



LA REVISTA DE LOS LÍDERES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

ECONOMÍA



LA REVISTA DE LOS LÍDERES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
N.º 3 / ÉPOCA / ENERO 2016

3 EUROS



José Miguel Rosell

Miguel Ángel Juan

S2 Grupo
“Estamos trabajando e invirtiendo en soluciones de ciberseguridad desde 2004”

• RANKING PROVINCIAL
LOS RESULTADOS DE LAS COMPAÑÍAS
LÍDERES SE DISPARARON
EN ALICANTE Y CASTELLÓN

- PREMIOS ECONOMÍA 3
 - HOSBEC
 - CLAVE-I
 - FUNDESEM
 - ELCHE PARQUE EMPRESARIAL
 - GRUPO HALCÓN CERÁMICAS
 - UJI
 - AGUAS DE VALENCIA
 - MERCEDES BENZ VALENCIA
 - IVIE
 - TOMARIAL
 - UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA
 - LAS PROVINCIAS

XIMO PUIG, PRESIDENT DE LA GENERALITAT:
“NO SOY PARTIDARIO DE SUBIR IMPUESTOS, SINO DE AFLORAR BASES IMPONIBLES OPACAS”

Star Days *



Ven a los Star Days de enero
y descubre increíbles sorpresas.

Aprovecha los Star Days de Mercedes y llévate tu Mercedes o smart con condiciones inmejorables.

Sólo en tu Concesionario Oficial Mercedes-Benz y smart.

Mercedes-Benz

The best or nothing.



MERCEDES-BENZ VALENCIA

Filial de Mercedes-Benz España, S.A. Gran Vía Marqués del Turia, 52 VALENCIA Telf.: 96 122 46 02.
Avda. La Pista, 50 (Vía Servicio) MASSANASSA Telf.: 96 122 44 01. Avda. Real Monasteri Sta. M^a
de Poblet, 50 (Vía Servicio) QUART DE POBLET Telf.: 96 122 45 76. C/ Tuéjar, 14 L'ELIANA
Telf.: 96 122 46 27. www.mercedesbenzvalencia.es

Síguenos:



LÍDERES



● 012 | S2 GRUPO |

“Estamos trabajando e invirtiendo en desarrollo de soluciones de ciberseguridad desde 2004”.

MACRO

● 003 | JORNADAS ECONOMÍA 3 SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN |

El secreto del éxito está en planificar, acertar en el mercado y elegir a los socios adecuados.



● 006 | XIMO PUIG | President

Generalitat | “No soy partidario de subir impuestos, sino de sacar a la luz bases impositivas que escapan a la recaudación”.

● 040 | PREMIOS E3 | Edición 2015

● 070 | MONDRAKER | Bicis cuesta abajo, ventas hacia arriba.

● 080 | HIPERBER | Crece un 4 % hasta los 141 millones.



● 020 | GRUPO PIKOLINOS |

Juan Perán: “Puse a mis hijos frente a un toro muy bravo y han estado a la altura”.

RANKING

● 028 | 24 RANKING PROVINCIAL

Los resultados de las mayores compañías se disparan en Alicante y Castellón mientras se contraen en Valencia.

SECTORES

● 084 | MARKETING 3.0 | Los consumidores y las empresas unen sus intereses para transformar la sociedad.

FINANZAS

● 096 | BBVA | “Queremos ser el mejor banco digital del mundo”.

TENDENCIAS

● 114 | SHOPPING ● 115 | DESTINOS

● 128 | ESTILO ● 130 | BODEGAS |

El Villar ● 134 | HISTORIA | Superette

ENERO 2016 | SUMARIO

STAFF

EDITORIA

ECO3 Multimedia, S.A.
c/ Colón, n.º 18 - 7º B
46004 Valencia
Tlf.: 902 881 899
Fax: 963 730 062

PRESIDENTE

Rafael Ferrando

DIRECTOR

Salvador Martínez

REDACTORES Y COLABORADORES

Ana Gil
Gemma Jimeno
Enrique Bolland (Alicante)
Elena Merino (Redes Sociales)

Estilo

Elena Sanz y Justo Grau

Vinos y Bodegas

Ángel Ossorio

Historia

Fco. Pérez Puche

DISEÑO EDITORIAL

Daniel Sirera

PUBLICIDAD Y PATROCINIOS

Raquel de la Flor
José Enrique López

ADMINISTRACIÓN

Ana Llop

ARTES GRÁFICAS

Set i Set Impressors, S.L.

DEPÓSITO LEGAL

V-2122-1995

Difusión controlada por

ECONOMÍA 3 no suscribe necesariamente las opiniones expresadas por sus colaboradores periodísticos. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos ofrecidos a través de este medio, salvo autorización expresa del editor, de acuerdo al artículo 32.1, párrafo segundo, de la Ley de Propiedad Intelectual.



Colaboradores

Deloitte (18); Auren (26); Coto Consulting (38); Garrigues (56); Grupo Ifedes (62); Edem (68); Tomaral (76); CPL (82); Zenith Valencia (90); Bolsa Valencia (95); NU2 Abogados (102); Febf (112); S2 Grupo (126)

Un año más, los Premios ECONOMÍA 3

Un año más –y con este van 24–, el Jurado de los Premios anuales de **ECONOMÍA 3**, ha fallado los correspondientes al ejercicio 2015. Once entidades y empresas de Alicante (4), Castellón (2) y Valencia (5), han resultado merecedoras en esta ocasión, de unos galardones que se han consolidado ya como referentes de *hacer bien* las cosas en el mundo de la empresa de la Comunidad Valenciana.

Los galardonados en la provincia de Alicante han sido, en la modalidad de *Liderazgo Empresarial*, la entidad gestora de **Elche Parque Empresarial**; en la categoría de *Trayectoria Empresarial*, **Clave Informática**; por su *Trayectoria Docente*, **Fundesem Business School (FBS)**; y por su *Liderazgo Organizativo*, la **Asociación Empresarial Hotelera de Benidorm (Hosbec)**.

En Castellón las dos distinciones otorgadas han sido para la **Universitat Jaume I** en la modalidad de *Trayectoria Docente* (este año celebra su 25 Aniversario); y en la categoría de *Liderazgo Empresarial* para el **Grupo Halcón Cerámicas**.

Los cinco ganadores de los premios en la provincia de Valencia han sido, en la modalidad de *Liderazgo Comercial*, la empresa **Mercedes Benz Valencia**; en la categoría de *Liderazgo en Servicios Profesionales*, la firma de servicios jurídicos y tributarios,

Tomarial Asesores; en la modalidad de *Trayectoria Académica*, la **Universidad Europea de Valencia (UEV)**; por su *Liderazgo Investigador*, la distinción ha sido fallada a favor del **Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)**; y finalmente, por su *Trayectoria Empresarial*, el galardón ha recaído en **Aguas de Valencia**, que en 2015 celebró su 125 aniversario.



Premio Especial del Jurado

Pero en esta ocasión –como ya ha ocurrido en alguna otra edición–, además de las distinciones señaladas, el Jurado de los Premios **ECONOMÍA 3** ha entendido que concurren las circunstancias adecuadas para entregar un *Premio Especial del Jurado*, que en esta ocasión ha correspondido al periódico **Las Provincias**, que en 2015 conmemoró sus primeros 150 años de historia.

Para todos ellos vaya, en primer lugar, nuestra más sincera felicitación por estos galardones. En todos los casos, los motivos y argumentos de las distinciones son sobrados y conocidos. Y, así mismo, todos ellos, cada uno en sus respectivas especialidades, es un ejemplo de buen hacer.

Como entidad impulsora de estos galardones, nos sentimos satisfechos de la labor realizada estos años, pero es la relevancia y calidad empresarial de los premiados, lo que da consistencia a unas distinciones que en 2016 celebrarán sus *Bodas de Plata*.

La entrega de los Premios **ECONOMÍA 3** correspondientes al ejercicio 2015 tendrá lugar el próximo miércoles, día 27, y en ese acto desvelaremos las novedades que se avecinan, pues no solo cumplen 25 años los Premios; también lo hace esta publicación y eso no ocurre todos los días.

■ Economía 3

Prioridades fiscales del Consell

Aunque resulte paradójico –porque debería ser todo lo contrario–, no es habitual que un político en ejercicio –mucho menos si es *President*–, hable claro de temas fiscales. El modelo fiscal y la recaudación tributaria, por lo que se ve, no deben ser temas políticamente adecuados para ganar votos. Pero a **Ximo Puig**, *President* de la **Generalitat**, no solo no le molesta abordar el tema, sino que da claves sobre el recorrido de la reforma tributaria que prepara **Vicent Soler** –su consejero de **Hacienda**– y la comisión de expertos que va a formarse, para poner al día la fiscalidad autonómica en materia de tasas e impuestos cedidos; el 20 % de los ingresos de la **Generalitat**, como el mismo **Puig** recuerda.

El tema tendrá recorrido y dará para más de un comentario, pero en estas líneas me centro en la futura **Agencia Tribu-**

ria Valenciana y en el objetivo de su creación: coordinar la labor gestora e inspectora de los entes de recaudación provinciales y locales, para cruzar sus datos con los de la **Agencia Estatal de Administración Tributaria** en su lucha contra el fraude.

Aunque no somos partidarios en esta casa de incrementar la burocracia administrativa –que siempre tenemos que pagar los contribuyentes con nuestros impuestos–, si la **Agencia Tributaria Valenciana** cumple con su cometido y con esa coordinación de entes se consiguen aflorar bases impositivas ocultas, bienvenida sea, pues solo la corrupción iguala en rechazo cívico a la evasión de impuestos.

Estaremos atentos, pues, al trabajo y resultados de nuestra **Agencia**.

■ Economía 3





Jornadas Economía 3 sobre Internacionalización: el secreto del éxito está en planificar, acertar en el mercado y elegir a los socios adecuados

■ Textos: E. Bolland y E. Merino.
redaccion@economia3.info

■ Fotos: V. A. Jiménez y Á. Domínguez

La internacionalización no se puede improvisar. Esa ha sido una de las principales conclusiones de las jornadas sobre internacionalización que Economía 3 junto a KPMG, BBVA y Vodafone celebró en Valencia y Alicante.

El socio de Estrategia Energética e Internacionalización de KPMG, Antonio Hernández centró su intervención en los resultados de la encuesta que sobre internacionalización realiza periódicamente su firma.

Estudiar, elegir, planificar

Dicha encuesta revela que el 90 % de las empresas españolas tienen intención de iniciar un proceso de internacionalización; que buscan mercados fuera de la UE, pero preocupa que el 65 % acomete la internacionalización sin ninguna planificación, lo que conlleva una alta tasa de fracaso.

Los países emergentes se han convertido en uno de los objetivos prioritarios para la internacionalización y para trabajar con ellos, Hernández destacó seis aspectos: Hay que ir con socios locales, tener paciencia y no precipitarse, enfocarse hacia los *stakeholder* locales, ser prudente en las decisiones, ser flexible y persistente y,

Valencia y Alicante acogieron sendas jornadas sobre internacionalización, organizadas por Economía 3 y con el patrocinio de BBVA, KPMG y Vodafone. La necesidad de una planificación, el conocimiento del mercado y contar con socios locales de confianza son algunas de las prioridades que los ponentes destacaron. Como conclusión, la internacionalización es necesaria cuando se aborda un proyecto sólido de expansión.

por último, estar dispuesto a recibir ayuda local.

“Las empresas -concluyó Hernández- han utilizado la internacionalización como un recurso anticiclo negativo. Muchas han salido de manera precipitada. La internacionalización debe estar en el ADN de la empresa ya que si es-

ta quiere permanecer ajena a los ciclos económicos debe internacionalizarse”.

Los representantes de BBVA en las jornadas enfatizaron los requisitos básicos que debe tener una empresa que se plante la internacionalización: la firme voluntad de internacionalizarse, contar con ▶

Compromiso público con la internacionalización

El conseller de Hacienda y Modelo Económico, Vicent Soler, clausuró el encuentro de Valencia. “El tamaño sí que importa, aseguró, teniendo en cuenta que contamos mayoritariamente con pymes y microempresas. Se necesita un cambio de chip. Para internacionalizarse es necesario tener una determinada dimensión y una forma de obtenerla es la fusión”.

Para Soler, el futuro pasa por la cooperación interempresarial, contando con la colaboración de los poderes públicos, asegurando el compromiso de la Generalitat con el tejido industrial de la Comunidad Valenciana.

En Alicante fue el vicepresidente de la Diputación, Carlos Castillo, el que cerró la Jornada. Castillo expuso la importancia que tiene el proyecto de establecer una zona franca en el Puerto de Alicante, un asunto cuyo impulso ya está contemplado presupuestariamente en el Plan Director de 2016 del organismo provincial. Recordó que el proyecto “es de vital trascendencia” para la provincia y cuenta con el apoyo unánime del sector empresarial, por lo cual “todas las administraciones” deben asumir el compromiso de respaldarlo con firmeza.



Jesús Suso de Vodafone

el equipo humano necesario y, tercero, tener una ventaja competitiva para poder exportar.

Para los expertos de BBVA, la elección del mercado es determinante y recomiendan tomarse el tiempo suficiente para estudiar las distintas alternativas y conocer el entorno de primera mano. Todo ello permitirá hacer el plan de marketing, buscar socios locales o incluso decidirse por la implantación.

La primera parte de las jornadas se cerraron con la intervención de **Jesús Suso**, director territorial de **Vodafone**, quien expuso las cuatro grandes tendencias del mercado y que se desarrollan a partir del móvil. En primer lugar, el impacto de las redes sociales que sirven para recomendar productos y servicios. La segunda tendencia es la movilidad: se puede hacer cualquier cosa desde cualquier punto. La tercera tendencia es el *big data* y el análisis del mismo que proporciona un ingente volumen de información sobre tendencias globales y preferencias individuales. La cuarta gran tendencia es la nube que permite hacer la empresa tan grande o pequeña tan rápido como necesitemos y sin grandes infraestructuras y libera recursos para otras aplicaciones.

La mesa de debate en Valencia estuvo integrada por **Istobal**, **S2 Grupo** y **Dulcesol**.

Decisión oportunista

Rafael Tomás, de **Istobal**, afirmó que las primeras incursiones fueron oportunistas en Cuba y Siria. La voluntad de internacionalización fue creciendo hasta llegar hoy día a las plantas de ensamblaje en Brasil y Estados Unidos. “*Ya adaptamos –prosiguió Tomás– nuestro producto a los mercados brasileño y estadounidense. Colaboramos mu-*



Antonio Hernández de KPMG

El 90 % de las empresas españolas iniciarían un proceso de internacionalización pero preocupa un 65 % que la lleva a cabo sin ninguna planificación

cho con el personal en áreas de I+D junto con la central española”.

En cuanto a las ventajas de ser internacional, señaló la posibilidad de acceder a grandes clientes “*que estarían vetados sin no fueras internacional. Ser internacionales también nos ayuda a concebir nuevos productos porque trabajamos con distintas mentalidades y podemos adaptar esos productos a distintos mercados. Ahora estamos vendiendo en Europa equipos que fueron diseñados en Estados Unidos”*

José Vicente Castell, de **Dulcesol**, comentó la trayectoria exportadora de la fir-

ma agroalimentaria, que, como en el caso anterior, comenzó de forma oportunista. En 2008 ya se plantean crecer con un proyecto de internacionalización, entre otras estrategias. Esto supuso crear un departamento de internacionalización. “*Hoy día las ventas al exterior –aseguró Castell– suponen el 14 % de la facturación, cuando hace siete años eran del 2 %”.*

Jugar en una liga superior

Entre las ventajas de ser internacional, **Castell** mencionó una mayor solidez, más flexibilidad, mejora de la competitividad ante las grandes multinacionales y disponer de un mercado más diversificado.

Miguel Ángel Juan, de **S2 Grupo**, afirmó que la internacionalización en su caso se produce por una necesidad estratégica de la empresa, ya que sus competidores son empresas globales con origen en Estados Unidos e Israel, fundamentalmente. “*Teníamos que estar en el mundo –aseguró Juan– para estar en contacto con los clientes finales. Además, el tipo de cliente que queremos hay que ir a buscarlo dónde esté”.*

Tras elaborar su plan de internacionalización, se decidieron por dos mercados: Colombia y México. En la actualidad se plantean abrir en algún país europeo y están barajando Holanda y Bélgica.

Aprender de los errores

En la jornada de Alicante, la mesa estuvo formada por **Adolfo Utor**, presidente de **Baleària**; **Juan Ramón García**, director general de **Suavinex**; **Miguel Ángel Benito**, director de **Hidraqua** en Alicante; y **David Tierraseca**, director de Marketing de **Energy Sistem**.

El presidente de **Baleària** afirmó que “*las cosas surgen de manera simple: la internacionalización es una necesidad, y en un momento en que la demanda cae, una compañía*



De izda. a dcha., Miguel Ángel Juan (S2 Grupo), José Vicente Castell (Dulcesol), Rafael Tomás (Istobal) y Salvador Martínez (Economía 3)



Imagen de la jornada en el Museo Arqueológico de Alicante (MARQ)



Carlos Castillo, vicepresidente de la Diputación de Alicante

que tiene barcos parados decide coger la maleta y busca dónde no los hay". **Utor** señaló los diversos errores que el desconocimiento del mercado local llevó a cometer a su compañía, como el fallido asalto al mercado de Estados Unidos, "donde no sabíamos que no pueden establecerse líneas marítimas con buques fabricados fuera del país", y cómo factores culturales, el poco valor que se le da a la puntualidad en ciertos países que dificultan procesos de apertura de mercados.

Adolfo Utor consideró que la compañía que dirige "ha aprendido de los errores", y tras "dos años muy malos" está comenzando a ver con optimismo su establecimiento en Cuba o la República Dominicana.

Por lo que respecta a **Suavinex**, empresa líder en la llamada "puericultura ligera", su director general, **Juan Ramón García**, explicó que las primeras experiencias en salir al exterior fueron erróneas: "La decisión de internacionalizar las ventas surge por la necesidad. Salimos sin plan estratégico, nos dedicábamos a exportar. Y vivimos una primera etapa en la que cometimos muchos errores entre 2006 y 2013". Fue entonces cuando la firma alicantina cambió el modelo: "Elaboramos un plan estratégico de internacionalización y profesionalizamos la dirección general Internacional".

Hoy **Suavinex** tiene presencia en Francia, Italia, Estados Unidos, tiene previsto abrir en China y tiene una factoría en Eslovaquia.

