

Cómo ganar hasta un 5% con la renta fija

La política de los **BANCOS CENTRALES** abre una ventana a nuevas inversiones más allá de la **BOLSA**. Deuda, bonos y fondos ofrecen atractivas **RENTABILIDADES**

PÁGINAS 13 A 19 / EDITORIAL EN LA PÁGINA 12



SUMARIO

50

El resultado a septiembre de BBVA, empañado por Turquía

PÁGINA 25

Popular reafirma su objetivo de ganar este año 400 millones

PÁGINA 24

El Ibex cierra en octubre su mejor mes desde hace dos años

PÁGINA 22

EMPRESAS

IAG gana el 70% más y prevé un 2016 con el crudo a 50 dólares

PÁGINA 3

ECONOMÍA

El PIB español crece al mayor ritmo anual desde 2007

PÁGINA 10

DIRECTIVOS

La innovación, clave para el cambio de modelo

PÁGINAS 33 A 40

Rivera se suma al frente antisecesionista de Rajoy y Sánchez

Iglesias se desmarca y defiende un referéndum para abordar el conflicto catalán

PÁGINA 11 / EDITORIAL EN LA PÁGINA 12



Palacio de la Moncloa

idealista

Directivos@

Coches

A la venta la quinta generación del Astra



Gastronomía

La revolución verde de Lavinia



PREMIOS Cinco Días a la Innovación Empresarial 2015



De izquierda a derecha: Elio Marín, responsable para Europa y Canadá de Sistemas Genómicos, y Larina Saur, directora general de la compañía; Juan Francisco Polo, director de comunicación y responsabilidad social de Ferrovial, y Guillermo López, consejero delegado de Farware, con sus respectivos galardones.

La innovación, clave para el cambio de modelo

CincoDías entrega sus premios anuales para distinguir las iniciativas empresariales más intensivas en I+D+i

TEXTO MANUEL G. PASCUAL
PARLO SÍMPERE

Existe un esbozo en el modelo productivo de la economía española. El sector de la construcción pierde peso a favor de las exportaciones y las pequeñas y medianas empresas españolas se financian en las mismas condiciones que las alemanas. Son palabras del secretario de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, Íñigo Fernández de Mesa, quien opina también

que la innovación es uno de los pilares sobre los que se sustenta esta transformación. Así lo aseguró el miércoles durante su intervención en la ceremonia de entrega de la octava edición de los Premios **CincoDías** a la Innovación Empresarial, que un año más concluyó con el patrocinio de La Caixa y Repesol.

Ferrovial se impuso en esta ocasión como la compañía con el mejor proyecto de responsabilidad social corporativa, gracias al desarrollo de infraestructuras para facilitar el acceso a una necesidad básica como es

el agua potable en distintas zonas de África y América Latina.

La compañía valenciana Sistemas Genómicos, por su parte, fue reconocida en la categoría de nuevas tecnologías de la mano de GeneProfile y GeneSGKit, capaces de diagnosticar con precisión y de manera poco costosa enfermedades hasta entonces difícilmente detectables.

Y fue una *spin-off* de la Universidad de La Coruña, Torusware, la que consiguió el galardón que distingue la acción más innovadora ligada al mundo universitario gracias a su de-

arrollo de una tecnología que permite una navegación más rápida por internet. Estos premios, nacidos en 2008 para celebrar los 30 años del diario de cato de la información económica, han distinguido desde su creación a 24 compañías comprometidas con la promoción de la I+D+i. Todas ellas forman parte de un tejido empresarial que, pese a las turbulencias que ha atravesado la economía en los últimos años, sigue esforzándose en sacar al mercado productos y servicios de alto contenido innovador.

CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE.

El momento actual en el que vivimos, caracterizado por entornos volátiles que ponen en cuestión constantemente tanto los modelos de negocio como sus escenarios, nos ha demostrado que nada es permanente a excepción del cambio. Sin embargo, aunque estemos tentados de creerlo, con esta afirmación no estamos descubriendo nada nuevo. Heráclito ya afirmaba en el siglo I a.C. que el fundamento de todo está en el cambio incesante. Y es en este aparente caos donde surgen las oportunidades y, sobre todo, donde la innovación aparece como una herramienta que ayuda a recuperar el orden de las cosas.

