

INNOVACIÓN

“The Wealth of Nations”

Resumen ejecutivo

FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN **BANKINTER**



AN
INQUIRY
INTO THE
Nature and Causes
OF THE
WEALTH OF NATIONS
By ADAM SMITH, LL.D and F.R.S.



Future Trends Forum www.ftforum.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.

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

El reto de la innovación	3
La innovación como herramienta de competitividad	7
Visión del FTF sobre la innovación	9
¿Opción o necesidad?	14

El reto de la innovación

En un entorno en continua evolución, sumido en un proceso de globalización, desarrollo tecnológico, procesos de integración política y económica y desarrollo de nuevos jugadores mundiales, las economías y las empresas se ven obligadas a ser cada vez **más competitivas**.

Parece demostrado en el mundo que el verdadero camino para lograr la competitividad es impulsar a los individuos, a las instituciones y a las empresas a aprender y a innovar.

Ya no se trata de entender la innovación como esa visión puramente técnica que manteníamos casi intacta desde la Revolución Industrial y que encapsulaba la impronta innovadora de las empresas en sus departamentos de investigación y desarrollo. Ahora el reto es **innovar para crear valor** haciendo las cosas de forma diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas.

La innovación debe ser un proceso de negocio directamente ligado a la estrategia de la empresa y a su competitividad futura, con un marcado carácter multidisciplinar en el que puedan intervenir no sólo aspectos ligados al producto o a los procesos, sino también los organizativos y de márketing (Manual de Oslo).

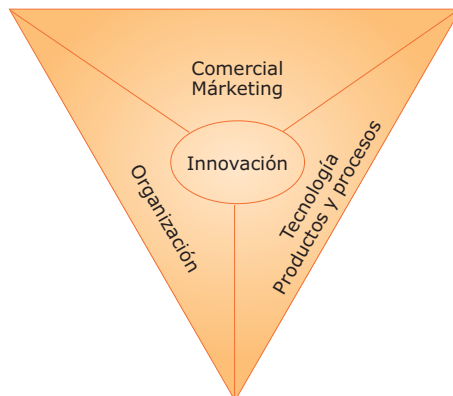
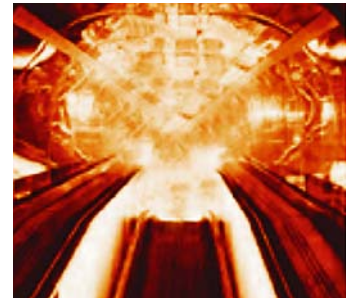


Ilustración 1. Dimensiones de la innovación.
Fuente: Idom Innova.

No debe confundirse la investigación con la innovación. La primera supone crear nuevo conocimiento, mientras que la segunda implica **crear riqueza a partir del conocimiento**, sea éste nuevo o no.

Para que se produzca este hecho innovador es evidente que tiene que haber cualidades personales (creatividad, flexibilidad, disciplina, conocimiento...), innatas o adquiridas, pero es necesario también que haya un entorno en el que se fomente y se premie la innovación, de forma que ésta sea percibida como un objetivo beneficioso para el conjunto de la sociedad.

Para fomentar una cultura innovadora en la sociedad es imprescindible hacer hincapié en la **educación** en todas sus etapas. Es muy importante estimular la competencia y la investigación desde edades tempranas, así como incorporar la innovación como disciplina dentro de los ciclos formativos, para hacer de la innovación un hecho cotidiano, no un conjunto de acciones puntuales.

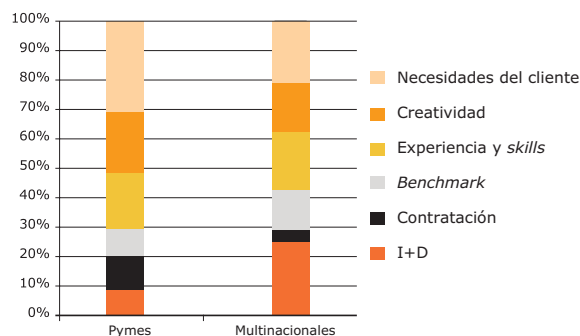
Tan importante como fomentar esta cultura innovadora es **crear un entorno que favorezca la innovación** y los gobiernos y las autoridades –actores con un rol más destacado en el ámbito de la innovación, según los expertos del FTF– son precisamente los que deben implementar las políticas necesarias para establecer el marco legal y administrativo adecuado.