Energy Sistem representa un caso diferente porque, como explicó su director de Marketing, "a mitad de los 90, cuando nació la marca, la tendencia era deslocalizar la producción a Asia, así que nosotros ya nacimos así". De tal modo que "la internacionalización en las ventas llegó como consecuencia natural".



Miguel Ángel García Ruiz, gestor Comex BBVA Alicante

Muy distinto es también el caso de **Hidraqua**, filial del **Grupo Suez**, con presencia en 150 países. Su director en Alicante, **Miguel Ángel Benito**, explicó que "la pertenencia a una multinacional de semejante envergadura

facilita la inversión de 25 millones de euros en infraestructura y tecnología realizada en Alicante en 2015, y ofrecer resultados como el aprovechamiento de casi el 95 % del agua de la red y la reutilización del 100 % de los recursos". ●



De izda. a dcha., Miguel Ángel Benito (Hidraqua), David Tierraseca (Energy Sistem), Juan Ramón García (Suavinex), Adolfo Utor (Baleària) y Miguel Ángel Paredes (KPMG)



Ximo Puig, President de la Generalitat Valenciana

“No soy partidario de subir impuestos, sino de sacar a la luz bases impositivas que escapan a la recaudación”

■ Textos: Salvador Martínez
salvador.martinez@economia3.info
■ Imágenes: Vicente A. Jiménez

De lo establecido en el *Pacto del Botánico*, que firmaron los tres partidos que sostienen el *Consell*, ¿qué se ha hecho o se ha iniciado y qué falta por abordar?

- El *Pacto del Botánico* es una hoja de ruta, de la que habrá que dar cuenta al final de la legislatura, pero no hay que seguir lo que allí se escribió como si fueran *las tablas de la ley*; es un instrumento susceptible de revisión. De hecho, hay un anexo al *Pacto del Botánico* que así lo establece y también está firmado por los tres partidos. Dicho esto, lo cierto es que la mayoría de los puntos fundamentales se han puesto en funcionamiento.

En primer lugar y lo más importante es que se han establecido los mecanismos para garantizar un gobierno honrado, que es una cuestión fundamental. Y, en segundo lugar, hemos puesto la prioridad de la acción del gobierno en el rescate de las personas y eso significa centrarse en la política de emergencia social, dando el máximo apoyo a aquellos que tienen dificultades.

En concreto, se ha universalizado la Sanidad para que todos los ciudadanos que viven en la Comunidad Valenciana, tengan o

A primeros de enero, durante dos días y medio, los miembros del Ejecutivo autonómico estuvieron encerrados en Morella, consensuando la agenda política para el primer semestre de 2016. Poner en marcha la Agenda Valenciana de la Innovación y definir el modelo fiscal en materia de impuestos cedidos a la Generalitat, son las prioridades establecidas en materia económica. En diciembre, Ximo Puig celebraba su primer semestre como President. Resumimos a continuación lo más destacado de una hora larga de entrevista con el principal responsable de la Generalitat Valenciana.

La agenda del semestre

- ¿Qué acuerdos se adoptaron en el cónclave de Morella de principios de año?

- Fue un seminario de dos días y medio para establecer las prioridades de cada consellería en el primer semestre de este año; tratamos algunos temas transversales de interés para todas las consellerías –como la reforma tributaria o los planes de inversión aprovechando los fondos del *Plan Juncker*– y establecimos las prioridades legislativas del semestre. Estas revisiones semestrales se hacen en muchos países y creo que son buena cosa; refuerzan la comunicación más allá de las reuniones puntuales del *Consell* y generan un clima de mayor convivencia. Participaron los consellers, jefes de gabinete y jefes de comunicación. También asistieron de forma puntual los expertos sobre los temas que se iban a tratar.

- En materia económica, ¿cuáles fueron las prioridades establecidas?

- Sacar adelante la **Agencia Valenciana de la Innovación**, tener las líneas maestras de la reforma tributaria, mantener el impulso en las políticas sociales y mejorar la eficiencia del estado del bienestar, especialmente en materia sanitaria.

- ¿Qué reformas están previstas para embridar el gasto sanitario?

- Hay acciones previstas sobre todo en materia de gasto farmacéutico. Ya se está pagando mejor a las farmacias y podemos generar eficiencias con un modelo de subasta farmacéutica diferente. También vamos a dar mayor operatividad a los quirófanos. Un elemento fundamental para este semestre es que se hagan públicas las listas de espera. De momento, en cirugía, y poco a poco iremos avanzando.

Reparación, reconstrucción y renacimiento

- De lo abordado en estos meses como President, ¿de qué se siente más satisfecho?

- El relato de este tiempo que los electores nos han encargado gestionar al frente de la **Generalitat**, es un relato de reparación, de reconstrucción y de renacimiento. Aún estamos en la fase de la reparación y empezamos a reconstruir. Me pregunta de qué me siento más satisfecho de lo hecho hasta aquí: de que la imagen de lo mejor de esta Comunitat está sobresaliendo respecto a la imagen de lo peor.

Hoy, el día que realizamos esta entrevista, el foco de los medios informativos está en dos casos de corrupción en los que esta Comunitat se ha visto inmersa, el caso **Noos** y el de **Valmor**. Son dos casos paradigmáticos de lo que ha pasado aquí estos últimos años. Pero, por otra parte, los mejores números económicos se han producido este último semestre de 2015. Como President no soy tan necio de intentar apropiármelos, pues son fruto de muchos factores, pero nadie puede negar que la acción de este **Consell** ha contribuido a estabilizar la situación y a hacer posibles estos datos.

Lo que quiero decir es que la Comunidad Valenciana ya no es noticia porque la **Generalitat** y sus cargos están implicados de alguna forma en casos de corrupción, sino por participar y protagonizar el crecimiento y el desarrollo económico.

Cuando decía hace un momento que estamos en tiempo de reparación, me refiero a casos como, por ejemplo, **Raimon**, un cantante que durante décadas ha simbolizado el grito de libertad de nuestra lengua, que por fin ha podido entrar en el Palau de la **Generalitat** y recibir el reconocimiento de las principales instituciones de la Comunidad Valenciana. O me refiero a los familiares de las cerca de 50 víctimas del metro de Valencia, que durante años fueron hostigadas por los poderes públicos y, recientemente hemos podido pedirles perdón desde esta institución. Si se quiere, son símbolos pero gobernar también es gestionar aquellos símbolos que forman parte del imaginario colectivo de este pueblo.

- De todo lo realizado en este primer semestre, ¿de qué se arrepiente? Si pudiera empezar a gobernar ahora de nuevo, ¿qué no haría?

- Siempre hay cosas que se pueden hacer mejor, pero mi prioridad es que este proyecto en el que estamos embarcados salga bien, porque si esto sale bien, lo otro vendrá rodado. He tenido el privilegio de ser elegido president de la **Generalitat**, que es lo más grande a lo que podría aspirar como político de la Comunidad Valenciana y quiero que esto salga bien. Si entre todos contribuimos a que las cosas vayan un poco mejor en esta tierra, eso será mi máximo orgullo y satisfacción.

En política hay gente que está pendiente de los resultados electorales o de su situación personal. Afortunadamente, yo he llegado a la presidencia en un momento de mi vida en el que la erótica del poder me importa muy poco y eso te da otra perspectiva del ejercicio del poder. Precisamente por eso creo que puedo serle útil al país.



objetivo no es vender más haciéndolo más barato, sino crecer vendiendo mejor nuestros productos y servicios.

- Una de las prioridades, ha dicho, es aprobar la Ley Valenciana de la Innovación. ¿No estamos confundiendo innovación con burocracia? AVI, Ivice, Redit, las universidades, etc. Muchos organismos apoyando la innovación pero, ¿cómo van a ayudar a las empresas a cambiar su modelo de negocio hacia la innovación?

- El objetivo de la **Agencia Valenciana de la Innovación** es, precisamente, sumar y coordinar, en suma, propiciar espacios comunes. Desde luego, el objetivo no es generar un modelo que tan solo garantice el funcionamiento de los diferentes organismos, sino hacer que los procesos de innovación lleguen a las pequeñas empresas. Y para establecer cómo lograrlo, en el debate deben participar todos los grupos parlamentarios y sociales.

La **Agencia Valenciana de la Innovación** debe ser algo que vaya más allá de una legislación; debe nacer y funcionar de la forma más consensuada posible, porque las grandes reformas económicas y de modelo productivo solo tienen sentido si nacen del consenso. No debemos cambiar de estrategia cada cuatro años. La política de innovación debe tener un carácter más estructural que coyuntural y eso mismo habría que hacer con otras políticas cuyo recorrido va más allá de una legislatura: la política de la ciencia, la educativa, etc.

Además, hay pocos recursos, tanto públicos como privados, dedicados a la innovación. Por lo tanto, sumar y optimizar esos recursos es imprescindible.

Política industrial basada en innovación

- Andrés García Reche diseñó en los 80 un modelo de política industrial sustentado, entre otras cosas, en los institutos tecnológicos, pero estos institutos atraviesan hoy una situación financiera complicada. ¿Qué va a pasar con ellos en el nuevo modelo de fomento de la innovación?

- Con los institutos tecnológicos se necesita una evaluación caso a caso y propiciar un reinicio o *reseteo* de su actividad. Hay institutos que han funcionado bien, que han es-

►

no papeles, puedan recibir atención sanitaria básica; se han puesto en marcha iniciativas para favorecer a las familias con menos recursos en todos los procesos de igualdad, como por ejemplo libros de texto gratuitos; hemos eliminado el copago sanitario para aquellos que tienen más dificultades económicas, etc.; y hemos hecho todo esto con el mismo presupuesto que nos dejó el **Partido Popular**, tan solo hemos cambiado las prioridades.

Esto era lo más importante y, a partir de ahí, hemos empezado a tratar las otras cuestiones. Por ejemplo, la reforma del modelo económico. Desde luego, esto no puede hacerse por decisión del **Consell**, porque el

cambio de modelo productivo va mucho más allá. Lo que queremos y podemos hacer al respecto es acompañar a los protagonistas de ese cambio –los agentes sociales–, y lo vamos a hacer a través de la **Agencia Valenciana de la Innovación (AVI)**.

Ya se ha creado el consejo de la AVI, que preside **Andrés García Reche**, y antes de acabar el semestre sacaremos la Ley Valenciana de la Innovación, con la que queremos sumar todas las sinergias posibles en una misma dirección y con un mismo objetivo: aterrizar nuestro modelo productivo en la sociedad del conocimiento, para que no se sustente en la devaluación salarial, sino en hacer mejor lo que sabemos hacer bien. El

tablecido una alianza sólida con el sector empresarial al que representan y otros han funcionado de forma más endogámica, cuando no siguiendo prácticas reprobables. En cualquier caso, lo que se necesita es una estrategia común para la innovación y ver cada entidad qué función debe desempeñar en esa estrategia común.

García Reche fue el impulsor del primer modelo de política industrial que se estableció en la Comunidad Valenciana, cuando en Madrid había ministros del **PSOE** que decían que la mejor política industrial era la que no existía. Frente a eso, aquí se hizo política industrial y fue uno de los grandes éxitos de la primera etapa del autogobierno valenciano. Ni siquiera en los 20 años en que el **Partido Popular** gobernó la **Generalitat** se atrevió a cambiar las bases del modelo.

Ahora es necesario un nuevo modelo de política industrial. No podemos mantener el que se puso en marcha en los 80 porque el mundo ha cambiado sustancialmente y tenemos que adaptarnos a la globalización. El reto es ver cómo, entre todos, somos capaces de confluír en un nuevo modelo de política industrial basado en la innovación. Y en esa confluencia hay que implicar, además de a todos los agentes que hemos citado hasta ahora, también a las grandes empresas privadas, muy potentes, que actúan en nuestra Comunitat. Hay que coser todo esto.

- Parece que la responsabilidad se traslada a terceros: empresas, universidades, institutos tecnológicos, etc. ¿Qué papel le corresponderá al Diario Oficial de la Generalitat en ese nuevo modelo de política industrial basada en la innovación?

- No es desde la Administración desde donde deben liderarse las políticas de innovación; ese liderazgo corresponde a la iniciativa privada. Nosotros vamos a incentivar políticas de innovación, y ahí el **DOG** acompañará económicamente a quienes apuesten por innovación, respetando los intereses generales. El objetivo de estas políticas de innovación quedó definido antes: propiciar la producción de bienes y servicios con más calidad y con más valor añadido. Todo aquello que contribuya a que nuestra economía no se quede en competitividad basada en bajada de precios y salarios, tendrá nuestro apoyo, porque competir por precios y salarios bajos ya no es nuestra liga.

Nueva legislación fiscal

- Hablemos de la financiación, pero empezando por los recursos propios de la Generalitat. En la entrevista que publicamos el pasado diciembre con el conseller Vicent Soler (Hacienda), anunció para los próximos Presupuestos de la Generalitat (2017) una reforma a fondo de la norma



La Agencia Tributaria Valenciana

- ¿La Agencia Tributaria Valenciana no acabará duplicando las acciones de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT)?

- No es el objetivo. De hecho, el anterior **Consell** ya puso en marcha el **Instituto Valenciano Tributario (IVAT)**. En primer lugar, porque lo contempla el *Estatut* y, en segundo lugar, porque hay una manifiesta falta de eficacia en la acción tributaria en estos momentos. No se trata de superponer agencias, sino de coordinar trabajos entre la Agencia Estatal y las agencias de recaudación de ámbito provincial y local, y eso es lo que va a hacer la **Agencia Tributaria Valenciana**; servir de elemento coordinador de la acción inspectora y recaudatoria en el ámbito de la Comunidad Valenciana.

La **AEAT** es una gran Agencia, un gran instrumento de administración tributaria, pero no llega a todas partes ni en su gestión estamos representados todos los actores. Lo ideal sería que fuese un ente administrativo federal, coordinado con las administraciones autonómicas y con información cruzada de los organismos fiscales provinciales y locales. Lo que desde luego no debe ni puede ser es un aparato administrativo al servicio del gobierno de turno.

Yo no estoy de acuerdo con el modelo que planea el Gobierno de Cataluña, que es una Agencia Tributaria al margen de la española. Para nosotros, la **Agencia Tributaria Valenciana** es un instrumento para cumplir mejor nuestras competencias y ser más eficaces. Y para eso debemos consorciarnos con los entes tributarios de carácter local y trabajar conjuntamente con la Agencia Estatal.

- ¿Con qué calendario trabajan en este tema?

- Las líneas maestras deben quedar fijadas antes de acabar este semestre, porque el nuevo modelo tributario debe estar listo para los Presupuestos de 2017, bien como una Ley de Acompañamiento a la de Presupuestos, bien como una nueva Ley de Tasas e Impuestos de la Generalitat Valenciana.

tributaria en la Comunidad Valenciana. ¿Por dónde va a ir esa reforma y cuáles serán sus líneas maestras?

- Lo primero que debemos dejar claro son las magnitudes de las que estamos hablando. En materia de ingresos, el 80 % de los que gestiona la **Generalitat** vienen de Madrid y el 20 % provienen de recaudación propia. Por lo tanto, a la hora que abordar el gravísimo problema de financiación que padece la Comunidad Valenciana, donde tendremos que poner el foco es en el 80 %.

Dicho esto, no vamos a dejar de intentar mejorar la gestión del restante 20 % de los ingresos, que viene de impuestos gestionados por nosotros. ¿Qué vamos a hacer? Una refor-

ma tributaria a fondo. ¿Con qué objetivo? En primer lugar y para ser coherentes, porque lo que estuvo haciendo durante años la Administración anterior fue una gran incoherencia: pedían más recursos a Madrid y reducían o eliminaban impuestos cedidos por Madrid. Eso no es coherente.

Lo que hemos hecho este año, de entrada, ha sido igualar los impuestos que dependen de la **Generalitat** con la media nacional. Y de cara a futuro, lo que queremos hacer es revisar a fondo la normativa tributaria generada por la **Generalitat** a lo largo de estos años.

En primer lugar, vamos a constituir una comisión de expertos, que nos asesore y ayude en la definición de dicha reforma tributa-

ria. Y en esta reforma entendemos que hay que contemplar una **Agencia Tributaria Valenciana**, a través de la cual coordinaremos nuestra acción tributaria con la que realizan las distintas agencias de recaudación de diputaciones y ayuntamientos. ¿Para qué? Para hacer frente al primer problema fiscal que tenemos: el fraude.

Yo no soy partidario de subir impuestos, sino de sacar a la luz bases impositivas que en estos momentos se escapan a la recaudación, porque hay muchas bases impositivas opacas, y eso hace que mucha gente pague más impuestos de los que deberían, mientras que otros no pagan lo que deberían.

El objetivo de la **Agencia Tributaria Valenciana**, coordinada con los servicios de recaudación de diputaciones y ayuntamientos, es disminuir de forma drástica el fraude, para conseguir que paguen impuestos todos los que tienen que pagar.

La dignidad de la Comunidad Valenciana

- **Hablemos ahora del 80 % de los ingresos de la Generalitat; esto es, de la participación de la Comunidad Valenciana en los ingresos del Estado. Está claro que la solución al gravísimo problema de infrafinanciación que sufrimos en esta Comunidad pasa por una reforma del modelo de**

financiación autonómica, y eso exige un pacto de Estado. ¿Es posible hoy ese pacto de Estado sobre el modelo de financiación autonómica? Sea cual sea el pacto de Gobierno en Madrid, ¿la Generalitat mantendrá su punch reivindicativo?

“El problema de financiación es de tal gravedad, que pone en cuestión la propia existencia de la Generalitat. Y más allá de la Generalitat, atenta a la dignidad de este pueblo”

- Eso por descontado. Aunque solo sea porque no tenemos otra solución: el problema de la financiación es de tal gravedad que pone en cuestión la propia existencia de la **Generalitat**. Y más allá de la **Generalitat**, atenta a la dignidad de este pueblo, porque si tenemos 12 puntos de diferencial de renta respecto a la media española en una comunidad como esta, no es por casualidad.

No digo que esos 12 puntos de diferencial de renta respecto a la media española se deban exclusivamente al problema de infrafinanciación, pero una parte importante del problema sí obedece a la ausencia de po-

líticas públicas suficientes, porque cuando estamos hablando de más de 12.000 millones de euros de deuda histórica, lo que estamos diciendo es que esos miles de millones de euros situados en nuestra economía, en sus servicios públicos, es una ingente cantidad de dinero que se nos ha escatimado a lo largo de estos años, que hubiesen contribuido a hacer aún mejor esta Comunidad.

