Kamal Quadir.
Fundador, Cell Bazar.
País: Bangladesh.

Jeffrey J. Schott.
Investigador principal de política internacional comercial y sanciones económicas, Instituto Peterson para la Economía Internacional.
País: Estados Unidos.

Federico Steinberg.
Investigador del Real Instituto Elcano y Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid.
País: España.

Sng Seow Wah.
Vicepresidente ejecutivo, Fullerton Financial Holdings.
País: Singapur.

Shoshana Zuboff.
Profesora de Administración de Empresas de la Escuela Charles Edward Wilson, Harvard Business School.
País: Estados Unidos.

Moderadores

Carlos Bhola.
Socio Director, Celsius Capital.
País: China.

Christopher Meyer.
Consejero Delegado, Monitor Networks.
País: Estados Unidos.

Garrick Jones.
Ludic Group.
País: Reino Unido.

Asistentes

Fernando Alfaro.
Patrono, Fundación de la Innovación Bankinter.
País: España.

Alpheus Bingham.
Co-fundador InnoCentive, Inc. y Patrono Fundación de la Innovación Bankinter.
País: Estados Unidos.

Max Burger-Calderon.
Presidente Asia, Apax Partners.
País: China.

John de Zulueta.
Presidente, Sanitas (Bupa Group).
País: España.

Ren Ee Chee.
Investigador principal de Singapore Inmunology Network (SIgN), Director, Graduate Affairs y Director de Biopolis.
País: Singapur.

Caroline Firstbrook.
Socio Director de estrategia Corporativa en Europa, Oriente Medio y Africa, Accenture.
País: Reino Unido.

Javier García.
E-Lilly.
País: Estados Unidos.

Juan José González.
Director Desarrollo Estratégico, Indra.
País: España.

Ricardo Gottschalk.
Investigador Asociado de Globalization Team, Institute of Development Studies, University of Sussex.
País: Reino Unido.

Pedro Guerrero.
Presidente, Bankinter.
País: España.

Frank Hawke.
Presidente, Kroll Greater China.
País: China.

John Hoffman.
Consejero Delegado, GSMC.
País: Estados Unidos.

Andrew Hunt.
Fundador, Andrew Hunt Economics Ltd.
País: Reino Unido.

Julia Kirby.
Editora Senior, Harvard Business Review.
País: Estados Unidos.

Germán Lorenzo.
Director Asia-Pacifico, Mondragon Corporation.
País: China.

Brook Manville.
Director, Brook Manville LLC.
País: Estados Unidos.

Emilio Méndez.
Director, Centro Functional Nanomaterials Brookhaven National Laboratory.
País: Estados Unidos.

Carlos Mira.
Vice Presidente Ejecutivo, Fundación de la Innovación Bankinter, Presidente y Consejero Delegado, Acalis Systems.
País: España.

Rita Rodríguez Arrojo.
Directora, Área Intangibles, Bankinter.
País: España.

Michael Schrage.
Profesor de MIT's Sloan School, asesor jefe de MIT's Security Studies Program y profesor invitado de Sweden Royal Institute of Technology.
País: Estados Unidos.

Dennis Tachiki.
Profesor, Departamento de Económicas de University of Rennes.
País: Japón.

Stephen Joel Trachtenberg.
Presidente Emeritus, The George Washington University.
País: Estados Unidos.

Carlos Vidal.
Ex Presidente, Accenture España, responsable de Estrategia Geográfica del grupo y miembro del comité ejecutivo de la consultora.
País: España.

Dali Yang.
Profesor y Presidente del Departamento de Ciencias Políticas, University of Chicago.
País: Estados Unidos.

Fundación de la Innovación Bankinter

Mónica Martínez Montes.
Directora General.
País: España.

Andreea Niculcea.
Ejecutivo.
País: Rumanía.

Julie Slama.
Ejecutivo.
País: Bélgica.

Teresa Jiménez Herradon.
Ejecutivo.
País: España.

Bankinter

Marcelina Cancho Rosado.
Controller Fundación de la Innovación Bankinter, Área de Responsabilidad Corporativa.
País: España.

Colaboradores principales de la publicación

Eva López Suárez.
Accenture España.

Cynthia Gregsamer Montes.
Accenture España.

Santiago Espinosa de los Monteros Madrona.
Accenture España.

Fundación
de la Innovación
Bankinter

www.fundacionbankinter.org

Colaborador Principal

accenture
Alto rendimiento. Hecho realidad.