Asimismo, no se puede olvidar en este contexto a otros actores esenciales para el desarrollo de la innovación: por un lado, las empresas –tanto multinacionales como pymes–, sobre las que recae el peso de definir proyectos atractivos para conseguir inversión privada, y, por otro lado, los consumidores, con un papel decisivo en la configuración de la demanda.

Teniendo en cuenta que la innovación es un concepto más amplio que la creación de nuevos productos, podemos ver que hay varios tipos de innovación en la empresa: innovación en los procesos (auxiliares o de negocio), en la marca, en el canal o en el servicio al cliente, entre otras.

El peso de cada una de las potenciales fuentes de innovación en las empresas está condicionado, entre otros factores, por el tamaño de la empresa. Así, mientras que la **I+D** es la principal fuente para la innovación en las grandes empresas, las pymes son mucho más receptivas a las **necesidades del cliente**, al ser más flexibles y sensibles a la demanda, según los expertos del FTF.

Ilustración 2. Fuentes de innovación en la empresa según su tamaño.
Fuente: elaboración propia.



No existe un consenso universal para medir la innovación, pero es posible realizar un intento de medición desde el punto de vista microeconómico, con el propósito de verificar, en el ámbito empresarial, el efecto que produce un proceso de innovación acometido por la empresa (por ejemplo, atendiendo al volumen de ventas o a la productividad).

Aunque tradicionalmente el grado de innovación de un sector, país o región se viene midiendo conforme al esfuerzo de inversión realizado en I+D con respecto al PIB, es preciso puntualizar que, **si bien la I+D es un factor necesario, por sí solo no puede generar innovación** ni constituir un indicador válido de la innovación a escala macroeconómica, sino que tiene que venir apoyado por un conjunto de factores que, combinados, conforman un indicador que puede ser significativo del grado de innovación de un determinado país o región.

En este aspecto se han realizado importantes esfuerzos; por ejemplo, el índice de innovación desarrollado por la Comisión Europea (*European Innovation Scoreboard, EIS*), el cual se basa en 12 indicadores (en el ámbito mundial) o 26 indicadores (en el ámbito europeo), divididos en cinco categorías: impulsores de la innovación, creación de conocimiento, difusión, aplicación y propiedad intelectual.

En la ilustración 3 se muestran los resultados publicados con relación al EIS 2006.