No obstante, la innovación en momentos de cambio requiere ir acompañada de otra cualidad como es la resiliencia. Este término, procedente del campo de la física, se refiere a la capacidad de los materiales de volver a su forma original cuando han sido forzados a cambiar o deformarse y ha sido trasplantado con éxito



ANTONIO BRUFAU
PRESIDENTE DE REPSOL

Resiliencia, innovación y creación de valor

al ámbito de la psicología, donde hace referencia a la capacidad humana para gestionar los cambios acontecidos, superarlos y, al final de este proceso transformador, salir fortalecidos.

Para los emprendedores y las empresas emergentes, el concepto de resiliencia es fácil de entender y aplicar porque cuanto más innovadora es una empresa, más debe enfrentarse a retos desconocidos e imprevistos que hacen evolucionar el proyecto a términos difícilmente predecibles en su plan de negocio inicial. Sin embargo, para las grandes empresas, integrar la resiliencia como una de sus características principales es algo más complejo. En este

tipo de organizaciones, la resiliencia es fruto de un liderazgo abierto al cambio, que promueve una cultura de la innovación mediante el continuo aprendizaje de los errores y que no duda en asumir nuevos riesgos. Se trata, en definitiva, de superar un modelo en los que los directivos son valorados por lo que hicieron ayer, porque es evidente que, en estos momentos, el pasado no es una referencia fiable para intentar vislumbrar lo que nos espera en el futuro. Aplicando este esquema en su toma de decisiones, se dan las condiciones propicias para que surja una organización resiliente que realmente aporta valor.

Para una adecuada gestión del

cambio en este tipo de organizaciones, es preciso ser capaz de llevar a cabo un análisis preciso de la situación, identificando claramente de dónde partimos y hasta dónde podemos llegar. Al fin y al cabo, una correcta evaluación de los cambios que se están generando en cada momento es la que nos permite aprovechar la coyuntura al máximo. Y para ello la mera comprensión del entorno no basta, sino que es preciso integrar los procesos y estructuras de la organización en una dinámica de cambio que incremente sus fortalezas. Tampoco hay que olvidar el impacto humano que todo proceso de cambio conlleva y que debe ser analizado con exquisito cuidado, ya que será uno de los factores primordiales para que la organización acepte estos cambios como legítimos y necesarios a la vez que cuenten con un apoyo mayoritario.

Por supuesto, la decisión de integrar la resiliencia como un valor de referencia en la empresa tiene una especial trascendencia, ya que una vez se inicia un pro-

ceso transformador de este calibre, la empresa nunca volverá a ser la misma. En el fondo, esa es la intención final y la innovación que introduce el concepto: si el cambio es el contexto, si lo que nos espera es un entorno inestable y dinámico, las organizaciones deben adquirir un nivel de flexibilidad tal que les permita redefinirse constantemente y sus líderes deben ser capaces de cuestionar y superar lo aprendido, pero también de discernir entre aquello que sigue siendo un elemento definidor del futuro y lo que es un elemento vinculado al pasado.

Cuando una organización ha conseguido esta cualidad de adaptarse con flexibilidad y vocación transformadora a los cambios, propicia que la cultura de la innovación se extienda de manera transversal en su seno, lo que, en gran medida, será un factor de éxito que les permitirá afrontar las situaciones que les planteen el futuro, más aún si basan su proyección estratégica en los conceptos de valor y resiliencia.

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

España cuenta con uno de los mejores marcos de incentivos fiscales a la I+D+i de la Unión Europea. Tal y como recuerda la consultora especializada F. Alternativas, el sistema ofrece numerosas oportunidades a las empresas que dediquen recursos a esta actividad: desde obtener un retorno que puede alcanzar el 59% del gasto incurrido en proyectos hasta recuperar, vía monetización del incentivo, el 80% de la deducción generada. Aunque muchas empresas desconocen que se pueden beneficiar de ello.

Para Andrés Zabara, director de promoción y cooperación del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), uno de los mayores problemas de la innovación española tiene que ver con el tamaño. "Más del 50% de la inversión empresarial en I+D+i la soportan las pymes, mientras que en Alemania, por ejemplo, esa proporción es del 10%. Las grandes compañías no se implican lo suficiente: deberían triplicar al menos su desembolso en I+D+i", sentenció el jueves durante un encuentro sobre innovación, organizado por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y F. Alternativas.

El directivo abogó también por buscar "fórmulas imaginativas" para propiciar la colaboración público privada en la investigación. Siempre teniendo en cuenta que, tal y como subrayó, dedicar recursos a I+D+i es más fácil para las compañías de mayor tamaño que para las pequeñas.