En estos primeros seis meses lo que hemos conseguido entre todos –lo digo sin ningún tipo de triunfalismo–, es llegar a un gran acuerdo de Comunidad, y eso es importante: sindicatos, empresarios, partidos políticos, las Cortes por unanimidad, etc., hemos coincidido en que esta situación es inaceptable y hay que resolverla.

Y ese gran acuerdo político es importante porque en el pasado reciente, los problemas de corrupción que hemos sufrido han desviado la atención del principal problema que tiene la Comunidad Valenciana, que es la pésima financiación.

Primera cuestión: nos hemos puesto de acuerdo que este es el principal problema que tenemos en la Comunidad Valenciana. Pero ahora tenemos que continuar, al margen de quien esté en el **Gobierno**. Debemos seguir explicando el problema de la Comunidad Valenciana al resto de Es- ▶

ECONOMÍA 3

Deseo suscribirme a la revista **ECONOMÍA 3** por:

11 EDICIONES **34,20 euros** BONIFICACIÓN **5%**
SUPLEMENTO EXTRANJERO: 25,14 EUROS/AÑO

Nombre
Apellidos
Si el domicilio de envío es la empresa, rogamos indicar:
Empresa:
Actividad:
CIF: Cargo:
Domicilio
CP: Localidad:
Provincia: Tel.:
Fax: E-mail
Web:

Firma :

c/ Colón, 18. 7.º-B
Tel. 902 881 899
Fax 963 730 062
46004 VALENCIA
www.economia3.com

De acuerdo con lo establecido por la Ley Orgánica 15/1999, le informamos que los datos obtenidos de este formulario serán incorporados a un fichero automatizado bajo la responsabilidad de ECO3 MULTIMEDIA SA con la finalidad de atender sus consultas y remitirle información relacionada que pueda ser de su interés. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición mediante un escrito a nuestra dirección CL COLÓN 18 PISO 7º B- 46004, VALENCIA. Mientras no nos comuniquen lo contrario, entenderemos que sus datos no han sido modificados, que usted se compromete a notificarnos cualquier variación y que tenemos su consentimiento para utilizarlos para las finalidades mencionadas. El envío de estos datos implica la aceptación de esta cláusula.

Boletín de Suscripción

FORMA DE PAGO

- Talón nominativo a **ECO3 Multimedia, S.A.** por el importe indicado
 Transferencia bancaria
 Domiciliación bancaria

ORDEN DE DOMICILIACIÓN

Sírvase atender, hasta nuevo aviso y con cargo a la cuenta abajo reseñada, los recibos que les sean presentados por **ECO3 Multimedia, S.A.** en concepto de mi suscripción a la revista

Banco/Caja de Ahorros.....

ENTIDAD	SUCURSAL	D.C.	Nº CUENTA

Dom. Agencia Nº

Población Provincia.....

C.P.

Nombre o razón social del titular de la cuenta /libreta:

Fecha : / / Firma :

paña, empleando para ello nuestra capacidad pedagógica.

Es necesario explicar que es un problema grave, no solo porque está limitando nuestro crecimiento y desarrollo –y por tanto, la capacidad de contribución a la riqueza nacional–, sino porque es un problema de igualdad entre españoles: por un injusto y arbitrario sistema de reparto de rentas, hay cinco millones de españoles –los ciudadanos de la Comunidad Valenciana–, que tenemos menos posibilidades de desarrollo que el resto y esa injusticia es insoportable.

No más Levante feliz

- Pero la imagen que existe de nosotros en buena parte de España es que esto sigue siendo el Levante feliz.

- Esa labor pedagógica que propugno es importante porque, en efecto, como dice, la imagen que tienen de la Comunidad Valenciana en España aún es, en muchos casos, la del Levante feliz. Hay una parte de esa imagen que es cierta: la capacidad de iniciativa, el dinamismo emprendedor y la potencialidad de desarrollo que aquí existe y que no la tienen otras comunidades autónomas.

Pero no es justo que nuestro éxito sea nuestro fracaso, cuando ese dinamismo y capacidad innovadora viene acompañado de una mala respuesta pública. Debemos continuar con la labor pedagógica en Madrid y donde haga falta. Y tenemos que hacerlo no solo por razón de justicia. Tenemos argumentos técnicos. El trabajo al respecto que estos últimos años ha hecho el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), con la dirección de Paco Pérez, es muy positivo, porque aporta sustentación técnica a nuestra reivindicación. Este problema tendrá que resolverse con argumentos técnicos porque, en caso contrario, no será posible solucionarlo. Si vamos al chaloneo entre comunidades autónomas, nunca conseguiremos la solución justa.

- ¿Cuáles son las fortalezas del modelo que se propone desde la Generalitat?

- En esencia, la principal fortaleza del modelo que planteamos es que no resuelve solo el problema de la Comunidad Valenciana, sino que es bueno para toda España, porque lo que garantiza es la igualdad de trato de cualquier ciudadano para el disfrute de los servicios públicos del Estado, esté donde esté y haya nacido donde haya nacido.

Algunos grupos políticos en el ámbito nacional, como Ciudadanos, ya sabemos que están de acuerdo con nuestras ideas. Y otros grupos, como Podemos, entienden que esa puede ser una vía positiva para abordar el problema. En el Partido Popular también me consta que hay personas que piensan que es una buena proposición

Gran coalición, no; pactos de Estado, sí

- Las tensiones que estamos viviendo en la política española, ¿impactan sobre la estabilidad del Consell, sustentado por tres partidos con sensibilidades bastante diferentes respecto a cuestiones que están en primera línea del debate político?

- Los tres partidos que formamos el Consell compartimos una idea de lo que hay que hacer durante estos cuatro años en la Comunidad Valenciana. Cualquiera puede pensar lo que quiera sobre otras cuestiones, pero nadie ha planteado en el programa de gobierno algo que vaya más allá de lo que nos ocupa en la Comunidad Valenciana.

Y respecto a los posibles pactos en el Gobierno de la nación, no creo que en estos momentos sea bueno para España que el PSOE se convierta en una muleta del PP. Eso no es lo que necesita España. Este país necesita un PSOE fuerte, que sea la referencia de la izquierda y que el PP asuma su soledad. Con relación al nuevo Gobierno, hay una cuestión básica: Rajoy forma parte del problema, en ningún caso de la solución.

En cualquier país democrático, serio y avanzado, como lo es España, con lo que sabemos hoy, Rajoy no podría ser ni candidato. Una persona que ha estado tan absolutamente adosada a la corrupción, está muy limitada para liderar cualquier proceso de regeneración democrática. Además, con sus respuestas a los retos independentistas –mejor sería decir su ausencia de respuestas–, lo que ha generado es una fábrica de independentistas. Los hechos nos demuestran que es una persona que carece de soluciones para los problemas que tenemos sobre la mesa.

En mi opinión como dirigente socialista, no se trata de decir “no” al PP por decir “no” sistemáticamente; hay retos que tenemos que resolver conjuntamente con el PP, como por ejemplo, la reforma constitucional, porque servirá para garantizar la convivencia entre todos; sería sectarismo infantiloides negar esto. Pero creo que a la higiene democrática de España no le interesa un gobierno de gran coalición, sino acuerdos de Estado en los grandes temas nacionales.



para España, y en el PSOE hay importantes cuadros del partido que consideran que es la forma correcta de abordar el tema. Nuestro trabajo en estos momentos es seguir construyendo esta alianza de puntos de vista.

- Llegará un momento en que habrá que abordar el tema de fondo: la reforma del sistema de financiación autonómica.

- Ese será el momento de la política. Hay un problema de fondo en esta cuestión: tenemos que llegar a un pacto de modelo de Estado que, por una parte, garantice la singularidad de las autonomías pero, por otra, la igualdad de derechos y oportunidades entre los ciudadanos. Ese es el gran reto: conciliar singularidad e igualdad.

Sé que lo que estoy diciendo no me granjeará la simpatía de algunos territorios, pero tengo que decirlo igualmente: no es posible

ni razonable que haya dos o varias velocidades para el desarrollo y dos o varios niveles de cobertura pública: no es soportable en una sociedad democrática moderna.

El momento de pactar

- Todo lo que ahora está pasando en la política española, con la formación del Gobierno, la crisis catalana, etc., introduce elementos de distorsión o de retraso para abordar estas cuestiones.

- Así es, que no haya claridad para la formación de un Gobierno en España no facilita las cosas. Ahora bien, la democracia siempre tiene soluciones. Ya sabemos que los resultados que han salido de las urnas son muy complicados pero, ¿por qué no vivimos este momento como una oportunidad para el diálogo, que es lo que nos han pedido los ciudadanos, y buscamos las reformas necesarias para revitalizar las instituciones democráticas? Porque, con sus votos, los ciudadanos nos han exigido que dialoguemos. Hay que aprender a corresponsabilizarnos, a no tener siempre la razón.

Se está viviendo con demasiado dramatismo lo que es normalidad democrática. Si se entiende bien, lo que tenemos delante es una gran oportunidad para resolver problemas como el encaje territorial de toda España –que ese es el fondo de lo que en Madrid se ve como el problema catalán–, y para atender algunas reformas que están permanentemente encima de la mesa, como por ejemplo la educación, que es un asunto fundamental. Ahora que es necesario ponerse de acuerdo pactando, a lo mejor existe esa posibilidad. ¿Es complicado? Sí, sin duda. ●

CRECIENTE COMPLEJIDAD
DESCENTRALIZACIÓN • CONVERGENCIA CONTABLE
CAPITALISMO 2.0
VALOR RAZONABLE • OPORTUNIDADES
GESTIÓN DE STAKEHOLDERS • INFRAESTRUCTURAS
GOBIERNO CORPORATIVO
PLANES DE VIABILIDAD • REESTRUCTURACIÓN DE COSTES
REDES SOCIALES • ALTA VELOCIDAD • REFORMA LABORAL
EUROZONA • PUBLICO VS PRIVADO
REFORMA FINANCIERA
DESLOCALIZACIÓN • MODIFICACIONES FISCALES • BUEN GOBIERNO
SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PENSIONES
CHINA • INVERSIONES
DIGITALIZACIÓN
INESTABILIDAD POLÍTICA • FRAUDE
TECNOLOGÍA
ENERGÍA SOSTENIBLE
INGRESOS FISCALES • INFLACIÓN
INTERNACIONALIZACIÓN
RECUPERACIÓN ECONÓMICA
REDUCCIÓN DE LA DEUDA • I+D+I
VOLATILIDAD CAMBIARIA
INDIA • RSC
MÁXIMA TRANSPARENCIA
BRASIL
INCREMENTO DE LA COMPETENCIA
FINANCIACIÓN
DEUDA PÚBLICA • CONSUMO
MERCADO GLOBAL
SANIDAD
MERCADOS EMERGENTES
DEFLACION
FLUJOS DE CAPITAL • MATERIAS PRIMAS
CAMBIO CLIMÁTICO
INCREMENTO DE LA REGULACIÓN
BASILEA II
IMPUESTO GLOBAL
CADENAS DE SUMINISTRO TRANSNACIONAL
RECONOCIMIENTO DE INGRESOS
RIESGO REPUTACIONAL
TALENTO

© 2015 PwC, S.A. sociedad anónima española y miembro de la red PwC de firmas independientes, miembros de la red PwC, afiliadas a PwC International Cooperative ("PwC International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.



cutting through complexity



Los protagonistas posan en la sala de pruebas de software de seguridad para infraestructuras críticas, que simulan en maquetas

Miguel Á. Juan y José M. Rosell, socios y directores de S2 Grupo, líder nacional en ciberseguridad

“Estamos trabajando e invirtiendo en desarrollo de soluciones propias de ciberseguridad desde 2004”

■ Edición: Gemma Jimeno / S.M. Agustí
redaccion@economia3.info

■ Imágenes: Vicente A. Jiménez

Cuándo y cómo se crea S2 Grupo?
M.Á. Juan.- Antes de S2 Grupo yo había creado una SL en 1999, para poder facturar con empresas medianas y grandes, que se sienten más cómodas trabajando con empresas que con autónomos. Al principio, solo trabajaba yo en esa empresa y, al año siguiente en 2000, contraté a Daniel de los Reyes, que hoy es director de Producto en S2. Fue posteriormente en 2003 cuando, junto con José Miguel, creamos S2 Grupo.

- ¿Desde el principio estaba clara la apuesta por la ciberseguridad?

M.Á. Juan.- En absoluto, la empresa inicial que creé era una más de informática, como tantas otras que hay en el sector, ofreciendo un servicio que no tiene diferenciación. Tienes mejor o peor equipo profesional, mejores o peores contactos comerciales y consigues más o menos clientes, pero sin una oferta diferente a lo que hay en el mercado. Trabajábamos bien, teníamos buenas referencias, pero nada más. Además, era una empresa pe-

Miguel Ángel Juan y José Miguel Rosell se conocieron en la Universidad como profesor y alumno. Al finalizar sus estudios el segundo, sus trayectorias se separaron, hasta que años después volvieron a encontrarse en un videoclub en el barrio donde vivían ambos. En 2003, en una cafetería de Valencia y sobre un papel, describieron lo que querían que fuese su empresa. En estos momentos, cuando aún no ha cumplido 15 años, S2 Grupo es uno de los más destacados casos de éxito, en el relativamente pobre panorama de empresas de alta tecnología de la Comunidad Valenciana. Esta es la historia de ese éxito, contada por sus principales protagonistas.

queña, como mucho llegó a ser una empresa de unas quince personas.

En una cafetería, en junio de 2003

J.M. Rosell.- La fundación de S2 Grupo se produjo en una cafetería denominada Las Palmeras, que había en la calle Albacete de Valencia, el 3 de junio de 2003.

Nos sentamos en una mesa e hicimos un dibujo, un esquema, de lo que queríamos que fuera S2, indicando a qué tenía que dedicarse según la experiencia de ambos, pues tenemos perfiles complementarios: Miguel es muy bueno en desarrollo de software y yo sé bastante de explotación de sistemas. Con esos mimbres decidimos que queríamos desarrollar productos de seguridad informática con tecnología propia, lo que en aquel momento era una locura, por-

que todo el software de seguridad existente en el mercado era de multinacionales extranjeras; americanas, sobre todo. Además, en aquellos momentos, prácticamente nadie en España sabía lo que era la ciberseguridad. Cuando hablábamos de eso la gente pensaba en antivirus.

- ¿Cuáles fueron las primeras respuestas del mercado?

M.Á. Juan.- Empezamos a visitar los clientes que teníamos, les explicábamos a lo que íbamos a dedicarnos, e intentábamos que contratasen los nuevos servicios. No puede decirse que empezamos a puerta fría, pero casi, porque cuando les hablábamos de cosas como monitorización y vigilancia de actividades de negocio, lo primera reacción era preguntarnos qué es eso.



José Miguel Rosell



Miguel Ángel Juan

J.M. Rosell.- A pesar de todo, conseguimos que algunas empresas como **Ros Casares**, **Consum** o **Aseval** confiaran en nosotros. El primer Plan Director de Seguridad lo desarrollamos para **Ros Casares** cuando cumplieron su 50 aniversario. El director de Sistemas entonces de **Ros Casares** decidió que, con motivo de su 50 aniversario, quería certificar la empresa según la norma UNE 71-502, que ahora es la ISO 27001 de seguridad de los sistemas de información.

Fue la primera empresa en España en certificar su sistema de seguridad de la ▶

Compañeros, amigos, socios y mucho más

Miguel Ángel Juan y **José Miguel Rosell** se conocieron en la Escuela de Ingenieros Industriales de la **Universitat Politècnica de València (UPV)**. Su primer contacto fue como profesor (**Miguel Ángel**) y alumno (**José Miguel**). “Al finalizar el proyecto fin de carrera, que me dirigió Miguel Ángel, en 1990, de las tres o cuatro ofertas de trabajo que tenía, decidí quedarme en Unión Naval de Levante”, explica **Rosell**. “Trabajé a las órdenes de nuestro actual director Económico-Financiero, Vicente García, que era la persona de confianza del presidente de la empresa, Fernando Abril. El primer proyecto en el que participé fue en la selección de un sistema de CAD-CAM para el diseño de buques en tres dimensiones. UNL fue el primer astillero español que tuvo un sistema de diseño asistido”. Estuvo 12 años en el astillero. “Fue una experiencia profesional espectacular, porque construir barcos como los que se hacían allí era como hacer toda una ciudad en un espacio reducido”.

Estando en el astillero, dio clases de informática en la Facultad de Económicas de la **Universitat de València (UV)**, “pero me di cuenta de que aquello no era lo mío”. Y también estuvo dirigiendo proyectos de ingeniería como profesional por cuenta propia, “hasta que una madrugada, volviendo de una dirección de obra, tuve un accidente de tráfico serio y comprendí que no podía seguir a ese ritmo, atendiendo tres actividades profesionales diferentes”. Dejó el astillero en 1999, “poco antes de la venta al Grupo Boluda”, y se incorporó a **Tissat** como director de Explotación, “para llevar lo que en aquel momento se llamaba Infocentre, que daba soporte tecnológico a GVA y a los centros de emergencias 112 de la Comunidad Valenciana y Murcia entre otros proyectos”. En **Tissat** estuvo tres años, “y aprendí mucho, porque el equipo técnico era muy bueno y trabajábamos en proyectos interesantísimos”.

En **Tissat** empezó a profundizar en los temas de seguridad informática. “Allí conocí a quien hoy es nuestro director de Seguridad, Antonio Villalón, un número uno en ciberseguridad”. A caballo entre 2002-2003 “decidí dejar Tissat, pues por cuestiones internas de la empresa, ya no estaba cómodo allí dentro”.

“Como ha contado José Miguel, coincidimos en la Escuela”, explica **Miguel Ángel Juan**, “pues cuando obtuve la titulación decidí quedarme dando clases. Durante tres años di clases de Tecnologías de Programación y de Técnicas de Representación Gráfica y trabajando en el grupo de investigación denominado Automática e Informática Industrial”. En 1989 “salió a concurso la plaza de profesor que yo ocupaba, pues en aquella época la UPV estaba creciendo a marchas forzadas y si hacías las cosas bien y tenías buena preparación era casi seguro que obtenías plaza de profesor titular. Pero en ese momento me planteé si quería ser profesor universitario toda mi vida o intentarlo en la empresa privada y opté por lo segundo”.