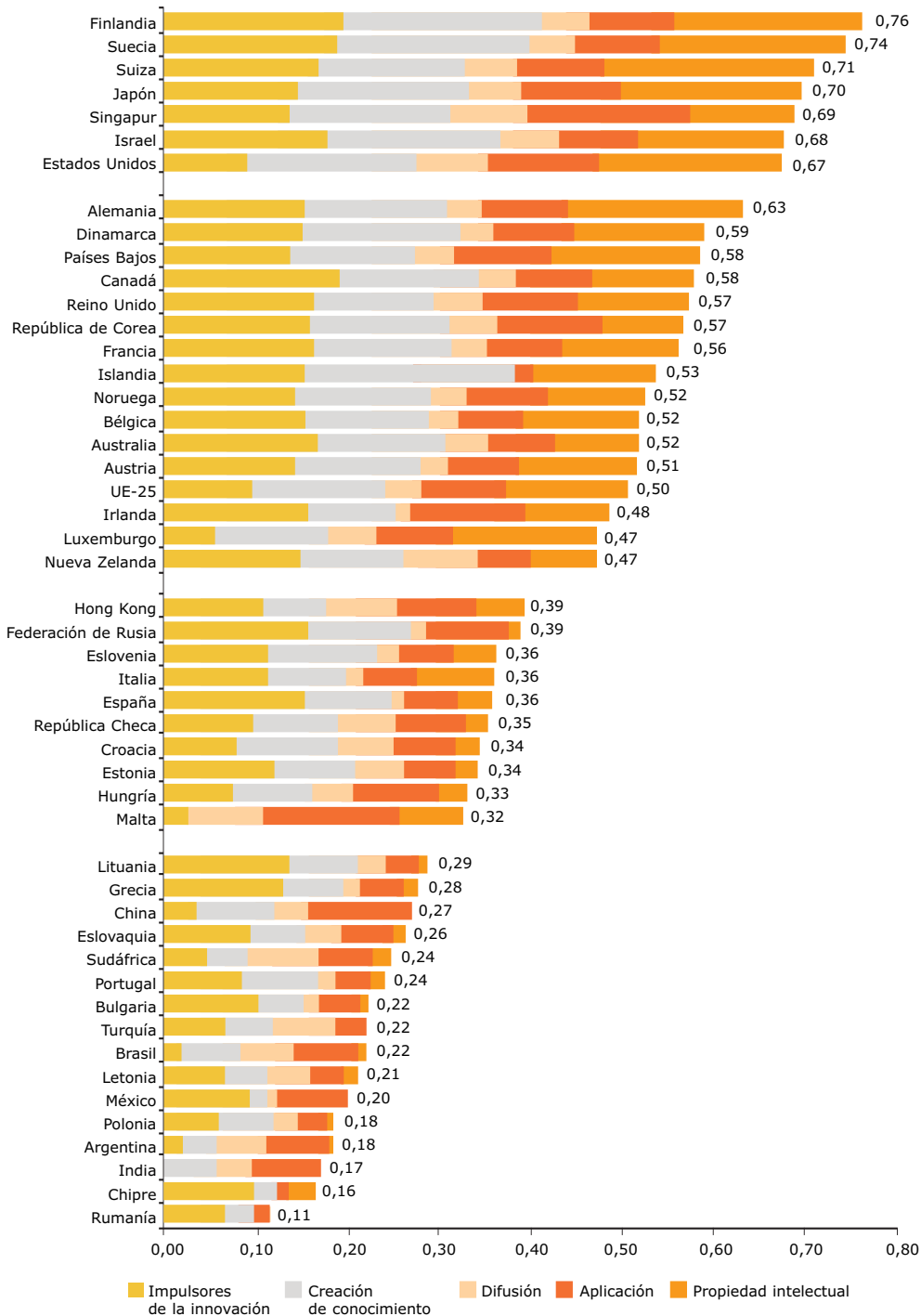


Ilustración 3. Clasificación de innovación por países.
Fuente: 2006 *Global Innovation ScoreBoard*. European Trend Chart on Innovation.

En las distintas regiones del mundo existe una diferencia significativa en innovación marcada por el diferente tratamiento histórico de temas relacionados con las políticas gubernamentales, el desarrollo de la educación, el marco empresarial, etc. Así, los países más innovadores, según los resultados publicados por la Comisión Europea en el año 2006, son Finlandia, Suecia, Suiza, Japón, Singapur, Israel y Estados Unidos.

Cada uno de estos países ha adoptado una estrategia en materia de innovación que lo ha llevado a posicionarse entre los más competitivos del mundo. Así, por ejemplo, Singapur ha adoptado un sistema educativo que fomenta la competitividad y la investigación desde etapas muy tempranas, mientras que Israel ha sabido hacer de la necesidad virtud, a través de la adaptación de las investigaciones en materia de defensa a la sociedad civil o mediante el desarrollo de importantes avances tecnológicos en el sector agrícola o ambiental, exportados a multitud de países. Todo esto, unido al hecho de que se trata de una sociedad con un alto nivel de educación y motivada por superarse, innovar y emprender nuevas actividades de riesgo, ha hecho de este pequeño país uno de los más innovadores y competitivos del mundo.

La innovación como herramienta de competitividad

El interés por la innovación deriva de los extraordinarios efectos que puede producir sobre la actividad económica siempre y cuando la innovación se sitúe en el escenario correcto. Así, la innovación resulta crucial para el crecimiento económico a largo plazo de un país, ya que estimula la productividad y la competitividad de las empresas. Además, las innovaciones realizadas en un sector pueden incrementar indirectamente la productividad de otros sectores; por ejemplo, las pantallas de LCD (*liquid crystal displays*) son un claro ejemplo de un producto desarrollado a partir de la investigación en el área de defensa, que tiene una enorme aplicación en otros sectores, como el de las telecomunicaciones, la informática, etc.