Pese a que la innovación se puede aplicar en todos los sectores, hay algunos que tendrán más capacidad de arrastre que el resto. "El desarrollo de las smart cities, las industrias relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y todo lo que tiene que ver con la transformación digital va a ser esencial para la I+D+i española", aseguró Antonio Alcolea, subdirector general de Fomento de la Sociedad de la Información, departamento perteneciente a la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

Uno de los sectores en los que la innovación tecnológica debe ser protagonista es el de la educación. Los portátiles,



Asistentes a la ceremonia de entrega de los Premios CincoDías a la Innovación Empresarial, el pasado miércoles en CaixaForum de Madrid.

les, tabletas y pizarras electrónicas se han hecho un hueco en los pupitres de los alumnos y han empezado a ocupar las paredes de las aulas. Sin embargo, pese a los grandes avances que ha traído, hasta la fecha, esta revolución informática no ha sabido aprovechar todas las oportunidades. Como explicó en Simo Educación el director del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado (Intef), Félix Serrano, unidad perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, "lo que hemos hecho ha sido trasladar todo lo que salía en los libros de texto a los libros tecnológicos y tabletas, y nos hemos quedado ahí". De esta

LOS PREMIADOS

• **Ferrovial.** Se llevó el galardón al mejor proyecto de responsabilidad social corporativa gracias al trabajo llevado a cabo en varias zonas de Latinoamérica y África, con el que ha logrado facilitar el acceso al agua potable en regiones desfavorecidas.

• **Sistemas Genómicos.** Se hizo con el premio en la categoría de nuevas tecnologías;

gracias a GeneProfile y GeneSGKit, herramientas que permiten diagnosticar las enfermedades más complicadas de localizar.

• **Torusware.** Este proyecto, nacido de la Universidad de La Coruña, ganó el premio a la acción más innovadora ligada al sector universitario. Facilita una navegación más rápida en la red.

forma, en los centros educativos españoles solo se está pasando de las hojas de papel a las pantallas táctiles, sin sacar todo el potencial de esta nueva era tecnológica. "El error ha sido sustituir un medio por otro". El reto pasa, por lo tanto, por saber incorporar las tecnologías innovadoras en este nuevo concepto de educación.

Uno de los primeros pasos, según Serrano, es no centrar toda la atención en el alumnado y en los estudiantes, "ya que en muchas ocasiones se nos olvida que el profesor encargado de transmitir el conocimiento tampoco está preparado para esta nueva tesitura". Un personal docente formado en el uso de

Revolución digital para un mundo mejor

Cuando en 1995, Nicholas Negroponte, fundador y director del MIT Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachusetts, profetizó que la transformación de átomos en bits sería "irrevocable e imparable" y haría infinitamente más sencilla y barata la creación, almacenamiento y distribución de la información, probablemente pocos imaginaron que sus predicciones resultarían tan acertadas.

Veinte años después, el mundo digital de Negroponte es una realidad que ha transformado no solo los paradigmas de la comunicación, sino toda nuestra vida cotidiana. Nuestra forma de trabajar, de ver el mundo, de disfrutar de nuestro tiempo de ocio y de relacionarnos con los demás han cambiado mucho más en estas últimas dos décadas de lo que lo hicieron en todo el siglo XX.

Las nuevas dinámicas empresariales, impulsadas por la revolución digital, son una fuente de oportunidades de crecimiento para todos los sectores de actividad. Por supuesto, el financiero no es ninguna excepción. Hace ya tiempo que la relación entre entidades y clientes ha rebasado los límites de la oficina. Las oficinas son y seguirán siendo pilares fundamentales en la relación y trato personal con nuestros clientes.

Pero, hoy, los canales electrónicos (cajeros, banca online, banca móvil, etc.) gestionan la inmensa mayoría de las operaciones que un banco realiza cada día. En CaixaBank, por ejemplo, más del 99% de las operaciones se efectúan de forma digital. La entidad suma, al cierre del mes de septiembre, 4,8 millones de clientes activos en banca online y más de 2,7 millones en banca móvil, con unas cuotas de penetración en el mercado de banca de particulares en España que se sitúan entre las más elevadas entre los principales mercados financieros a nivel internacional.