Miguel Ángel Juan concurrió a un proceso de selección de **IBM** para la fábrica de la Poble de Vallbona, “y me ofrecieron trabajo en agosto de 1989. El primer año estuve con unas máquinas de control numérico para mediciones de piezas en el área de calidad. Este proyecto me dio la oportunidad de ir a Dallas (EE.UU.), con 24 años, a formarme en productos que tenía IBM sobre el tema”. Poco después, en 1991, “me ofrecieron volver a EE.UU. pero a trabajar en el laboratorio de Endicott, en el Estado de Nueva York, la cuna de IBM. Estuve un año allí y otro en el laboratorio de Poughkeepsie”. Estos dos años fueron “una de las etapas más interesantes que he tenido en el ámbito profesional pues, además de conocer el país y su cultura, hice muchos contactos con personas de IBM que estaban trabajando en esos laboratorios”. Volvió a la planta de Poble de Vallbona en 1993, al área de Desarrollo de Nuevos Productos, “que era la parte más parecida a I+D que tenía la fábrica”. Vivió la transición de **IBM** a **MSL**, y en 1998 “la empresa hizo una spin-off con el área de Redes de Comunicaciones, que era muy técnica, transformándola en una empresa independiente, Fringes. Me ofrecí voluntario para ir allí, pues no acababa de ver mi carrera dentro de MSL, que se dedicaba a fabricar para terceros, con menor componente de investigación”. Cuando se incorporó a **Fringes**, “ya estaba valorando lo de montar mi propia empresa, pero tenía un problema: no conocía a nadie; mis contactos profesionales estaban en Estados Unidos y en IBM. Aproveché la etapa en Fringes para ir haciendo agenda de contactos”. Al año, en 1999, “me establecí por mi cuenta; al principio, como freelance. Lo que hacía era vender mi tiempo gestionando proyectos de desarrollo de software en otras empresas. No tenía claro el proyecto empresarial más allá de eso, porque entonces no había nadie que te ayudase para ser emprendedor o empresario”, explica **Miguel Ángel Juan**. “A mi favor tenía un buen nivel de conocimientos en el desarrollo de software, mucha experiencia e ideas para hacer las cosas mejor de lo que veía a mi alrededor. No solo era un buen programador y dominaba prácticamente todos los lenguajes de programación al uso entonces, sino que también dirigía equipos de programadores”.

- ¿Cuándo se produce el reencuentro entre ustedes dos?

JMR. Nos perdimos la pista cuando **Miguel** se fue a EE.UU., pero, casualidades de la vida, como vivíamos en el mismo barrio, un día, en 1998, coincidimos en un videoclub del barrio. Yo aún trabajaba en **UNL** y él estaba ya en **Fringes**. En el astillero teníamos que contratar la instalación de la red de fibra óptica y se la encargamos a ellos. Desde entonces, ya no perdimos el contacto. Cuando **Rosell** dejó **Tissat**, “comenzamos a hablar de lo que podríamos hacer juntos”. **Miguel Ángel Juan** ya tenía su empresa, “pero reformulamos el proyecto de arriba abajo y creamos lo que hoy es S2”.

información. Nosotros les ayudamos en ese proceso y eso supuso un claro espaldarazo.

M.Á. Juan.- Al poco, Aseval –en aquel momento propiedad de Bancaja y Aviva–, nos contrató también el Plan Director de Seguridad y, desde entonces, llevamos trabajando con ellos once años. Actualmente trabajamos para Aseval, integrada en Mapfre, y para la multinacional del sector seguros Aviva, uno de nuestros principales clientes. Siempre hemos tenido alguna empresa importante que nos ha ayudado mucho en nuestro desarrollo y, al principio, como no podía ser de otra forma, todas eran valencianas. Por ejemplo, en su momento también jugó un papel importante Sáez Merino.

El desembarco en Madrid

- **¿Cuándo empezaron los viajes a Madrid para captar clientes nacionales?**

J.M. Rosell.- No conocíamos a nadie, ya que el mundo de la ciberseguridad es muy endogámico y no resulta fácil entrar. Por lo tanto, me apunté a un máster de Seguridad de la Información, con el objetivo de hacer contactos para entrar en Madrid, y durante un año todos los viernes y sábados estaba allí. Esa fue una de las mejores decisiones que tomamos para *asaltar* Madrid, pero el proceso nos costó dos años.

En 2009 contratamos a **Andrés Núñez**, que hoy es nuestro delegado en Madrid y que fue compañero mío del aquel máster. El aterrizaje en Madrid fue duro, pues éramos una empresa de Valencia que allí no conocía a nadie y nadie la conocía, pero los grandes clientes del Ibex y del sector público que buscábamos estaban allí. De hecho, llegamos a plantearnos el trasladar S2 a Madrid.

M.Á. Juan.- Cuando conseguíamos una visita, en la presentación hablábamos de nuestras referencias en Valencia, que eran grandes compañías aquí, pero que en la liga nacional no pasaban de medianas compañías que les sonaban en algún caso; no siempre. Además, no olvidemos que no había AVE, con lo que los desplazamientos a Madrid no eran como ahora.

- **¿Cuál fue el primer contrato que lograron en Madrid?**

J.M. Rosell.- Con el Centro Criptológico Nacional (CCN), perteneciente al Centro Nacional de Inteligencia (CNI), que nos encargó la elaboración de unas guías de seguridad, un trabajo de poca envergadura con el que probar nuestra capacidad de respuesta y nuestro conocimiento. A partir de aquel primer trabajo hemos seguido colaborando con ellos y hoy en día mantenemos con el CNI una relación muy estrecha. De hecho, gracias a ellos hemos accedido a muchos clientes de los que buscábamos en el sector privado.



En proyectos europeos desde 2008

- **S2 Grupo es una empresa de base tecnológica. ¿Han tenido participación y presencia en proyectos europeos?**

MAJ. Siempre hemos estado trabajando en proyectos de I+D desde la fundación de la compañía y, en ese sentido, es de justicia agradecer a la Administración autonómica y la del Estado que hayan dotado instrumentos presupuestarios que nos han ayudado a desarrollar ese tipo de proyectos.

Empezamos trabajando con el **Impiva**, cuando daba ayudas que podían suponer entre el 30 %-35 % de un proyecto, lo que nos permitió hacer las cosas más rápido de lo que podríamos haberlo hecho por nuestra cuenta. Después pasamos a ayudas estatales, con el **CDTI** o el programa **Avanza** y a finales de 2008 decidimos presentar un proyecto a la **Comisión Europea**, dentro del 7.º Programa Marco.

Nos dijeron que nos costaría unos cuatro años conseguir ser coordinadores de un proyecto, porque era muy complicado que esa responsabilidad de liderazgo se la asignasen a una empresa pequeña. Nos fuimos al congreso **Infoday** de Budapest y a la vuelta decidimos que presentaríamos un proyecto como coordinadores.

Para el fallo se puntúan tres aspectos: la calidad tecnológica de la idea –el avance que supone–; el impacto esperado sobre el mercado; y la calidad de la estructura de gestión que presentamos y del equipo con el que contamos. Nos presentamos y sacamos una puntuación de 14,5 sobre 15, que fue la mejor que obtuvo cualquier proyecto en esa convocatoria. El trabajo duró hasta 2013.

En 2012 nos adjudicaron otro proyecto como coordinadores, que terminamos ahora y además hemos participado en otros proyectos como socios no coordinadores.

De cara al futuro, dentro del programa-marco **Horizonte 2020** nos hemos presentado en seis proyectos.

“En Madrid tenemos bastantes clientes, pero también los tenemos en el exterior y la Comunidad Valenciana sigue suponiendo más de un 20 % de nuestras operaciones y esperamos que se mantengan durante muchos años”

El primer contrato con el sector privado en Madrid fue con la **Confederación Española de Cajas de Ahorro (Ceca)** en 2008, pero fue realmente en 2011, con **Red Eléctrica de España (REE)** y con **Endesa** con quienes empezamos nuestro crecimiento fuerte en la zona

- **En estos momentos, ¿el grueso de sus clientes está en Madrid?**

J.M. Rosell.- En Madrid tenemos bastantes clientes, pero también tenemos en el ex-

terior y la Comunidad Valenciana sigue suponiendo más de un 20 % –casi un 25 %– de nuestras operaciones y esperamos que se mantengan durante muchos años.

Política con las administraciones

- **¿Tienen una política específica en materia de contratos con la Administración pública?**

M.Á. Juan.- Nuestra relación con la Administración pública ha evolucionado con el paso del tiempo. Cuando en 2003 pusimos en marcha **S2 Grupo** decidimos no trabajar para la Administración. En primer lugar, porque económicamente no nos lo podíamos permitir con los plazos de pago que se barajaban en aquellos tiempos. En segundo lugar, porque ambos somos técnicos y empresarios y nos sentíamos más cómodos en el sector privado. Y, en tercer lugar, para evitar una dependencia excesiva del sector público que estamos seguros que no es buena.



S2 Grupo en cifras

- ¿Con qué plantilla cuenta actualmente S2 Grupo y cuál ha sido el cierre de 2015?

MAJ. Somos 200 empleados en España y cinco más en Colombia. De los 200 de España, 25 están en Madrid, 12 en las instalaciones de la **ONU** en Quart de Poblet, dos están en León, uno en Oviedo y otros dos se encuentran ahora en Brindisi (Italia).

JMR. Hemos acabado el año 2015 con una Cifra de Negocio por arriba de los 9 millones de euros, de los que facturación a clientes ha sido más de 8 millones. La diferencia entre una y otra cifra es que está vinculada a proyectos de I+D+i.

- ¿Dónde tiene presencia física, sedes, la compañía?

MAJ. Valencia, Madrid y Barcelona en España, y Bogotá y México en Latinoamérica.

- ¿Cuál es la estructura accionarial de la empresa?

JMR. El capital está repartido al 50 % entre nosotros dos.

J.M. Rosell.- Por todo eso, durante los cuatro o cinco primeros años, S2 estuvo trabajando exclusivamente con el sector

privado –no mirábamos al sector público–, y creo que fue muy bueno.

Pero un día fuimos a una conferencia

de un directivo de la **Generalitat Valenciana**, que en su intervención incluyó una diapositiva con un ranking de empresas de la Comunidad y la primera era la **Generalitat**, que no es una empresa, pero como organismo conjunto era el operador más grande de este mercado. En ese momento nos dimos cuenta que habíamos decidido no trabajar para el cliente más grande de la Comunidad y teníamos que cambiar.

Establecimos un plan de acción para intentar conseguir el primer contrato con el sector público autonómico antes de un año. De mi etapa en **Tissat** mantenía contactos con la **Dirección General de Modernización**. Nos pusimos al día y decidimos presentarnos al concurso público que sacaron en 2010 para el **Centro de Respuesta ante Incidentes de la Generalitat Valenciana**, que era el organismo encargado de la seguridad informática que tenía la **Generalitat**. Desde entonces, les ayudamos a gestionar todos sus temas relacionados con la ciberseguridad.

- ¿Trabajan también para las grandes corporaciones municipales?

M.Á. Juan.- Sí, pero desde hace pocos años. Hemos hecho algunos proyectos para los ayuntamientos de Valencia y Madrid. Pero en los primeros años de S2 tuvimos algún problema de cobro con al- ▶



GIB
CONSULTORES
FINANCIEROS, LEGALES Y TRIBUTARIOS

International
Business
Consulting
Group

más de 25 años

de experiencia de consultoría financiera y de negocio

ÁREA DE SUBVENCIONES

- Asesoramiento, gestión y trámite sobre ayudas y subvenciones a empresas y emprendedores.
- Gestión integral en la solicitud de ayudas para la financiación empresarial, proyectos de inversión, I+D, contratación de personal, participación en ferias y congresos y creación de negocios.
- Elaboración de proyectos empresariales para la solicitud de subvenciones.

guna corporación y las entidades locales estuvieron fuera de nuestro foco en esta casa durante mucho tiempo.

Además, siempre nos hemos marcado otras prioridades antes que la Administración, excepto con la **Administración General del Estado**. Pensamos que es mejor trabajar para empresas del **Ibex** que con cualquier ayuntamiento por el tipo de servicio que prestamos. Pero es verdad que hay excepciones, como son aquellos organismos de la Administración relevantes en aspectos de ciberseguridad.

J.M. Rosell.- Son organismos con profesionales muy competentes. De hecho, ahora tenemos contratos muy importantes con el **Ministerio de Asuntos Exteriores**, por ejemplo. Estas colaboraciones con ministerios son fruto del buen trabajo que hemos estado haciendo con el **Centro Criptológico Nacional** que, por cierto, tiene grandes profesionales en su equipo.

Por otra parte, la dimensión que tiene en materia de seguridad informática la **Generalitat** respecto, por ejemplo, al **Ministerio de Asuntos Exteriores**, es mucho mayor. En cuanto a incidentes de seguridad, la **Generalitat** maneja cerca de 300.000 diarios, de los que apenas el uno de cada mil –unos 300–, acaban en algo que pueda considerarse relevante.

Posicionamiento relevante

M.Á. Juan.- Hay que recordar que nuestros servicios se basan en tecnología propia; las soluciones tecnológicas las hemos desarrollado nosotros, por lo que nuestra capacidad de respuesta es muy alta; ante cualquier incidencia podemos llegar a donde sea necesario para dar la solución. Quiero decir que si fuera preciso llegar a tener que tocar el código podemos hacerlo sin problemas porque es nuestro.

J.M. Rosell.- Esta diferenciación nos ha dado un posicionamiento muy relevante en estos momentos en España e incluso más allá, pues los temas de ciberseguridad, a raíz de casos como **Snowden** y **Wikileaks**, están en los primeros puestos de preocupación de los responsables de grandes organizaciones. Los casos de espionaje masivo que hacen incluso quienes son tus amigos, socios o aliados, han dejado de ser algo extraño y la tecnología española en ciberseguridad está bastante bien considerada. Y en eso algo tiene que ver lo que hacemos desde **S2 Grupo**, que estamos trabajando e invirtiendo en desarrollo de soluciones propias de ciberseguridad desde 2004.

- **Cuando en 2003 deciden focalizar la empresa en la ciberseguridad, ¿cuál era el marco competitivo en el que entraban?**



J.M. Rosell.- En aquel momento había una empresa que para nosotros era la referencia, **S21sec**, que se fundó en un congreso de *hackers*. Trabajaban entonces con casi todas las empresas del **Ibex**. También estaba **IBM**, que tenía su equipo de seguridad en Holanda; e **Indra**, que entraba en temas de seguridad desde la perspectiva de la ingeniería. Hablamos de 2004-2005.

- **¿Y diez años después?**

M.Á. Juan.- Nosotros hemos crecido en facturación, pero sobre todo en prestigio, y creo que no falto a la verdad si decimos que, en temas de ciberseguridad en España, hoy somos una de las empresas de referencia. Y esto para nosotros es importante porque uno de nuestros principios fundacionales fue que **S2 Grupo** iba a ser una empresa española.

“Los casos de espionaje masivo han dejado de ser algo extraño, y la tecnología española en ciberseguridad está bien considerada. En eso algo tiene que ver lo que hacemos desde S2 Grupo, que llevamos trabajando e invirtiendo en desarrollo de producto propio desde 2004”

De hecho, nos resistimos a que entre cualquier inversor en la empresa. Tenemos un estilo de dirección muy austero. Nos gastamos dinero cuando corresponde para aquellas cosas que consideramos importantes y, a veces, nos gastamos dinero en cosas que empresas de nuestro tamaño no hacen, pero para nosotros son importantes. No tenemos aires de grandeza, pero sí tenemos clara nuestra propia jerarquía de prioridades.

Soluciones propias

- **La decisión de desarrollar software propio e ir a los proyectos con sus propias soluciones, ¿está presente en la empresa desde el principio?**

M.Á. Juan.- En efecto, fue una condición estructural del proyecto. Todas nuestras decisiones empresariales dependen de dos factores: la estrategia aprobada y la idiosincrasia de los socios. **José Miguel** y yo damos mucha importancia a la I+D, al desarrollo de soluciones y productos nuevos; tener conocimiento profundo de los temas y contar con equipos que sepan darle forma a todo lo dicho.

Por lo tanto, no nos vemos comprando un producto en el extranjero para comercializarlo en España, sería algo incómodo para nosotros. Necesitamos tener el control total de lo que estamos haciendo y de la tecnología que estamos suministrando al cliente. Además, el desarrollo de nuestra propia tecnología permite que la gente de **S2** tenga otro nivel de conocimiento sobre lo que están instalando, que no tiene nada que ver con el que tiene el que está instalando productos de terceros.

J.M. Rosell.- Nos gusta ser disruptivos en todo lo que hacemos; intentamos ser diferentes. Aunque solo sea porque, para competir con grandes empresas dentro de nuestro nicho de mercado o somos disruptivos en lo que hacemos o no vamos a ninguna parte. Tanto en lo que hacemos como en la forma de hacerlo.

Por eso, por ejemplo, hace años que estamos trabajando en ciberseguridad industrial y como nosotros en ese nicho no lo hace nadie. No debe olvidar que ambos somos ingenieros industriales y con ese modelo nos ha ido muy bien. De hecho, ese espíritu disruptivo, materializado por ejemplo en el caso de la ciberseguridad industrial, es lo que nos ha hecho dar un salto cualitativo y cuantitativo en la empresa en los últimos seis años, concretamente desde 2009.

- **¿Cuándo dispusieron del primer software de seguridad propio?**

M.Á. Juan.- Desde el principio empezamos a desarrollar producto propio. Las aplicaciones **eMAS** y **Argos** fueron las primeras y hemos ido evolucionando y ampliando sus prestaciones con el paso del tiempo, incorporándoles nuevos módulos y funcionalidades. En 2009-2010 nació **Tritón**, nuestra plataforma de correlación. En 2014, fruto de la

- ¿Por qué deciden internacionalizar la empresa?

MAJ. Partiendo de la base de que internacionalizar es muy difícil cuando no tienes mucho dinero, queríamos internacionalizarnos porque aspiramos a ser una empresa global. Nuestro problema no es que aquí no tengamos capacidad de crecimiento, sino que queremos conocer el mercado exterior, estar en otros países, enterarnos de lo que sucede en ellos, conocer a los clientes de otros países etc. Por otra parte, no es bueno depender de un solo mercado donde no sabes qué va a pasar mañana.