En lo que casi todos los expertos en economía y empresas en Europa están de acuerdo es en la necesidad de la innovación en nuestra sociedad como forma de **mantener y mejorar la competitividad**. Éste es el motivo fundamental por el que en la Unión Europea se está realizando un gran esfuerzo por apoyar y fomentar la innovación. De cualquier forma, casi todas estas iniciativas públicas se centran principalmente en la I+D, a pesar de que es sólo un factor más de los que pueden favorecer la innovación, pero no el único.

La innovación es la base del crecimiento global de una economía: se estima que la innovación representa el 80% del crecimiento de la productividad y, a su vez, la productividad contribuye al 80% del crecimiento del PIB.

Algunos de los efectos positivos que podría tener la innovación en la competitividad tanto de un país como en el ámbito empresarial podrían resumirse de la siguiente forma:

- Oferta de productos y servicios de mayor valor añadido (diferenciación).
- Optimización de los recursos.
- Aumento de la productividad (reducción de costes y tiempos de producción).
- Mayores volúmenes de producción y servicios.
- Productos y servicios más complejos y de mayor valor agregado.
- Fidelización del cliente y nuevas oportunidades de mercado.
- Satisfacción de la demanda.
- Potenciación de las capacidades humanas y de la satisfacción de los empleados.
- Incremento del bienestar social.
- Creación de nuevas oportunidades laborales.

El hecho de que hoy día la innovación sea uno de los impulsores clave de la competitividad empresarial puede deberse a dos razones fundamentales. La primera es, simplemente, la globalización. La liberalización del comercio y una rápida bajada de los costes de comunicación y de transporte implican que los países desarrollados van a tener que competir, cada vez más, con países con costes laborales mucho menores y fuerzas de trabajo bien formadas. La segunda razón

que explica la importancia de la innovación para la Administración y la industria estriba en los importantes avances que se están realizando en materia de ciencia y tecnología. Estos avances están cambiando nuestro mundo mucho más rápidamente que cualquier otro fenómeno que hayamos experimentado antes y están creando numerosas posibilidades para que las empresas emprendedoras aumenten su competitividad.

No se puede detener el cambio tecnológico, ni países como España pueden competir aplicando estrategias basadas en el coste, en mano de obra con bajo grado de cualificación o en productos de estrecho margen. Por ello, los países que aspiren a seguir siendo competitivos han de poner el énfasis en los conocimientos y el espíritu empresarial y seguir una estrategia basada en la diferenciación.

En el ámbito empresarial, para hacer frente a este entorno global, competitivo y cambiante, las organizaciones pueden hacer uso de diferentes instrumentos para generar valor, si bien la innovación es la única herramienta que les permite crear una ventaja competitiva para garantizar el **crecimiento sostenible**.

Después de todo lo descrito anteriormente podemos concluir que no hay que innovar por innovar. Los expertos del FTF indican que algunas de las razones que moverían a una empresa a innovar son la **búsqueda de ventajas competitivas**, la **necesidad de diferenciación**, la **creación de riqueza** o el **crecimiento sostenible**.

La necesidad de la figura de un director de innovación en la empresa suscita una controversia entre los expertos del FTF, ya que, mientras que unos entienden que es una figura necesaria, en continua alerta a las tendencias del mercado y promotora de la innovación en todas las áreas de la empresa, otros consideran que aumentará la burocracia en las grandes organizaciones, lo que supone un obstáculo a la hora de que fluyan las ideas desde todos los niveles de la organización.

Todo proyecto de innovación conlleva cierto riesgo e incertidumbre; por ello, la financiación de estos proyectos debe venir fundamentalmente de la mano de la iniciativa privada. Este tipo de inversiones o proyectos de alto riesgo requiere también expertos que sepan evaluar y seleccionar las mejores ideas o proyectos para financiarlos (capital riesgo) o incluso para desarrollarlos y llevarlos hasta el éxito comercial (*business angels* o incubadoras).

Visión del FTF sobre la innovación

En sus conclusiones, los expertos del FTF tratan de orientar sobre la mejor vía para fomentar la innovación en un país como España. El diagnóstico realizado apunta a la presencia de la materia prima –el talento– y de la infraestructura tecnológica necesarias, pero el país muestra carencias sobre todo de tipo cultural, ámbito en el que los expertos aconsejan que las políticas gubernamentales se orienten hacia un incremento de la inversión en una educación de calidad que fomente la cultura innovadora, la asunción de riesgos y el espíritu empresarial.