La llegada de nuevos dispositivos móviles con alta capacidad de prestar servicios a distancia abre todavía más posibilidades. No solo la entidad puede estar 24 horas a disposición del cliente, sino que también puede ir a visitarle a domicilio, en su propia casa, el día y la hora que más le convenga. CaixaBank dispone ya de más de 10.000 Smart PC en su red con los que los gestores pueden realizar ofertas a medida y firmar contrataciones, sin necesidad de papeles físicos ni

de obligar al cliente a pasar por la oficina, si este no lo solicita.

Los nuevos desarrollos tecnológicos seguirán impulsando cambios en todas las direcciones. ¿Significa esto que el talento humano está en peligro de verse desplazado por las máquinas? No lo creo. De la misma manera que, en un baneo tan avanzado en la digitalización como CaixaBank, las oficinas siguen siendo imprescindibles, las personas continuarán estando en el centro de cualquier relación comercial. La novedad es que la tecnología rompe los límites que hasta ahora conocíamos en el tratamiento y gestión de la información y multiplica la capacidad de las personas de ofrecer más y mejores servicios.

Lo mismo ocurrirá en los procesos de toma de decisiones, donde los directivos cuentan ya con una herramienta formidable: el big data. El análisis de millones de datos y variables permite disponer de una visión mucho más rica y compleja de los diversos escenarios del negocio. Y, con toda probabilidad, en un futuro no demasiado lejano veremos multiplicarse las capacidades de la computación gracias a los ordenadores cuánticos, lo que abrirá una nueva era en el tratamiento de la información y la comunicación.

Ante la dimensión del cambio, es necesario preguntarse si la transformación tecnológica puede ir todavía más allá. El cambio empresarial y organizativo que estamos viviendo es muy relevante, al igual que las nuevas tendencias que se están generando en otros niveles, como la educación, con la explosión de las plataformas MOOC (Massive Open Online Course). Pero quizás tengamos ante nosotros un desafío inexplorado.

Es posible que esta explosión tecnológica -la actual y la que está por venir- nos brinde también la solución a problemas globales estructurales, como la pobreza, la corrección de desequilibrios y desigualdades, la integración cultural o el desarrollo sostenible. Algunas dificultades que permanecen sin resolverse desde hace demasiados años pueden tener nuevas vías de solución con la aplicación de las nuevas tecnologías, y deberíamos explorar, sin duda, este camino. Quizás estamos ante una oportunidad histórica de conseguir que el mundo digital sea, definitivamente, un mundo mejor.



Miguel Ferré, secretario de Estado de Hacienda; Juan Luis Cobrián, presidente de PRISA, e Iñigo Fernández de Mesa, secretario de Estado de Economía.



De izquierda a derecha, Mario Armero, vicepresidente ejecutivo de Anfac; José Boada, presidente del grupo Pelayo, y el economista José Carlos Díez.



Sainz, Iñigo Meirás, Javier Moreno y Manuel Polanco.



Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente de Banco Santander.



Polanco y Manuel Mirat.



Marta González Novo conversa con Juan José Almagro.

las TIC es un requisito indispensable para el crecimiento de los alumnos. Pero también lo es contar con unos espacios de aprendizaje y formación óptimos. Tal y como recordó Serrano, la conectividad en los centros escolares y universitarios españoles es una de las más lentas de Europa, "por lo que la tecnología y el conocimiento tarda en llegar más de lo normal a las mesas de los estudiantes, más aún si hablamos de zonas rurales o con poca densidad de población". Para Intef, la adaptación de los centros educativos a esta nueva era digital es una máxima. "Esta semana se ha firmado el primer convenio con una comunidad autónoma, La Rioja,

LA CIFRA

50%

es la proporción de la inversión empresarial en I+D+i que soportan las pymes. En Alemania esta magnitud es del 10%; las grandes compañías tienen una contribución mayor que en España.

para que los centros de enseñanza públicos cuenten con banda ancha. Se espera que de aquí a dos años esto se extienda por el resto de regiones".

Este plazo de dos años también es el recomendado por Intef para implantar en los centros docentes el uso de tecnologías como la robótica, las aplicaciones de modelado en 3D y las impresoras 3D, así como relojes inteligentes, gafas de realidad aumentada y otros dispositivos similares. En un plazo algo más largo, de cuatro o cinco años, la conexión de todo tipo de objetos a la red, mediante chips integrados y sensores también será una realidad en las aulas y centros educativos.