Además, consideramos que es bueno internacionalizar nuestra propia cultura. El contar con gente de otros países en la organización te hace cambiar la perspectiva; la realidad ya no es solo es lo que vemos en Valencia o en Madrid. Por ejemplo, siempre he pensado que en tecnología, una postura inteligente es observar que está pasando en Estados Unidos para saber lo que va a ocurrir aquí dentro de dos o tres años. Las tendencias que dominan hoy en Estados Unidos, dentro de dos o tres años estarán aquí y ese *gap* se está reduciendo, porque en el mundo la información fluye cada vez más rápidamente.

- ¿Cuándo y cómo empieza el proyecto de internacionalización?

JMR. En 2011 nos fuimos los dos a San Francisco como primer destino a husmear y estuvimos quince días en Silicon Valley, visitando **Google**, **HP**, etc. Fruto de ese viaje tomamos la decisión de que ese mercado, en aquel momento, no era para nosotros y nos volvimos. Comenzamos a trabajar con el **icex**, realizamos el correspondiente estudio y decidimos que el primer paso fuera debía ser en Latinoamérica. En 2012 nos fuimos quince días a México y Colombia.

Estando allí, México nos pareció muy complicado, con lo que buscamos un socio comercial que se ha encargado de comercializar nuestros productos y servicios y que nos ayuda a entrar en contacto con potenciales clientes. En el momento en que formalizamos un contrato, desplazamos gente nuestra allí. En Colombia, por contra, vimos que sí podría ser nuestra sede en Latinoamérica. En septiembre de 2014 nombramos un director general para **S2 Colombia** y montamos sede allí.

- Además de Colombia y México ¿hay presencia de S2 en algún otro punto?

JMR. Hicimos una incursión en Rumanía, intentamos llevar a cabo un proyecto que al final no salió y, de hecho, tenemos una marca registrada en Rumanía pero está parada. Estamos haciendo licitaciones en Europa y ganando algunas. En Brindisi (Italia) tenemos gente en un proyecto con **Naciones Unidas**. Este año 2016 para nosotros va a ser el año de Europa. Estamos dándole vueltas a ver dónde montamos sede. Barajamos Bruselas, Ámsterdam, etc.

que nos hagan sentirnos inseguros e incómodos, porque si te limitas a hacer aquello en lo que te sientes cómodo, nunca sales de donde estás y no evolucionas.

M.Á. Juan.- Una segunda idea clave es que, en principio, no hay nada imposible. Los retos serán más o menos difíciles, pero *a priori* no los consideramos imposibles.

Y una tercera idea fundamental es saber a dónde vas, porque si no sabes a dónde vas, da igual el camino que tomes. Se necesita un plan, aunque sea mínimo, que oriente las decisiones de corto, medio y largo plazo. Nosotros lo hicimos ya en aquella reunión fundacional de la compañía. Ahora tenemos un Plan Estratégico que llega hasta 2020.

J.M. Rosell.- En materia estratégica, una decisión muy importante que tomamos en 2010 fue crear un Consejo Asesor, integrado por expertos en aspectos que nosotros no dominamos. En el Consejo Asesor está **Manuel Broseta** como abogado; **Rafael Fraguas**, profesor de Economía del **IESE**; **Juan Alfaro**, profesor de Responsabilidad Corporativa del **Instituto de Empresa**; y **Ana Portaceli**, especialista en temas de Comunicación.

M.Á. Juan.- La puesta en marcha de ese Consejo Asesor fue un hito para nosotros, pues nos han ayudado mucho a ponernos las pilas. Sus miembros no conocen este negocio como podemos conocerlo nosotros, pero desde sus respectivas áreas de especialización, nos obligan a mejorar cada vez más y nos hacen sentirnos incómodos, en sentido positivo.

Aunque nosotros seamos los dueños de la empresa, el Consejo Asesor nos plantea cuestiones a las que tenemos que responder -¿por qué hemos tomado esta decisión y no esta otra?-, y eso, a veces, incomoda, pero como están haciendo lo que tienen que hacer, para la siguiente reunión nos obligan a preparar los temas mejor, aportando mejores propuestas y soluciones. ●

colaboración con el CCN, desarrollamos *Carmen*, el único sistema español diseñado para la detección de amenazas avanzadas en ciberseguridad. Las soluciones han ido naciendo a medida que hemos detectado necesidades y oportunidades en el mercado.

Cultura S2 Grupo

- ¿Cuáles son las claves de lo que podríamos denominar cultura de S2 Grupo?

J.M. Rosell.- No sabría decirle si son claves de la cultura de la empresa, pero sí hay unas cuantas ideas que desde el principio

han inspirado claramente nuestro trabajo.

Por ejemplo, en **S2 Grupo** nunca nos quedamos en lo que podríamos denominar la *zona de confort*; procuramos hacer cosas

“Si no sabes a dónde vas, da igual el camino que tomes. Se necesita un plan que oriente las decisiones de corto, medio y largo plazo”



El mayor espacio de Networking
Encuentro de empresas y Agentes Comerciales
¡¡Busquemos nuevas oportunidades de negocio!!

En ForInvest 2016, que tendrá lugar en Feria Valencia durante los días 9 y 10 de Marzo de 2016, se llevarán a cabo, entre otras actividades, conferencias de ámbito nacional e internacional, reuniones B2B, etc.

Inscríbete a través de nuestra web: www.coacvalencia.es

Retribución de los consejeros con funciones ejecutivas

□ Fco. J. Muñoz Vicente | Asociado Senior. Corporate & M&A
 □ DELOITTE ABOGADOS
www.deloitte.com/es

La regulación de la retribución de los administradores, materia bajo continuo debate y discusión entre los profesionales del Derecho durante los últimos años, se ha acabado convirtiendo en un tema legal de especial relevancia para las empresas, principalmente por las implicaciones que tanto desde un punto de vista fiscal como societario puede conllevar un inadecuado tratamiento.

Uno de los aspectos que, con poca fortuna, el legislador trató de clarificar con la reforma de la vigente Ley de Sociedades de Capital, introducida por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la Mejora del Gobierno Corporativo, es el régimen de la retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas.

En dicha reforma, el legislador pareció dar a los consejeros con facultades ejecutivas un tratamiento diferenciado con respecto a la retribución percibida por los mismos “en su condición de tales”, como literalmente establece la norma.

En este sentido y centrándonos en sociedades no cotizadas, para la remuneración de los administradores o consejeros “en su condición de tales”, se exige constancia estatutaria y aprobación por la Junta General de un importe máximo anual conjunto (art. 217.2 y 3 LSC). Por otro lado, para los consejeros con facultades ejecutivas, se establece la necesidad de fijar su remuneración en un contrato aprobado por dos tercios de los miembros del consejo de administración, en el que debían detallarse todos los conceptos por los que pudieran obtener una retribución por sus funciones ejecutivas y que debería ser conforme con la política de retribuciones aprobada, en su caso, por la junta general (art. 249. 3 y 4 LSC).

Interpretación literal

De una interpretación literal de dichos artículos, podría concluirse que la retribución percibida por un consejero por sus facultades ejecutivas quedaría cubierta, exclusivamente, con la existencia y aprobación del contrato al que hacíamos referencia, en tanto que dicha retribución no la perciben “en su condición de tales (consejeros)”, sino por sus labores ejecutivas que pueden implicar

un desempeño y dedicación superior al de la labor de consejero no ejecutivo.

Sin embargo, ¿tiene sentido que dicha retribución, siendo probablemente la más relevante dentro del propio consejo, pueda establecerse sin quedar bajo el paraguas de un acuerdo de junta general y/o la correspondiente reserva estatutaria? Una parte relevante de la doctrina jurídica, no sin razón, entiende que dicha cobertura tendría que existir en todo caso, con el objeto de proteger los intereses de los socios minoritarios.



Las últimas resoluciones de la **Dirección General de Registros y Notariado (DGRN)** y sentencias sobre esta materia parecen seguir dejando el asunto abierto a discusión.

En concreto, nos encontramos con dos recientes resoluciones de la DGRN, de fecha 30 de julio de 2015 (BOE 30 de septiembre de 2015) y 5 de noviembre de 2015 (BOE 24 de noviembre de 2015) que, aunque de forma no muy precisa, parecen concluir la no necesidad de cobertura estatutaria para la retribución percibida por los consejeros por sus funciones ejecutivas.

Por otro lado, la Sentencia 241/2015 del Juzgado de lo Mercantil número 9 de Barcelona, de 27 de noviembre de 2015, a pesar de su brevedad y escasa fundamentación jurídica, mantiene la tesis contraria; esto es, la necesidad de que la retribución de los consejeros por sus facultades ejecutivas conste en estatutos sociales.

Se mantiene la inseguridad jurídica

Se mantiene la inseguridad jurídica

Así pues, parece que estamos ante una cuestión que seguirá siendo objeto de debate y discusión por los diferentes operadores jurídicos, manteniendo a las empresas, mientras tanto, bajo una ya habitual inseguridad jurídica.

Sin perjuicio de que cada caso requerirá un análisis concreto, lo cierto es que, hasta que este asunto quede totalmente esclarecido, siempre será recomendable actuar con la máxima cautela (esto es, contar con cobertura estatutaria para la retribución del consejero ejecutivo), con el objeto de asegurar, no solo la conformidad registral, sino también de cumplir con las normas de buen gobierno y minimizar los riesgos de conflicto societario y, en su caso, fiscales. ●

“Parece que estamos ante una cuestión que seguirá siendo objeto de debate y discusión por los diferentes operadores jurídicos, manteniendo a las empresas bajo una ya habitual inseguridad jurídica”

**CADA SEGUNDO CUENTA
 HAZTE SOCIO
 TE NECESITAMOS
 CADASEGCUENTA.ES**



LLAMA GRATIS AL:

900 100 014

#CADASEGCUENTA

@danosunsegundo



/ danosunsegundo





PÓLIZA MULTIPRODUCTO

ACCEDA A **TODAS LAS OPCIONES**
DE FINANCIACIÓN DE CIRCULANTE
A TRAVÉS DE **UN ÚNICO CONTRATO**



Juan Perán y sus hijos dialogan sobre el Grupo Pikolinos, la sucesión y el futuro de la empresa

“Puse a mis hijos frente a un toro muy bravo y han estado a la altura”

En el año 2008, cuando la crisis económica se desata con una virulencia inesperada incluso para los más avezados analistas, Juan Perán, fundador y presidente de una de las empresas de calzado líderes en España, Pikolinos, armado de la intuición que considera su mejor virtud empresarial, decide poner a sus hijos al frente de la nave con la confianza de saberlos bien preparados. Admite que la operación tenía sus riesgos, sobre todo si valoramos que las ventas descendían en aquel momento al 15 % anual pero, ocho años más tarde, se muestra orgulloso del resultado obtenido y puede presumir de haber acertado en su apuesta: “Puse a mis hijos frente a un toro muy bravo y han estado a la altura”, concluye.

■ Textos: Enrique Bolland
enrique.bolland@economia3.info
 ■ Imágenes: Álex domínguez

La empresa rebosa hoy actividad. Medio centenar de profesionales venidos de distintos países han acudido a conocer los modelos que protagonizarán la campaña invernal de la próxima temporada. Un grupo de mujeres bri-

tánicas llegadas desde Benidorm visita el museo de la firma y la amplia tienda outlet anexa a las oficinas centrales. Los protagonistas de la entrevista lo han tenido complicado para unificar sus agendas y coincidir, porque para el calzado es época de ferias que obligan a viajar con frecuencia. Pero, por primera vez, **Juan Perán** y sus tres hijos, **Rosana**, **Juan Manuel** y **Carolina**, por orden de aparición en el mundo,

comparten ante una cámara y una grabadora sus experiencias y opiniones sobre pasado, presente y futuro de **Pikolinos**.

Juan Perán tiene 68 años. Procede de Lorca (Murcia), del medio rural que tantos españoles abandonaron en los años 60 por falta de expectativas para probar suerte en la industria. Fue el caso de sus padres, que entre otras penalidades conocieron las denigrantes condiciones que los emigrantes españoles se veían obligados a soportar en la vendimia francesa. El joven Juan es aún un niño cuando empieza a trabajar en el calzado —dónde si no, tratándose de Elche— y cuando a los 26 años pierde su empleo en la histórica **Paredes** decide establecerse por su cuenta siguiendo el consejo de un conocido que años antes le había dicho “vale más ganar tres pesetas por cuenta propia que cinco trabajando para otro”, máxima que asumió como propia.

“Aquel año, 1974, fue el año dorado de mi vida”, asegura **Juan Perán**, “me compré el piso para casarme en enero, me casé en julio, dejé a la mujer en estado de esta preciosa niña”, dice mirando a **Rosana**, la primogénita, “me despidieron de **Paredes** y me puse a fabricar yo”.



En la actualidad, la plantilla de **Pikolinos** ronda las quinientas personas, pero los empleos indirectos que dependen de la empresa se aproximan a los dos mil. Aunque el 70 % de la producción se realiza en el extranjero, la compañía ha realizado en fechas recientes una fuerte inversión para establecer en **Elche Parque Empresarial** una de las factorías más modernas del sector, un espacio de 5.000 metros cuadrados dotado de tecnología puntera en el que trabajan 250 personas que son responsables del 30 % de la producción del grupo.

Juan Manuel (39 años) es vicepresidente ejecutivo y, antes de ocupar puestos de responsabilidad en la empresa familiar, realizó un periplo por Europa que le permitió conocer a fondo el sector, primero en una escuela especializada de Inglaterra donde permaneció dos años, posteriormente en Alemania y luego en Italia. Explica que la compañía está incrementando su facturación “*en cifras de dos dígitos cada año, entre el 12 y el 13 % en 2015*”. De modo que el Grupo, tras acometer una profunda reestructuración de un equipo directivo, lleva cuatro ejercicios “*de continuo crecimiento*”. Aho-

ra llega el momento de “*consolidar proyectos con una perspectiva positiva de mayor penetración en ciertos mercados*”.

Rosana (40 años) es la economista, formada en dirección de empresas y madre de Lucía, de siete años, de momento la única nieta, que ya dice a quien quiere oírlo que de mayor será presidenta de **Pikolinos**. Y es que su madre la lleva de viaje a las ferias y le muestra cada rincón de las tiendas y la fábrica, “*como hizo mi padre conmigo*”. Ella fue muy feliz así y no duda en transmitir a su hija ese entusiasmo. “*Mis hijos mamaron la empresa, el olor a cola*”, explica el orgu- ▶



OBRIM tots els matins
i totes les vesprades.

**caixa
popular**

SOM UNA ENTITAT VALENCIANA

www.caixapopular.es





lloso abuelo. Quien, sin embargo, consciente de que no siempre los herederos tienen las cualidades idóneas para tomar el testigo de la dirección, cuando los mayores tenían 15 y 14 años los sometió a un test para saber si contaban con las cualidades necesarias o era mejor que se dedicaran a otra cosa. Por lo visto, lo hicieron bien.

Rosana explica que el crecimiento de los últimos cuatro años se debe “a que se ha invertido en personas y en profesionales que nos permiten que el producto se venda mucho más cuando llega a la tienda”. Eso ha permitido a **Pikolinos** aumentar su presencia incluso en el mercado nacional, por encima de lo que está sucediendo en el conjunto del sector del calzado, que crece al 15 o 16 % anual gracias a la exportación.

Las bruscas fluctuaciones que las divisas internacionales están experimentando “más que preocuparnos, nos ocupan, porque tienen mucha influencia en nuestro trabajo”, afirma **Rosana**. Pero, dado que el Grupo es internacional no solo en ventas, sino también en su faceta productiva, dichos flujos a veces perjudican al negocio pero en ocasiones lo benefician.

La pequeña, **Carolina** (30 años), fue la única que apuntó hacia otra vocación, la educación infantil, pero terminó por re-

tornar al negocio familiar y, tras un periodo específico de formación, hoy forma parte del equipo de tiendas, los establecimientos propios que van extendiéndose por el mundo a un ritmo constante. El verano pasado **Pikolinos** marcó un hito al abrir un establecimiento en Roma, una de las grandes capitales del diseño, poseen otro en Bruselas, corazón de Europa, y la próxima semana prevén abrir en Brujas. También se hallan en México y en fechas cercanas comenzarán las obras de su tienda en Florencia, un simbólico escaparate para el calzado de alta calidad, donde competir con los mejores y llegar de forma directa a los clientes más exclusivos de Asia, Europa y América, que visitan las zonas comerciales de esas ciudades en busca de un toque de distinción para sus atuendos.

Valores y producto “naturally good”

El **Grupo Pikolinos** define sus productos como “naturally good” (naturalmente buenos). ¿Qué significa eso? “Lo que se quiere transmitir”, explica **Juan Manuel**, “es por una parte el tipo de convivencia que tenemos en la empresa, una filosofía en la que lo natural es bueno: ser transparente, cercano, conversar con la gente...”. Aquí interviene el fundador: “intentamos tratar bien a la gente”. **Rosana** y **Carolina** confirman que eso, el buen trato



a quienes trabajan en la empresa, ha sido siempre una de las obsesiones de su padre. Pero el eslogan tiene otro sentido directamente relacionado con el producto confeccionado. “*Todo el colorante que utilizamos para las pieles es natural, con base acuosa, lo cual hace que la piel sea muy natural, sin capas que la recubran*”. También en el proceso de producción del calzado se utilizan ceras naturales para dar el brillo y los manchados al cuero.

Un liderazgo intuitivo

Juan Perán es un hombre hecho a sí mismo que, siendo ya empresario, siempre se preocupó de adquirir una formación a la que no tuvo acceso de joven debido a las circunstancias de su familia y la época que le tocó vivir, pero él atribuye la mayor parte de su talento para los negocios a la intuición. “Hubo incluso momentos difíciles, de estar a punto de vender la empresa, en la que algo me ha dicho que debía continuar mi camino y así me ha ido bien”, reconoce. Claro que el trabajo tenaz ha sido el principal responsable de sus logros, asegura: “trabajar, he trabajado muchísimo”. Para él, lo primero siempre fue la fábrica, lo segundo la familia y luego los amigos. Admite que la suerte le ha acompañado siempre. “Creo en la suerte”, afirma, “sobre todo en la suerte de haber tropezado con las personas adecuadas, de irme al mercado adecuado porque, aunque hagas tu trabajo, necesitas un factor suerte que a veces te lleva a actuar de una forma que te proporciona el éxito”.

Rodeado de sus hijos, **Perán** no solo niega haber cometido errores, sino que manifiesta entre sonrisas haber cometido muchos, “pero luego he rectificado”. Al contrario de lo que dicen algunos manuales, quizá para consolar al que no encuentra su camino, **Juan Perán** dice haber aprendido “más de los éxitos que he tenido, porque aunque está feo que yo lo diga he tenido la humildad y la sencillez con clientes, representantes, con todos, y he sabido aprovecharme del éxito”.