Ilustración 4. Diagnóstico de distintos factores que influyen en la innovación en España. Fuente: elaboración propia.

Se trata de una revolución cultural en la que se plantean fundamentalmente un cambio de rumbo y un **cambio de actitud ante los riesgos y los fracasos**.

Teniendo el talento, lo que España necesita ahora es conseguir una voluntad colectiva para innovar en determinadas áreas seleccionadas con cautela para después abordar su desarrollo con la disciplina, la persistencia y la pasión necesarias para su éxito.

Cualquier cambio cultural debe venir de la mano de la **educación**. En este aspecto, entre las recomendaciones de los expertos del FTF destacan las siguientes: establecer la innovación como una disciplina dentro de los planes educativos, enseñar en las escuelas cómo hay que innovar y que el fracaso debe ser entendido como una oportunidad de aprendizaje, fomentar una investigación multidisciplinaria en la universidad y mayor interrelación entre la universidad y la industria y establecer planes educativos más prácticos y multidisciplinarios que promuevan la investigación y la experimentación, entre otras.

Otras medidas para fomentar una **cultura innovadora** en nuestra sociedad podrían ser las siguientes: desmitificar el concepto de "fracaso" a través de la concienciación de que se puede aprender y adquirir una gran experiencia a través de los fracasos, favorecer el establecimiento de alianzas y programas de colaboración con otros emprendedores de países con más tradición innovadora, promover beneficios fiscales para la comercialización de actividades de I+D o facilitar acuerdos por parte del gobierno con instituciones globales que permitan a las empresas estar alerta y anticiparse a las oportunidades que se pueden generar más allá de un horizonte temporal inmediato.

Muchas de las innovaciones se desarrollan en nuevas empresas; por ello, fomentar un **espíritu empresarial** en la sociedad puede convertirse en una medida eficiente de fomento de la innovación. Con este fin, los expertos proponen acciones encaminadas a abrir el mercado español a través de buenas infraestructuras tecnológicas e incentivos fiscales a emprendedores de éxito internacionales con interés por asumir riesgos, para crear un espíritu de imitación por parte de los emprendedores españoles; a facilitar la accesibilidad a fondos, tanto públicos como privados; o a fomentar la figura del *business angel* y de la incubadora tecnológica, entre otras medidas.

El **reconocimiento**, tanto social como material, de los mejores proyectos innovadores, así como de sus promotores, puede despertar el interés por la innovación de otros empleados o individuos de la sociedad. En este ámbito se proponen las siguientes recomendaciones: dar publicidad en los medios de comunicación (prensa, artículos de revistas o, incluso, televisión) a las historias empresariales de éxito y cobertura a aquellos emprendedores que han alcanzado el éxito después de cosechar también fracasos o poner en marcha programas de premios e incentivos a escala nacional para los proyectos más innovadores.

Todas estas medidas deberían tener como objetivo crear una cultura de la innovación en la sociedad, empresa, etc. y no imponer patrones de innovación. En general, la gente muestra más interés por algo cuando se le facilitan las herramientas para hacerlo que cuando se le impone una determinada forma de actuar.

Otro de los factores en los que España debería focalizarse para mejorar su grado de innovación, según los expertos del FTF, es el **capital riesgo** (principalmente, capital semilla). Proponen las siguientes recomendaciones: crear un marco adecuado que favorezca la creación de empresas tecnológicas que atraigan la entrada de capital riesgo en España (por ejemplo, a través de la eliminación de barreras administrativas), implantar incentivos fiscales (minimizar los costes por pérdidas o quiebra) para que se establezcan en España fondos de capital riesgo e inversión extranjera o establecer un "fondo de fondos" para atraer mayores inversiones privadas en los sectores tecnológicos.

Aunque el sector del capital riesgo en España es aún muy pequeño, las perspectivas son bastante buenas, puesto que los inversores extranjeros ven en las nuevas empresas con alto contenido tecnológico creadas en España (por ejemplo, en el sector de la biotecnología o en el de las tecnologías de la información) un buen destino de su inversión.

En estrecha relación con todas estas medidas está el papel del gobierno como responsable de implementar las políticas necesarias para establecer un **marco legal y administrativo adecuado** que fomente la innovación.

En un entorno en continuo movimiento, en el que el cambio es una constante –como decía Heráclito de Éfeso (550-475 antes de Cristo), “el cambio es lo único inmutable en el mundo”–, los gobiernos deben estar capacitados para introducir leyes, con visión de futuro, capaces de seguir los rápidos cambios tecnológicos. Por tanto, los valores de anticipación y flexibilidad no son exclusivos de las estrategias empresariales, sino también de los marcos legales y administrativos que deben regir su entorno de actuación (ecosistema).

Los expertos consultados por el FTF resaltan la importancia de **crear un ecosistema favorable a la innovación** que facilite la inversión en ella y su difusión.

Uno de los actores fundamentales en el fomento de este ecosistema son las Administraciones Públicas por el papel que desempeñan en la creación y gestión de un marco legal favorable para la innovación, sobre todo aquella que tiene un impacto social y estratégico para la sociedad. Las Administraciones Públicas deben participar en la creación de este entorno siempre con la vocación de intervenir lo menos posible en el mercado y de promover continuamente la **libre competencia**.

En el caso específico de Europa, las Administraciones Públicas necesitan tomar un papel más activo en el fomento de la innovación para crear un mercado único europeo eficaz y competitivo, en el cual queden eliminadas todas las barreras legales y fiscales para las compañías innovadoras.

El proteccionismo local que trata de apoyar a los actores menos eficientes no contribuye a la creación de riqueza a largo plazo. Donde sí hay que realizar un especial esfuerzo es en el fomento de la innovación en regiones menos desarrolladas, invirtiendo en ellas hasta que desarrollen una economía sostenible.

La creación de este ecosistema necesita la participación del sector privado, para identificar las áreas de mayor potencial de innovación o aquellas que permitan obtener mayores ventajas competitivas, y la orientación de las reformas fiscales adecuadas hacia esos sectores.

El sistema administrativo y burocrático debe ser **sencillo y eficiente**, de manera que se reduzcan los requisitos para la apertura de un negocio y se facilite el acceso a la financiación tanto pública como privada. La tendencia debe ser que la inversión privada sea la que más peso tenga, por lo que debe ser incentivada mediante la reducción de impuestos y tasas, permitiéndose incluso la desgravación a particulares que inviertan en empresas pertenecientes a sectores de riesgo y con capacidad innovadora.

La política fiscal debe estar orientada a la creación de leyes impositivas específicas que concedan mayores incentivos fiscales a las empresas que se dedican a la alta tecnología y con mayor capacidad de innovación.

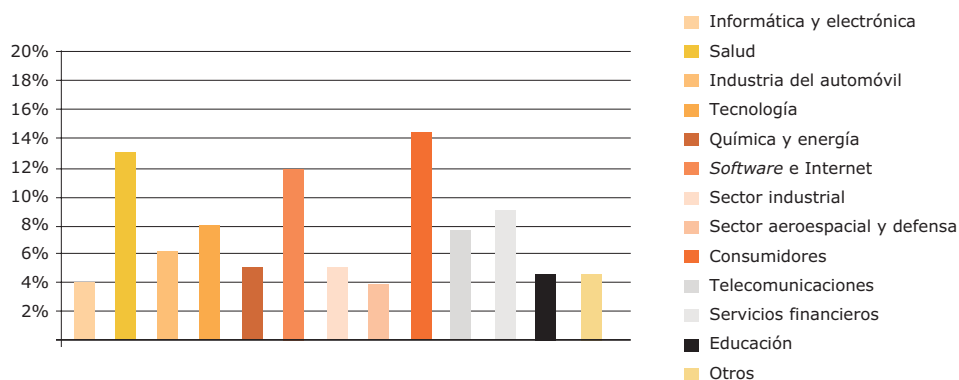
Dado que las actividades de investigación son un aspecto importante de la innovación, deben establecerse interesantes incentivos fiscales para las inversiones en I+D.

Se deben desarrollar programas gubernamentales o regionales para la creación de **incubadoras de start-ups** con alto contenido tecnológico, que pueden estar asociadas a universidades, e invitar al sector privado a tomar parte de manera activa proporcionándole, como hemos comentado, incentivos fiscales por la participación en el riesgo. Se trata de una forma de contribuir al incremento de las inversiones, dado que el sector privado invierte poco en el desarrollo de la innovación; asimismo, es una buena manera de promocionar las regiones menos avanzadas y de permitir un crecimiento sostenible de todas las áreas, evitando la concentración.