Siempre se ha sentido una persona va-





lorada por el entorno, “desde que era pequeño”, quizá porque “siempre me ha gustado mucho la gente, me comunico muy bien con la gente”. Eso le ha permitido forjar sólidas relaciones profesionales y amistosas con colaboradores de la empresa y de aquellos países en los que tiene presencia, como Italia y Alemania, personas que en algunos casos ya han fallecido y a las que recuerda con emoción. Esa fuerte autoestima y el sentido positivo que **Perán** otorga a lo que le sucede se demuestra en la anécdota que dio nombre al grupo. Fue una mujer italiana quien, dada su baja estatura, lo definió bromeando como “piccolino” (pequeñito), y en lugar de molestarse convirtió el apelativo en una marca tan grande que lo sobrevivirá y quedará como legado familiar.

Ese asunto, la sucesión, ronda en la cabeza del fundador cuando afronta esta entrevista. Hasta el punto que sugiere, casi con temor a entrometerse, que el reportaje merecería orientarse por esa vía. “Alguien me dijo que es una suerte que uno solo de tus hijos pueda continuar tu labor en la empresa, así que yo que tengo a los tres, soy un privilegiado”, asegura quien continúa siendo presidente del **Grupo Pikolinos**, aunque no mantenga poder ejecutivo. Se diría que dada la plena integración de sus hijos en la empresa y los buenos resultados obtenidos bajo su dirección, el legado se halla en buenas manos.

Una internacionalización planificada

La presencia de **Pikolinos** en el extranjero viene de lejos y comenzó mediante un curioso giro de la fortuna: del disgusto al saberse copiado por un competidor que exportaba a Francia zapatos calcados a los suyos, **Juan Perán** se vio compensado por el regalo de que los clientes de aquel colega al que denunció y contra el que cargó todo el peso de su indignación, terminaron por ser sus primeros compradores foráneos. De aquel primer encargo para Francia, en 1989, llegó el eco a una empresa alemana que solicitó un gran pedido de un mode-



La colección completa de la marca ronda los 550 modelos, cuya exposición solo es posible en un espacio propio y único

lo concreto que se vendió muy bien. Y así hasta hoy, cuando el 80 % de la producción se comercializa fuera de España.

Pese a ese inicio casual, el proceso de internacionalización de **Pikolinos** responde a una planificación minuciosa. “Lo hicimos a alto nivel”, recuerda el fundador, “y tuvimos la suerte de que lo que hacíamos para España un año, al año siguiente nos valía para venderlo fuera; con los troqueles y las hormas

hechas, los modelos hechos, sabiendo qué había funcionado y qué no... eso nos permitió realizar una planificación estupenda”. Además de la calidad de los zapatos, de la gran aceptación que en países como Alemania tuvo su tratamiento natural y ecológico del producto, “desde el principio servíamos muy bien los pedidos, en contra de la fama que teníamos los españoles, y eso nos permitió ganar un plus de empresa seria”. En la actualidad, la marca comercializa sus zapatos en sesenta países de los cinco continentes.

En 2004, **Pikolinos** abre su primera tienda propia. En la actualidad cuenta con un total de treinta y varios proyectos de nuevas aperturas. “Cuando vendemos la colección, la vendemos a las tiendas multitarea”, explica **Rosana**, “pero nosotros queríamos que el consumidor final pudiera ver toda ▶



la gama de productos que nosotros hacemos". La colección completa de la marca ronda los 550 modelos, cuya exposición solo es posible en un espacio propio y único. El plan tiene un componente importante de marketing, "puesto que para nosotros resulta más económico y eficaz controlar nuestra imagen ante los consumidores vía tienda, que vía inversión publicitaria", explica **Rosana**. Además, la tienda propia permite recibir "un importante feedback de los consumidores, porque en ellas nos preocupamos de recoger sus comentarios, que nos permiten orientarnos y adaptarnos al mercado". De modo que la apertura de tiendas no supone renunciar a la presencia en establecimientos multi-marca, que continuarán siendo la principal fuente de negocio, sino más bien una estrategia de imagen que juega un significativo papel en la internacionalización de la marca y el control de la comunicación.

"Se buscan ubicaciones estratégicas, con repercusión, -explica **Juan Manuel**-, en cuanto a volumen de público. En México la existencia de tres tiendas nos está diferenciando mucho de la competencia", añade. Las aperturas de Bruselas, Roma y próximamente Brujas y Florencia pretenden posicionar a **Pikolinos** y **Martinelli** -la otra marca del grupo, adquirida en 2007- en un mercado exclusivo con acceso a una clientela internacional procedente de Europa, Asia y América. "Son escaparates al mundo", explica **Carolina**, "que más que una exposición de producto suponen una exposición de valores; son tiendas caras, en ese sentido".

Desde hace algunos años, **Pikolinos** cuenta también con una significativa presencia en el mercado online. "Hace diez años no existían clientes online, y desde hace seis están en el top10 de nuestros principales clientes". señala **Juan Manuel**, en referencia a los distintos portales de venta por internet, como **Sarenza** o el americano **Zappos** ("que factura mil millones de dólares al año", apunta **Juan**) que distribuyen sus productos. Por lo que respecta a su propio portal, considera que "en un 70 % tiene una función de posicionamiento, algo parecido a lo que es una tienda física, y el resto es una venta directa que aumenta poco a poco pero no constituye un negocio muy significativo".

Un impulso a la fundación en 2016

El compromiso social de **Juan Perán** procede de su juventud, de al menos treinta años antes de que el concepto "responsabilidad social corporativa" se extendiera en el mundo empresarial. Es un compromiso que nace de su capacidad de conmoverse ante la desgracia ajena. Recuerda cómo en cierta ocasión, a comienzos de los 80, cuando en sus incipientes días de



empresario aún entregaba pedidos en su 4L, escuchó en la radio que un hombre pedía ayuda para proporcionar una pierna ortopédica a su esposa. Memorizó el teléfono y cuando llegó a la oficina llamó ofreciéndose a correr con todos los gastos. Aquella historia tuvo un triste final, pues la mujer falleció a los pocos meses, pero el contacto con aquella familia convenció al empresario de la necesidad de esforzarse en emplear una parte de los beneficios obtenidos con su actividad para mejorar la vida de quien pudiera necesitarlo.

La Fundación se ha volcado en un 90 % en Elche y la provincia, lo que ha permitido ayudar a más de 22.000 personas en el último año mediante diversos proyectos

Con los años, **Perán** comprendió que toda aquella actividad solidaria debía canalizarse de forma profesional, y en 2007 encargó a su primo **Antonio**, persona de total confianza que le ha acompañado durante toda su trayectoria empresarial ("no habríamos llegado sin él hasta aquí") la puesta en marcha de una fundación que les permitiera no limitarse a aportar fondos a diversas causas, sino generar proyectos propios de los que ocuparse directamente. Y ahora que los peores momentos de la crisis han pasado, el fundador apenas atiende el devenir de la empresa y se centra en una fundación "a la que tenemos que dar un impulso". Para **Perán**, "aunque hagamos más que otros, lo que damos es mezzuino, mucho menos de lo que deberíamos".

Como explican **Juan Manuel** y **Rosana**, el brusco deterioro económico del entorno inmediato ha hecho que la fundación se vuelque en un 90 % en Elche y la provincia, lo que ha permitido ayudar a más de 22.000 personas en el último año mediante diversos proyectos. Involucrar a quien puede colaborar es otra de las pretensio-

nes de la familia **Perán**, que en 2010, ante la situación de emergencia vivida por numerosos alicantinos, puso en marcha la idea "Empresas solidarias", que ya ha logrado sumar a setenta compañías alicantinas en la aportación de alimentos a familias sin recursos.

Las áreas de trabajo de la Fundación se centran en el ámbito social, cultural, deportivo y de progreso en países en vías de desarrollo, con especial énfasis en los niños y su formación. Además de colaborar con ONG como la **Fundación Vicente Ferrer** en la India, destaca su implicación con los Maasai Mara de Kenia, donde colaboran con la asociación **Adcam** y donde se produce una línea de calzado étnico en cuya elaboración están involucradas 1.700 familias -"y donde hemos logrado nosotros mucho más de lo que hemos aportado, porque nuestra gente se ha enriquecido mucho con las vivencias que allí ha tenido".

La repercusión de esta implicación con las Maasai es notable, hasta el punto de que **William Kikanae**, líder de la tribu, no duda en acudir a Nueva York, como hizo el año pasado, para encontrarse con editores y periodistas de moda de las revistas y canales más importantes del mundo para contar la historia de una colección de sandalias que cada año bordan a mano las mujeres de su comunidad y que ha hecho posible para ellos el acceso a bienes básicos. Además, la **Fundación Juan Perán-Pikolinos** tiene presencia en Perú, Guinea Bissau o Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta, donde tuvieron que paralizar proyectos que ahora pretenden recuperar.

"Este año me he propuesto que la Fundación tiene que experimentar un cambio fuerte", explica **Juan Perán**. "Tenemos que trabajar más y hacer cosas de más altura, de más visión", añade. "En Bangladesh hicimos un colegio con Unicef para 5.000 niños, pero cuando vino la crisis dejamos un proyecto de hacer un hospital y una escuela en una de las zonas más pobres del país; ahora que las cosas han mejorado, es el momento de hacerlo". ●

LAS
VENTAS
SE HAN
PARADO

DISPARADO.

EL EFECTO CESCE: CAMBIA E IMPULSA RADICALMENTE
TU NEGOCIO CON NUESTRO SEGURO DE CRÉDITO.

Entra en efectocesce.com y únete al cambio.

900 90 71 98



¿Pueden los gobiernos municipales evaluarse objetivamente?

□ Rafael Lluna Villar | Socio
 □ AUREN
www.auren.com

Si se pidiera la opinión a la población sobre la objetividad de las afirmaciones que realizan todos los políticos sobre la gestión realizada por ellos mismos cuando han tenido la responsabilidad de gobernar, o sobre la gestión de sus oponentes, es incuestionable que la respuesta sería abrumadoramente favorable a que, cuando los políticos emiten dichas afirmaciones, no suelen ser objetivos y, en el mejor de los casos, siempre son parciales. Es decir, cada político marca el énfasis en la parte de la gestión que más le interesa.

Cuando hablamos de corporaciones locales, donde las cuestiones políticas y las cuestiones más domésticas del día a día coinciden, donde los asuntos a solucionar y gestionar por el gobierno municipal son muy cercanos a la población, la evaluación de la ciudadanía, ante las evidencias, está por encima, en muchas ocasiones del color político de quien gobierne, y de ahí que, no en pocas situaciones, los resultados de las elecciones municipales y generales no siempre coinciden.

Las corporaciones municipales son enjuiciadas por sus ciudadanos por los resultados que obtienen en las cuestiones más próximas y que afectan de manera más directa e inmediata a su vida cotidiana. Este hecho hace que los programas municipales sean muy concretos y hablen de asuntos muy tangibles y próximos del municipio del que se trate.

“El programa municipal será creíble siempre y cuando relacione la situación real y actual de los temas que afectan al municipio y plantee soluciones posibles y viables con los recursos del municipio”

El programa municipal será creíble siempre y cuando relacione la situación real y actual de los temas que afectan al municipio y plantee soluciones posibles y viables con los recursos del municipio. La relación de las corporaciones locales y el ciudadano está marcada por la proximidad, la cercanía y la relación personal. Esta relación es diferente a la existente con las administraciones autonómicas y, obviamente, con la Administración del Estado.

La proximidad es, precisamente, lo que lleva a los ciudadanos a exigir y controlar con mayor énfasis y concreción los servicios que recibe de la Administración municipal y valorar en qué medida les permite mejorar su calidad de vida.

En la medida que los gobiernos locales aseguren la calidad de los servicios que prestan a los ciudadanos y garanticen una gestión transparente y eficaz de los recursos que disponen, estarán satisfaciendo las expectativas de los mismos.

Sistema Integral de Gestión Municipal

La implantación de un Sistema Integral de Gestión Municipal que sea medible de manera objetiva e independiente

permite asegurar dos cosas. Por una parte, la aplicación de un modelo de gestión eficaz; por otra, que los resultados de la gestión son medibles objetivamente y, por tanto, los ciudadanos van a poder disponer de la información sobre la actuación y objetivos conseguidos por la actuación política de una corporación municipal durante una legislatura de manera completa e independiente, para poder concluir si han sido satisfechas las expectativas creadas.

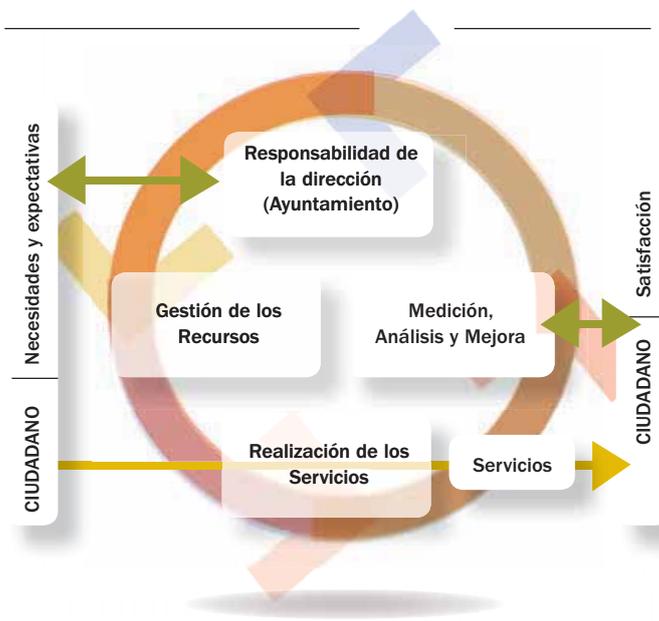


El IWA 4 (*International Workshop Agreement*) establece las directrices para ayudar a los ayuntamientos a comprender e implantar el Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo los requisitos de la Norma ISO 9001, así como a disponer de las herramientas necesarias para realizar las verificaciones y análisis que permitan la mejora permanente y continua de los servicios que la corporación municipal presta al ciudadano. El IWA 4 se convirtió en norma internacional en el Comité ISO celebrado en Ginebra el 13 de enero de 2014, como Norma ISO 18091:2104.

Algunos ayuntamientos han implantado el Sistema de Calidad según la Norma ISO 9001 en algunos de los servicios específicos que realizan. Mediante la estructura del IWA 4 se facilita la implantación de la Norma ISO 9001 mediante un Sistema Integral, que alcanza paulatinamente, de manera organizada, a la totalidad de los servicios que se realizan desde el ayuntamiento.

El Sistema Integral de Calidad Municipal parte de las necesidades y expectativas del ciudadano y posteriormente mide y analiza el grado de satisfacción del mismo en relación a dichas expectativas. Mediante un enfoque basado en procesos,

Modelo de Sistema Integral de Gestión Municipal



se identifican los distintos tipos de procesos que existen en la corporación municipal, con el fin de clasificarlos de acuerdo con la estructura del IWA 4 en procedimientos de Gestión, Operativos y de Apoyo.

“El sistema de verificación es un método que permite realizar un diagnóstico de lo realizado con una visión integral y posibilita adecuar estructuras e implementar acciones para garantizar a los ciudadanos un gobierno local confiable”

El sistema de verificación es una metodología que permite realizar un diagnóstico de lo realizado con una visión integral, que posibilita adecuar estructuras e implementar acciones para garantizar a los ciudadanos un *gobierno local confiable*. El sistema contempla un autodiagnóstico basado en 39 indicadores básicos, distribuidos en las siguientes cuatro grandes áreas temáticas:

1. Desarrollo institucional para un buen gobierno.
2. Desarrollo económico sostenible.
3. Desarrollo social incluyente.
4. Desarrollo ambiental sustentable.