Fomentando los sectores en los que España es más competitiva se puede contribuir a crear este ecosistema al que estamos haciendo referencia.

En la ilustración 5 se muestran los sectores en los que, según los expertos, hay mayores posibilidades para la innovación empresarial en España y, por tanto, en los que debe centrar la inversión para aumentar los índices de innovación y, como consecuencia de ello, de competitividad.

Ilustración 5. Sectores en los que debería invertir España.
Fuente: elaboración propia.



En resumen, no se trata de concentrar las inversiones en los sectores más innovadores, sino que cada país debe conocer sus fortalezas y los sectores en los que puede ser más competitivo, para centrar en ellos sus esfuerzos.

Una vez identificados los sectores y tomando como referencia la clasificación de innovación de Doblin, en la ilustración 6 se muestran los tipos de innovación en los que España, según los expertos del FTF, debería centrarse y en los que cabría esperar mayores posibilidades de éxito.

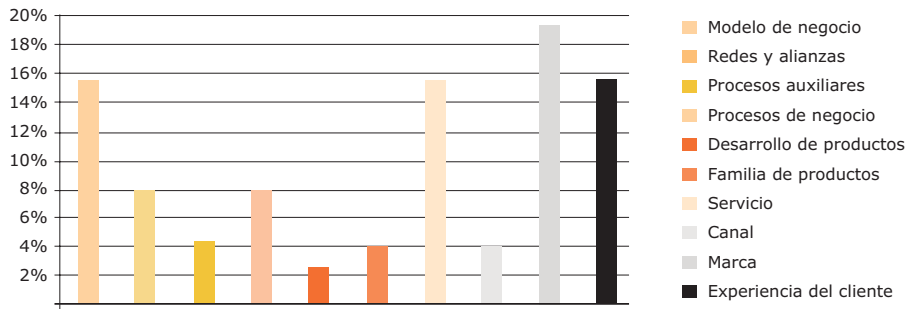
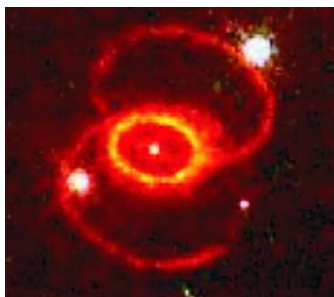


Ilustración 6. Tipos de innovación con mayor valor añadido para España.
Fuente: elaboración propia.

España no debería dejar de invertir en la innovación de producto, pero debería explotar más su capacidad de innovar en las demás áreas. Debe **buscar sus fortalezas** y apostar por ellas.

¿Opción o necesidad?



La rápida evolución de los mercados y la globalización hacen que la innovación deje de ser una opción y pase a ser una **necesidad**. La empresa del futuro debe ser necesariamente una empresa innovadora y en constante evolución en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, impulsada por una competencia creciente y la continua sofisticación de la demanda.

El futuro es de aquéllos que sean capaces de innovar y tengan la capacidad de crear y aplicar el conocimiento. Para las empresas se hace necesario obtener ventajas competitivas a través de la diferenciación, y la innovación es lo que permite diferenciar los productos y servicios con respecto a la competencia.

En línea con todo lo anterior y según los expertos del FTF, en el caso de España, la innovación se convierte claramente también en una **necesidad**...

- ... desde el momento en el que la **competitividad** del país continúa descendiendo y la **globalización** aumenta la presión en las empresas por conseguir mejoras en términos de competitividad;
- ... desde el momento en el que los **clientes son cada vez más exigentes** y la competencia es cada vez mayor: se hace necesario innovar para no perder o, incluso, aumentar la cuota de mercado;
- ... desde el momento en el que la **vida del producto es cada vez más corta** y, sin embargo, los costes no dejan de aumentar: lo que solía funcionar ya no funciona en el mercado, es decir, la mejora de resultados sólo puede venir de la creación de valor a través del catálogo de productos o servicios;
- ... a no ser que España quiera ser relegada a ese tercer grupo de países cuyo activo principal es la mano de obra, con los que **no podría competir**;
- ... desde el momento en el que algunos competidores, sobre todo de economías emergentes, se centran en la imitación, con lo que hacen **caer los precios y los márgenes**; por tanto, si la empresa no aporta algo diferencial, la sostenibilidad del proyecto empresarial está en peligro.