Se trata de que el gobierno municipal, de manera voluntaria y responsable, identifique la situación en que se encuentra su municipio en relación a cada uno de los 39 indicadores básicos como punto de partida para elaborar un Plan de Me-

Sistema Integral de Calidad Municipal



jora, que permita disminuir las debilidades detectadas y mejorar los servicios prestados a los ciudadanos para, posteriormente, mediante una verificación independiente, poder dar cuenta de manera objetiva y totalmente creíble de su gestión de gobierno. ●

POR PRESTIGIO, POR CALIDAD, POR SU JUSTO VALOR, POR TU FUTURO

CONVOCATORIA FEBRERO 2016

MÁSTERPOSTGRADO

Empresa & Marketing

EMBA

Executive MBA

Máster en Administración y Dirección de Empresas

MMD

Máster en Marketing Digital

PSDV

Programa Superior en Dirección de Ventas

MDCI

Máster en Dirección de Comercio Internacional

PSLICE

Programa Superior en Liderazgo Innovador y Coaching Estratégico

Plan desarrollo profesional

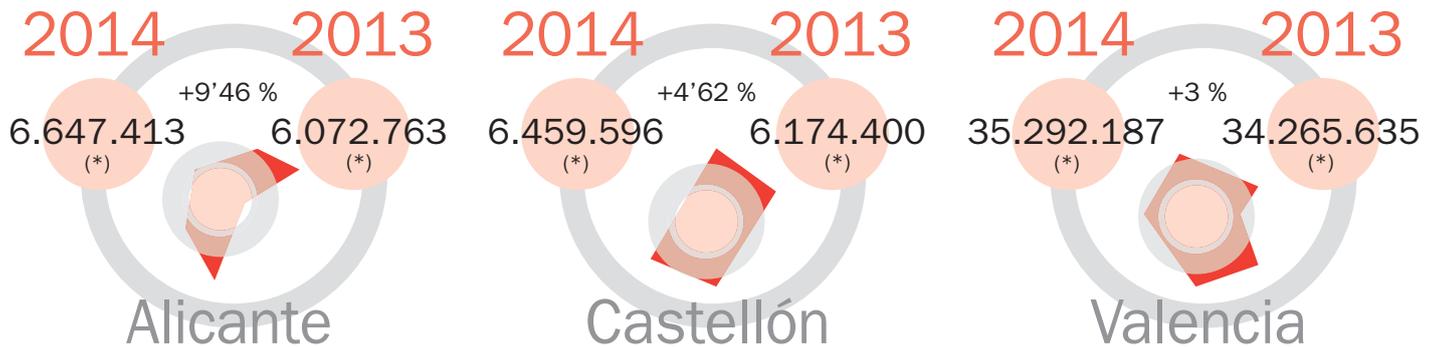
Un plan lleno de beneficios formativos y económicos

HESIC
BUSINESS & MARKETING SCHOOL
Impulsamos tus desafíos



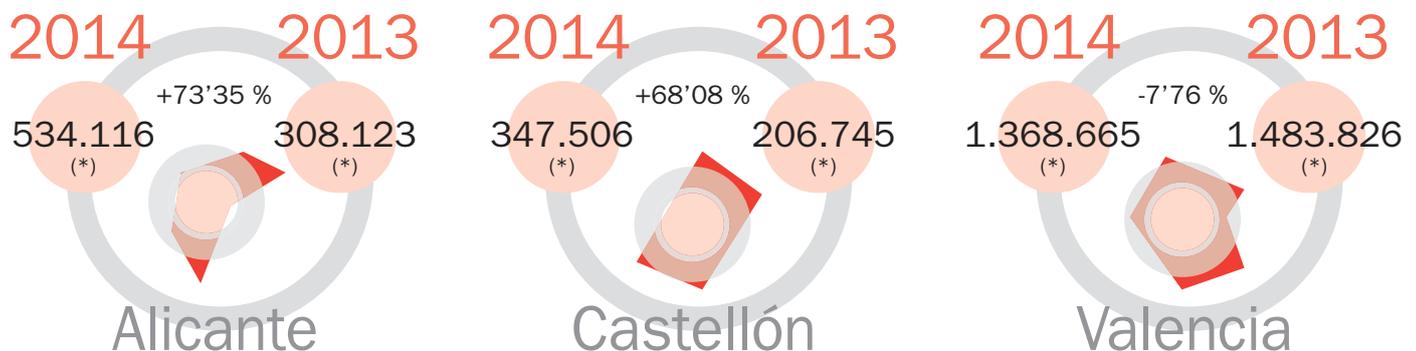
Ventas de las 100 empresas líderes por provincias

(*) Miles de euros



Resultados de las 100 empresas líderes por provincias

(*) Miles de euros



Los beneficios de las líderes en Alicante crecieron en 2014 un 73,35 %, mientras que en Castellón lo hicieron más del 68 %. Por contra, el resultado agregado de las líderes valencianas cayó un 7,7 %

Los resultados de las mayores compañías se disparan en Alicante y Castellón mientras se contraen en Valencia

■ Textos: Ana Gil y Ana Llop
 ana.gil@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

Un año más y fieles a nuestro compromiso de intentar aportar valor con información rigurosa, a la par que pegada al terreno, presentamos el XXIV Ranking de las cien empresas líderes de cada provincia de la Comunitat.

Este año, además de mostrar el importe neto de la cifra de negocios de cada compañía así como su Resultado después de Impuestos tanto del último año del que, hasta la fecha, están depositados los datos en el **Registro Mercantil** (2014), como del anterior (2013), hemos querido introducir un nuevo campo que puede ser útil al lector o cuanto menos, resultar interesante. Así, además de la posición que ocupa cada compañía respecto a la cifra de ventas o el resultado neto (del 1 al 100), aparece su

Al cierre de las Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio de 2014 (último del que están depositados los datos en el Registro Mercantil), la cifra de negocio agregada de las cien empresas líderes en cada una de las tres provincias de la Comunidad Valenciana mejora, si bien en cuanto a Resultados después de Impuestos, el dato empeora en Valencia, mientras crece considerablemente en Alicante y Castellón.

posición en función del crecimiento porcentual experimentado en ambas variables comparándolas con las de 2013 (N.º %).

Tal y como ya pusimos de relieve en la pasada edición de la revista **ECONOMÍA 3**, se confirma el tirón de las líderes alicantinas, principalmente en resultados (+73,35 %), sin perder de vista a las líderes de Castellón que también crecen de manera considerable (+68,08 %). Solo dos años antes, en el ejercicio 2012, las líderes alicantinas cerraron sus cuentas anuales, de manera conjunta, en números rojos (-677,67 millones de euros), mientras las castellonenses apenas sumaron la mi-

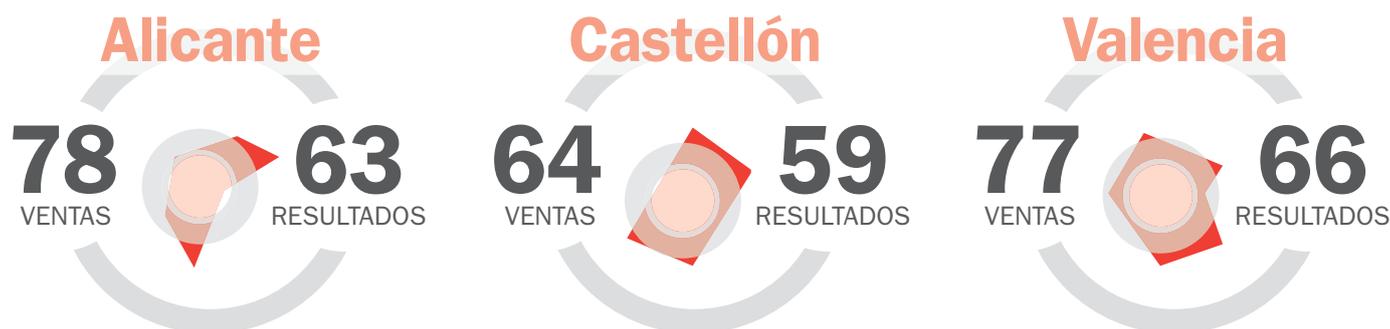
tad de lo obtenido en 2014 (183,18 millones frente a 347,50 millones).

Si bien, cabe señalar la merma sufrida en cuanto a resultados por las compañías de la provincia de Valencia. Estos, de manera agregada, descienden un 7,76 %. Por ello, el peso de las cien líderes de esta provincia en el conjunto de las 300 líderes de la Comunitat (cien por cada provincia), disminuye considerablemente al tener en cuenta esta variable, desde el 74,23 % del total que representaban en 2013 al 60,82 %, que anotaron en 2014.

Sin embargo, mejora significativamente el peso relativo de la provincia de Ali-



Número de empresas que MEJORAN ventas y resultados



Número de empresas que REDUCEN ventas y resultados



cante, que en cuanto a resultados, pasó del 15,41 % en 2013 al 23,73 % del total en 2014. También cabe mencionar la mejora de las líderes de Castellón en el reparto de la tarta de los resultados, su contribución creció del 10,34 % al 15,44 %.

También mejora, del 13,05 % al 13,73 %, el peso de las cien líderes alicantinas en las ventas del conjunto de las 300 mayores compañías de la Comunidad Valenciana, que en total realizaron ventas por importe de 48.399,19 millones de euros en 2014.

No obstante, son las líderes de la provincia de Valencia las que concentran el grueso de dichas ventas, al atribuirse un 72,91 % del total, si bien pierden terreno respecto a las otras dos provincias ya que en 2013 totalizaban el 73,66 %. Las líderes de Castellón prácticamente mantuvie-

ron su peso, pasando del 13,27 % al 13,34 % del total en 2014.

Alicante, marca el ritmo

Si tenemos en cuenta la última información depositada por las compañías en el **Registro Mercantil** y facilitada a **ECONOMÍA 3** por las empresas, correspondiente al ejercicio 2014, las cien líderes alicantinas aumentaron su Resultado después de Impuestos un 73,35 %, pasando de manera agregada de 308,12 millones de euros a 534,11. De las cien compañías, 63 aumentaron resultados, 36 los disminuyeron y una obtuvo el mismo que en 2013. Del total, 7 registraron pérdidas por valor de 209,08 millones de euros.

Si nos ceñimos a la cifra de negocio agregada de las cien líderes de la provincia de

Alicante, esta aumentó con respecto a 2013 un 9,46 % hasta los 6.647 millones de euros. Según el ranking, las mayores compañías por ventas son: **Neumáticos Soledad** (que consolida su posición respecto a 2013), **Gestión Financiera del Mediterráneo** (que escala de la decimosexta a la segunda posición), **Baleària** (que pasa de la cuarta a la tercera), **Juan Fornés Fornés** (que por contra retrocede de la tercera a la cuarta) y **Levantina** (que cae de la segunda a la quinta).

De las cien mayores empresas con sede en Alicante, 78 compañías aumentaron ventas (un 17,47 % hasta los 4.915 millones). Estas ventas agregadas representaron el 73,94 % sobre el total de la cifra de negocio conjunta de las cien líderes alicantinas, cuando en 2013 su porcentaje sobre el total era del 68,90 %.

ITV DE LEVANTE, S.A.

ITV MASSALFASSAR. C/Azagador de Llíria s/n

ITV CAMPANAR. Av. Manuel de Falla, 10

ITV SAN ANTONIO de BENAGÉBER. Ctra. San Antonio de Benagéber a Bétera

CITA PREVIA **902 54 11 60**

www.laitv.com





De las 78 que aumentaron su cifra de negocio, 53 incrementaron también su Resultado después de Impuestos. Este creció de manera agregada un 161,61 % -cuando las ventas lo hicieron un 20,41 %- Si bien, de esas 78 que vendieron más, 25 de ellas aún vendiendo más (+12,06 %) ganaron menos que el año anterior, su resultado de manera agregada cayó de 35 millones a -56 millones (-259,50 %).

De las cien líderes alicantinas, 21 disminuyeron ventas, pasando a vender un 11,1 % menos que en 2013 (1.678 millones frente a los 1.888 de 2013). Aún así las ventas de estas 21 compañías representan el 25,26 % del total de las cien líderes.

Nueve compañías de estas 21 que vendieron menos consiguieron aumentar su resultado (+48,45 %), una obtuvo el mismo resultado que en 2013 y once de ellas disminuyeron ventas y resultado (un -10,85 % y un -19,39 %), respectivamente.

Cabe destacar que en esta provincia hay una compañía que figura en primer lugar, según el nuevo dato que hemos incorporado en nuestro ranking en función del crecimiento porcentual obtenido, en este caso en ventas, que es **Helibética**, debido a que su importe neto de la cifra de negocios en 2013, según consta en el **Registro Mercantil** fue 0, mientras que sí figuran otros ingresos de explotación ese mismo año. En 2014, su cifra de negocios se disparó a 53 millones; de ahí que esa variación la haya situado en la primera posición porcentualmente.

Siguiendo ese mismo indicador podemos apuntar que las empresas alicantinas que más % incrementaron su cifra de negocio en 2014 respecto a 2013 fueron además de **Helibética**, **Enerstar Villena**, **Volvo Ocean Race**, **Gestión Financiera del Mediterráneo** y **Contrimar Country**, cuyas posiciones según volumen de ventas son a su vez 42, 79, 41, 2 y 85, respectivamente. Si observamos su posición respecto al resultado obtenido, las mismas pasan correlativamente a las posiciones: 3, 99, 76, 1 y 34.

Valencia aguanta ventas, pero cae en resultados

Si analizamos la provincia de Valencia, podemos decir que sus cinco mayores compañías por volumen de ventas están muy consolidadas (**Mercadona**, **Consum**, **Martínez Lorient**, **Anecoop** y **Air Nostrum**). Tan solo varía la posición de **Anecoop** que cedió en ventas un 7,12 % en 2014 en favor de **Martínez Lorient** (+5,52 %).

La cifra de negocio agregada de estas cinco líderes alcanza los 21.729 millones, lo que representa el 61,5 % del total de las cien líderes provinciales, cuyas ventas

La cifra de negocio agregada de las cinco líderes de la provincia de Valencia

-Mercadona, Consum, Martínez Lorient, Anecoop y Air Nostrum- alcanza los 21.729 millones, lo que representa el 61,5 % del total de las cien líderes provinciales

agregadas crecieron en 2014 un 3 % hasta los 35.292 millones de euros.

De ellas, 77 aumentaron ventas (+4,98 %), hasta los 31.603 millones, mientras 23 las redujeron, pasando de manera agregada de 4.161 millones a 3.689, lo que supone una caída del 11,35 %.

De las 77 compañías que aumentaron ventas, 55 de ellas incrementaron también su Resultado después de Impuestos, que creció un 24,19 % (1.044,56 millones) mientras que 22 lo disminuyeron. Su resultado pasó de 164 millones de euros a 128 (-22,04 %), a pesar de que las ventas en esas 22 compañías crecieron un 7,37 %.

Por su parte, 23, de las cien líderes valencianas redujeron su cifra de negocio en 2014. Si bien, once de ellas consiguieron, a pesar de todo, aumentar su resultado, que de manera agregada se incrementó un 14,60 % (80,10 millones). No obstante, 12 disminuyeron ventas y resultados (-15,03 % y -71,61 %, respectivamente).

Por tanto, en la provincia de Valencia, el Resultado después de Impuestos de las cien empresas líderes por ventas cayó de manera agregada un 7,76 %, desde los 1.483 millones en 2013 a los 1.368 en 2014. De las cien compañías valencianas, 66, aumentaron el resultado (+23,45 %) y

34 lo redujeron (-57,40 %). Solo 6 compañías presentaron pérdidas por valor de 9,5 millones de euros.

Castellón se recupera a buen paso

En el caso de las cien mayores compañías de Castellón, el crecimiento agregado de las ventas fue del 4,62 % y el resultado se incrementó un 68,08 %.

Entrando en detalle, las cien empresas líderes de la provincia de Castellón obtuvieron unas ventas agregadas en 2014 de 6.459,59 millones de euros; un 4,62 % más que en el ejercicio anterior, cuando se totalizaron ventas por importe de 6.174,40 millones de euros. Un total de 64 empresas de las cien incluidas aumentaron sus ventas, 35 las disminuyeron y de una de ellas no tenemos la cifra de 2013.

Más significativa fue la mejoría en cuanto a Resultados después de Impuestos. Las cien empresas líderes por ventas de la provincia de Castellón mejoraron su beneficio en 2014 respecto al año anterior un 68,08 %, al pasar, conjuntamente, de un resultado neto de 206,74 millones de euros en 2013, a 347,50 millones de euros en 2014. De este grupo, 59 sociedades aumentaron su Resultado después de Impuestos y 39 sociedades lo redujeron -de dos faltan datos-. Ocho compañías presentaron pérdidas por valor de 24,25 millones.

De las 64 que crecieron en cifra de negocio, 45 también lo hicieron en resultado (+205,76 % y 11,66 % en cuanto a ventas). Si bien, 19 disminuyeron su resultado (-26,23 %). Sin embargo, 14 de las 35 que recortaron ventas, lograron acrecentar su resultado (+236,36 % con una caída de ventas del 5,89 %). Veinte compañías retrocedieron tanto en ventas como resultados (-9,04 % y -72,62 %, respectivamente). ●

Líderes, más líderes cada año

El tamaño de las compañías es de nuevo un factor clave para entender los datos que se presentan. En la provincia de Valencia tienen su asiento las dos únicas compañías con sede social en la Comunitat, que superaron los mil millones de euros de facturación en 2014, **Mercadona** (18.441,86 millones de euros) y **Consum** (1.819,04 millones de euros), que ocupan, respectivamente, la primera y séptima posición en cuanto a Resultados después de Impuestos, con 543,25 millones de beneficio y 34,08 millones, respectivamente.

De hecho, en el caso de Valencia las diez primeras empresas del ranking de las cien suman el 66,66 % de las ventas de dicho ranking (23.528,94 millones), mientras que dicho porcentaje se reduce al 31,12 % en el caso de Alicante (2.069,21 millones) y al 32,70 % en el de Castellón (2.112,53 millones).

De las cien líderes alicantinas, solo 17 superaron los 100 millones de facturación en 2014, situándose las ventas de ellas por encima de los 200 millones.

En el caso de Castellón, 16 compañías de las cien consideradas sobrepasaron los 100 millones. De ellas, prácticamente cuatro superaron los 200 millones de Cifra de Negocio. En Valencia 63 venden más de cien millones y veintidós más de 200.



eo Comunicación

Servicio integral de comunicación. Trabajamos para que tus ideas se escuchen entre tanto ruido.

eo Selección de personal

Realizamos procesos de selección para empresas y organizaciones. Ponemos el talento a tu disposición.

www.eoservicios.com

administracion@eoservicios.com



ALICANTE 24 RANKING PROVINCIAL **E3**

(*) Datos facilitados por la empresa | (**) Datos obtenidos del R.M.