En conclusión, bajo el contexto actual de globalización, donde las reglas de la competencia están cambiando, Europa no puede permitirse el lujo de seguir viviendo de un "stock de riqueza". No hay lugar para el *statu quo*. Es cuestión de innovar o morir y tiene que implicar no sólo a las empresas, sino también al conjunto de la sociedad. En Europa se hace necesaria una apuesta sólida por la innovación para la **sostenibilidad de su competitividad**. ■

Miembros del FTF

Ponentes

Chang Hwee Nee.
Secretaria general adjunta (Policy),
Ministerio de Educación.
País: Singapur.

David Lim Yoke Peng.
Director adjunto, NUS Venture Support.
País: Singapur.

Eli Oppen.
Chief scientist, Ministerio de Industria,
Comercio y Trabajo.
País: Israel.

Joseph Vardi.
Presidente, International Technologies
Ventures.
País: Israel.

Juan Carlos Fernández.
Director de Promoción, Estudios y Servicios
Corporativos, Centro para el Desarrollo
Tecnológico Industrial (CDTI).
País: España.

Larry Keeley.
Presidente, Doblin.
País: Estados Unidos.

Mark Ciccone.
Senior member, Monitor Networks
Leadership Team.
País: Estados Unidos.

Pedro Arboleda.
Candidate group leader, Monitor Group.
País: Estados Unidos.

Poyni Bhatt.
Chief administrative officer, SINE.
País: India.

Yukon Huang.
Asesor *senior* y ex director
del Programa China, Banco Mundial.
País: China.

Moderadores

Chris Meyer.
Presidente, Monitor Networks.
País: Estados Unidos.

Ignacio Ríos.
Global leader, Monitor Group.
País: España.

Asistentes

Ángel Cabrera.
Presidente, Thunderbird.
País: Estados Unidos.

Antonio Carro.
Fundador y vicepresidente, Jazztel.
País: España.

Brent Segal.
Cofundador y consejero delegado,
Nantero Inc.
País: Estados Unidos.

Carlos Bhola.
Socio director, Celsius Capital.
País: Estados Unidos.

Carlos Mira.
Ex consejero delegado, Lucent Technologies
Mobility Europe.
País: España.

Eric Bonabeau.
Presidente y consejero delegado, Icosystem.
País: Francia.

Javier García.
Information officer, Global Demand IT LILLY.
País: Estados Unidos.

John Hoffman.
Presidente y consejero delegado,
Roamware Inc.
País: Estados Unidos.

Juan José González.
Vicepresidente, Boston Consulting
Group España.
País: España.

Juan Soto.
Presidente honorífico, Hewlett-Packard.
País: España.

Luis Lada.
Presidente ejecutivo, Telefónica España.
País: España.

Manuel Márquez.
Presidente, Amper.
País: España.

Nicolas Goulet.
Socio director, Adara.
País: España.

Paul Van Doorn.
Director ejecutivo, DoCoMo Inc.
País: Países Bajos.

Ren Ee Chee.
Investigador principal, Singapore Immunology
Network (SIgN); director, Biopolis Shared
Facilities.
País: Singapur.

Swati A. Piramal.
Directora de alianzas estratégicas
y comunicaciones, Nicholas Piramal India Ltd.
País: India.

Fundación de la Innovación Bankinter

José María Castellano.
Presidente.
País: España.

Carlos López Blanco.
Vicepresidente ejecutivo.
País: España.

Mónica Martínez Montes.
Directora general.
País: España.

Julie Slama.
Ejecutivo.
País: Bélgica.

Jenny Whelan.
Ejecutivo.
País: Irlanda.

Bankinter

Fernando Alfaro Águila-Real.
Director general, Área de Innovación.
País: España.

Marcelina Cancho Rosado.
Ejecutivo, Área de Innovación.
País: España.

WWW.FTFORUM.ORG



Fundación de la Innovación **Bankinter**

bankinter.

Colaborador Principal

accenture
High performance. Delivered.