Empresas Líderes Comunidad Valenciana

Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
255.867	251.729	1,64	1	74	**	Neumáticos Soledad, S.L.	41	66	1.757	1.810	-2,93
253.140	110.249	129,61	2	4	**	Gestión Financiera del Mediterráneo, S.A.	1	10	247.809	70.701	250,50
248.630	225.143	10,43	3	47	**	Baleària Eurolíneas Marítimas, S.A.	6	16	26.257	10.509	149,85
235.285	240.372	-2,12	4	86	**	Juan Fornés Fornés, S.A.	59	36	863	630	36,98
223.074	249.576	-10,62	5	95	*	Levantina y Asociados de Minerales, S.A.U. y Soc. Depend.	97	96	-5.055	11.835	-142,71
207.384	205.448	0,94	6	76	**	Inaer Helicópteros, S.A.	96	98	-2.518	-199	-1.165,33
179.773	215.340	-16,52	7	97	**	Mediterráneo Sabadell, S.L.	2	74	179.046	198.868	-9,97
168.932	168.755	0,10	8	79	**	Goldcar Spain, S.L.	4	12	39.440	13.635	189,26
155.066	132.774	16,79	9	31	**	Almendras Llopis, S.A.	13	41	5.626	4.489	25,33
142.060	143.776	-1,19	10	81	**	Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, S.A.	45	94	1.434	3.550	-59,61
134.864	114.358	17,93	11	27	**	Euro Pool System España, S.L.	36	53	1.901	1.650	15,21
132.667	111.895	18,56	12	25	**	Ecisa Corp. Empresarial, S.L. y Soc. Dependientes	98	97	-5.528	-1.727	-220,09
121.146	112.507	7,68	13	58	**	Hiperber Distribución y Logística, S.A.	74	86	402	533	-24,58
118.514	111.959	5,85	14	62	**	Hidraqua, Gestión Integral de Aguas de Levante, S.A.	7	57	10.067	9.480	6,19
115.832	103.344	12,08	15	40	**	Marina Salud, S.A.	27	11	2.588	-1.766	246,55
106.173	98.013	8,33	16	56	**	Sprinter Megacentros del Deporte, S.L.	15	23	4.766	2.466	93,27
103.823	126.776	-18,11	17	98	**	Bonnysa Agroalimentaria, S.A.	65	90	660	1.187	-44,40
95.377	80.174	18,96	18	24	**	Aceitunas Cazorla, S.L.	78	89	316	452	-30,09
93.817	76.149	23,20	19	20	**	Chocolates Valor, S.A.	12	71	5.930	6.406	-7,43
90.468	85.934	5,28	20	65	**	Asoc. de Industrias Alicantinas del Helado y Derivados, S.A.	72	17	476	-1.070	144,49
84.326	81.789	3,10	21	70	**	TM Grupo Inmobiliario	10	76	8.464	9.593	-11,77
82.756	76.672	7,94	22	57	**	Sanchis Mira, S.A.	20	65	3.934	4.000	-1,65
77.746	145.073	-46,41	23	100	**	Tenedora de Inversiones y Participaciones, S.L.	100	39	-110.097	-156.574	29,68
77.126	86.051	-10,37	24	94	**	S.A.T. N.º 9359 Bonnysa	87	20	134	63	112,70
75.458	76.440	-1,28	25	82	**	La Española Alimentaria Alcoyana, S.A.	16	85	4.333	5.465	-20,71
73.518	67.357	9,15	26	54	**	Logistium Servicios Logísticos, S.A.	11	51	6.798	5.701	19,24
72.857	64.237	13,42	27	38	*	MTNG Consolidado	51	33	1.144	808	41,58
71.464	57.018	25,34	28	17	**	Sucesores de Pedro Soriano Buforn, S.L.	81	72	245	267	-8,24
70.541	39.402	79,03	29	6	**	Almendras del Sol, S.A.	32	9	2.366	660	258,48
70.495	63.068	11,78	30	42	**	Pikolinos Intercontinental, S.A.	24	52	2.967	2.560	15,90
68.369	46.709	46,37	31	8	**	Telecomunicación de Levante, S.L.	18	29	4.112	2.509	63,89
64.386	84.637	-23,93	32	99	**	CHM Obras e Infraestructuras, S.A.	22	91	3.768	7.105	-46,97
64.369	65.989	-2,45	33	89	**	Aguas Municipalizadas de Alicante Empresa Mixta	14	55	5.602	4.997	12,11
61.740	59.365	4,00	34	69	**	Jesús Navarro, S.A.	40	30	1.808	1.156	56,40
57.064	49.774	14,65	35	36	**	Kuups Design International, S.L.	83	48	206	170	21,18
56.294	48.007	17,26	36	28	**	Giménez Ganga, S.L.U.	57	45	917	749	22,43
55.151	56.952	-3,16	37	90	**	Unisa Europa, S.A.	44	87	1.492	2.033	-26,61
55.072	61.003	-9,72	38	93	**	Constantino Gutiérrez, S.A.	86	64	136	136	0,00
54.581	55.549	-1,74	39	85	**	Babcock Mission Critical Services, S.A.	5	46	36.098	29.610	21,91
54.323	49.262	10,27	40	48	**	Playmobil Ibérica, S.A.U.	33	54	2.258	1.982	13,93
54.161	10.465	417,54	41	3	**	Volvo Ocean Race, S.L.	76	37	355	265	33,96
53.236	0	-	42	1	**	Helibética, S.L.	3	1	41.917	-76	55.253,95
52.584	49.785	5,62	43	63	**	Actiu Berbegal y Formas, S.A.	8	27	9.949	6.001	65,79
51.715	46.145	12,07	44	41	**	Transp. Int. Agencia Marítima Savino del Bene, S.L.	64	15	718	286	151,05
51.590	47.087	9,56	45	52	**	SAT N.º 254 CV Quirante Fruits	49	56	1.247	1.171	6,49
50.757	43.513	16,65	46	32	**	Gaviota Simbac, S.L.	30	49	2.501	2.069	20,88
47.000	48.068	-2,22	47	87	**	Centauro Rent-a-Car, S.L.	61	60	818	793	3,15
46.663	36.569	27,60	48	15	**	Panama Jack, S.A.	17	38	4.115	3.147	30,76
46.587	42.506	9,60	49	51	**	Emboga, S.A.	19	34	4.009	2.897	38,38
46.398	38.775	19,66	50	23	**	Autos Marcos, S.A.	69	7	527	115	358,26
46.190	35.340	30,70	51	13	**	Hijos de Manuel Crespo, S.A.	42	69	1.634	1.725	-5,28
45.298	28.770	57,45	52	7	**	Clave Dénia, S.A.	9	13	8.542	3.092	176,26
44.673	35.738	25,00	53	18	**	Extrusión de Sax, S.L.	63	22	732	361	102,77
43.944	43.430	1,18	54	75	**	ASV Funeser, S.L.	29	62	2.506	2.465	1,66
41.306	41.844	-1,29	55	83	**	Castillo Trans, S.A.	43	31	1.564	1.003	55,93
40.930	37.016	10,57	56	46	*	Juguettos Central de Compras, Soc. Coop. Valenciana	92	92	30	60	-50,00
39.167	36.843	6,31	57	61	**	Grupo Paco Martínez	60	8	835	197	323,86
38.962	34.237	13,80	58	37	**	Tex. Athenea, S.L.	50	25	1.197	636	88,21
38.582	34.853	10,70	59	45	**	Medimotors Gestión, S.L.	35	2	2.209	94	2.250,00
37.571	38.081	-1,34	60	84	**	Solvía Servicios Inmobiliarios, S.L.	95	26	-1.031	-6.151	83,24
36.446	32.647	11,64	61	43	**	Textisol, S.L.	66	63	640	631	1,43
36.116	35.787	0,92	62	77	**	Jimten, S.A.	26	81	2.638	3.242	-18,63
36.043	35.274	2,18	63	73	**	Automóviles Gomis, S.A.	91	21	84	-990	108,48
34.093	32.012	6,50	64	59	**	Productos Dámel, S.L.	62	83	756	935	-19,14
33.832	24.427	38,50	65	10	**	Marcos Motor, S.A.	68	6	566	-206	374,76
33.725	28.777	17,19	66	29	**	Hierros Mora Antón, S.A.U.	88	32	129	85	51,76
33.680	27.450	22,70	67	21	**	Flejes Industriales, S.A.	23	19	3.339	1.510	121,13
32.653	29.494	10,71	68	44	**	Clínica Vistahermosa, S.A.	46	14	1.370	538	154,65
32.097	23.664	35,64	69	11	**	Serramóvil, S.A.	79	43	280	225	24,44
31.914	26.392	20,92	70	22	**	Talleres Ginestar, S.L.	82	3	216	-18	1.300,00



Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
31.590	28.784	9,75	71	49	**	Calzados Danubio, S.L.	21	35	3.831	2.780	37,81
31.432	32.604	-3,59	72	91	**	Centro Médico Salus Baleares, S.L.	28	59	2.515	2.389	5,27
30.890	29.291	5,46	73	64	**	Grupo Suavinex	48	80	1.335	1.638	-18,50
30.858	24.964	23,61	74	19	**	Gioseppo, S.L.	39	78	1.824	2.183	-16,45
30.768	28.161	9,26	75	53	**	La Unión Electro-Industrial, S.L.	73	75	423	479	-11,69
30.743	29.326	4,83	76	66	**	Industrias Técnicas del Cable, S.L.	38	73	1.860	2.063	-9,84
30.730	34.398	-10,66	77	96	**	Aglomerados Los Serranos, S.A.	90	95	101	291	-65,29
30.337	27.658	9,69	78	50	**	Alicante Nonwovens, S.A. (Suominen)	75	4	371	-33	1.224,24
30.290	545	5.457,80	79	2	**	Enerstar Villena, S.A.	99	100	-84.666	-3.052	-2.674,12
30.233	30.136	0,32	80	78	**	Media Markt Alacant Video-TV-Hifi-Elektro-Computer-Foto, S.A.	56	47	947	779	21,57
29.421	25.119	17,13	81	30	**	Interfabrics, S.L.	67	88	618	872	-29,13
29.421	22.577	30,31	82	14	**	Sirvent Almendras, S.A.	77	70	342	367	-6,81
28.814	29.529	-2,42	83	88	**	Energy Sistem Soyntec, S.A.	54	84	1.025	1.268	-19,16
28.802	22.598	27,45	84	16	**	Johnson Controls Plastics Spain, S.A.	53	77	1.106	1.300	-14,92
28.368	14.779	91,95	85	5	**	Contrimar Country, S.L.	34	5	2.210	379	483,11
28.273	25.988	8,79	86	55	**	Analcol Auxiliar Calzado, S.A.	70	67	508	532	-4,51
28.205	23.869	18,17	87	26	**	ColorBaby, S.L.	58	28	913	554	64,80
28.080	27.273	2,96	88	71	**	Móvil, S.A.	93	18	29	-67	143,28
28.005	26.728	4,78	89	67	**	Sistac ILS, S.L.	71	44	482	392	22,96
27.578	27.665	-0,31	90	80	**	Ibiplast, S.A.	47	82	1.335	1.641	-18,65
27.239	23.476	16,03	91	33	**	Envases Durá, S.L.	52	24	1.141	597	91,12
27.235	26.646	2,21	92	72	**	Aigües i Sanejament d'Eix, S.A.	25	50	2.780	2.328	19,42
27.049	25.424	6,39	93	60	**	Pescados Amaro González, S.A.	94	99	-193	16	-1.306,25
26.901	19.890	35,25	94	12	**	Componentes Eléctricos Mercaluz, S.A.	80	42	254	204	24,51
26.717	23.112	15,60	95	35	**	Automóviles Fersán, S.A.	84	61	193	189	2,12
26.685	25.505	4,63	96	68	**	Martínez y Cantó, S.L.	31	58	2.417	2.287	5,68
26.544	18.654	42,30	97	9	**	Aljuán, S.L.	55	40	955	758	25,99
26.508	28.812	-8,00	98	92	**	Industrias del Neumático, S.A.	85	93	160	344	-53,49
26.242	23.193	13,15	99	39	**	Cándido Miró, S.A.	37	68	1.871	1.975	-5,27
26.014	22.445	15,90	100	34	**	Mundicar, S.A.	89	79	115	139	-17,27

BUSCAMOS EMPRESARIOS CON PROYECTOS QUE...

Tengan inquietudes de mejora, de crecimiento, de innovar su modelo de negocio y definir **nuevas estrategias de desarrollo** para los próximos años.

Quieran **construir equipos** que sean capaces de afrontar retos y que quieran **ganar velocidad de cambio en su organización.**

Busquen un equipo especialista para reflexionar y tomar decisiones ágiles, realistas y que se comprometa en la ejecución y en el logro de resultados... **hacer que las cosas ocurran.**

¿HABLAMOS?

ifedes
DESARROLLO DE NEGOCIO

”

“El trabajo de asesoramiento del equipo de Grupo Ifedes, tanto en el Consejo de Administración como en el área de recursos humanos, nos ha aportado, gracias a su visión externa pero perfectamente alineada con la identidad y valores de nuestra empresa, una ayuda y una guía muy valorada a la hora de dirigir y mantener la mirada estratégica.”

F. JAVIER GARCÍA MARTÍN
CHIEF EXECUTIVE OFFICER CEO

micuna
mejor idea for people

M. EUGENIA GARCÍA MARTÍN
CHIEF MARKETING OFFICER CMO

micuna
mejor idea for children



En Ifedes ayudamos a las personas a desarrollar el negocio de sus empresas.



Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
398.118	344.727	15,49	1	20	*	Pamesa Grupo Industrial	2	31	26.293	15.659	67,91
365.561	400.811	-8,79	2	89	*	Grupo UBE en España	98	97	-7.809	5.633	-238,63
236.800	247.540	-4,34	3	78	**	Ferro Spain, S.A.	10	4	13.473	2.177	518,88
199.319	219.750	-9,30	4	90	**	Martinavarro, S.L.	25	82	4.019	9.499	-57,69
180.667	171.902	5,10	5	47	*	Unión de Mutuas MCCSS 267	30	61	2.938	3.130	-6,13
162.893	178.126	-8,55	6	88	**	Innovaciones Técnicas Aplicadas a Cerámicas Avanzadas, S.A.	4	72	20.501	27.098	-24,34
156.535	151.049	3,63	7	51	**	Porcelanosa, S.A.	5	47	20.428	15.744	29,75
143.322	127.454	12,45	8	25	**	Greenmed, S.L.	61	74	792	1.051	-24,64
143.157	131.747	8,66	9	33	**	Iff-Benicaló, S.L.	6	27	20.076	10.651	88,49
126.159	98.836	27,64	10	5	**	Compacglass, S.L.	13	67	9.293	10.780	-13,79
121.563	105.922	14,77	11	22	**	Spanish Tile From Nules, S.A.	33	73	2.290	3.027	-24,35
113.420	120.198	-5,64	12	83	**	Ashland Chemical Hispania, S.L.	16	57	7.711	7.163	7,65
110.481	108.510	1,82	13	59	**	Venis, S.A.	8	21	15.128	6.846	120,98
109.223	100.027	9,19	14	31	*	Grupo Keraben	3	2	23.602	3.000	686,73
108.998	98.179	11,02	15	26	**	Cerámica Nulense, S.A.	9	46	14.586	11.159	30,71
106.545	100.800	5,70	16	46	**	Argenta Cerámica, S.L.	49	83	1.249	3.280	-61,92
93.983	84.993	10,58	17	28	**	Grupo Fritta	11	19	11.367	4.974	128,53
88.349	89.014	-0,75	18	66	**	Esmalglass, S.A.	1	6	31.468	6.428	389,55
83.767	78.544	6,65	19	41	*	Cerámica Saloni, S.A.	54	14	1.001	-1.494	167,00
81.007	75.476	7,33	20	38	**	Cartonajes de la Plana, S.L.	28	56	3.162	2.872	10,10
80.913	79.996	1,15	21	61	**	Productos Florida, S.A.	75	84	263	715	-63,22
79.367	79.116	0,32	22	63	**	Sdad. de Fomento Agrícola Castellonense, S.A.	17	30	6.268	3.575	75,33
79.041	72.871	8,47	23	34	**	Harinera del Mar Siglo XXI, S.L.	97	98	-1.524	34	-4.582,35
74.154	57.973	27,91	24	4	**	Halcón Cerámicas, S.A.	22	26	4.431	2.122	108,81
73.968	71.423	3,56	25	53	**	Grespania, S.A.	24	45	4.126	3.117	32,37
69.456	58.360	19,01	26	12	**	Marazzi Iberia, S.A.	23	10	4.334	-4.447	197,46
67.377	75.165	-10,36	27	94	**	Becca, S.A.	62	44	765	572	33,74
66.748	64.212	3,95	28	50	*	Grupo Gil Comes	12	66	9.420	10.690	-11,88
66.265	56.079	18,16	29	16	**	Ceramic Tile International, S.L.	76	87	261	1.038	-74,86
63.165	53.204	18,72	30	13	**	Pescados Fabregat, S.A.	78	76	235	330	-28,79
62.083	64.742	-4,11	31	77	*	Grupo Corporación Juan Segarra	100	100			-
61.120	53.612	14,00	32	23	**	Kerajet, S.A.	20	36	5.270	3.666	43,75
59.641	61.666	-3,28	33	74	**	Frutinter, S.L.	63	86	763	2.491	-69,37
57.248	61.094	-6,30	34	85	**	Peronda Cerámicas, S.A.	39	78	1.730	2.685	-35,57
54.471	45.654	19,31	35	11	**	Nuevos Productos Cerámicos, S.A.	45	7	1.297	314	313,06
52.565	49.427	6,35	36	42	**	Huhtamaki Spain, S.L.	29	53	2.952	2.524	16,96
51.750	47.035	10,02	37	30	**	Euroatomizado, S.A.	37	38	1.858	1.317	41,08
51.395	47.823	7,47	38	37	**	Arcilla Blanca, S.A.	53	75	1.047	1.426	-26,58
50.055	45.358	10,36	39	29	**	Quimialmel, S.A.	52	64	1.069	1.194	-10,47
49.049	46.689	5,05	40	48	**	Frescamar Alimentación, S.L.	80	54	186	160	16,25
48.312	46.682	3,49	41	54	**	Vidres, S.A.	19	39	5.519	3.929	40,47
48.290	12.848	275,86	42	1	**	Villarreal Club de Fútbol, S.A.D.	18	23	5.946	-35.614	116,70
46.273	48.752	-5,08	43	81	**	Llombart Export, S.L.	60	69	793	964	-17,74
44.621		-	44	100	**	System Pool, S.A.	43	99	1.472		-
43.824	35.111	24,82	45	6	**	Sibelco Ukrainian Trading, S.A.	67	80	451	866	-47,92
43.053	40.033	7,54	46	36	**	Cífre Cerámica, S.L.	41	32	1.528	971	57,36
42.890	44.580	-3,79	47	75	**	García Ballester, S.L.	88	94	44	834	-94,72
42.472	44.676	-4,93	48	80	**	Grupo Colorker	82	88	149	759	-80,37
42.307	35.648	18,68	49	15	**	Ingeniería y Comercialización del Gas, S.A.	42	28	1.520	831	82,91
42.051	38.818	8,33	50	35	**	Antonio Llusar y Cia., S.L.	27	58	3.752	3.524	6,47
41.853	37.764	10,83	51	27	**	Prane Proyectos e Inversión, S.L.	36	22	1.864	852	118,78
41.447	40.423	2,53	52	56	**	Al Farben, S.A.	31	55	2.912	2.609	11,61
41.256	50.451	-18,23	53	97	**	Arcillas Atomizadas, S.A.	73	90	337	2.368	-85,77
40.899	41.367	-1,13	54	68	**	Intercoop Comercial Agropecuaria, Soc. Coop.	74	20	285	128	122,66
40.260	41.319	-2,56	55	70	**	Marie Claire, S.A.	92	33	-302	-672	55,06
40.022	37.407	6,99	56	39	**	Urbatek Ceramics, S.A.	56	17	909	390	133,08
38.691	23.588	64,03	57	2	**	Thesize Surfaces, S.L.	15	9	8.588	2.801	206,60
38.638	31.672	21,99	58	8	**	Geológica Tile, S.L.	83	13	141	52	171,15
38.568	38.800	-0,60	59	65	**	Hoteles Marina d'Or, S.L.	65	15	627	-1.027	161,05
38.566	33.295	15,83	60	19	**	L'Antic Colonial, S.A.	57	12	885	-1.098	180,60
38.184	31.215	22,33	61	7	**	Cicogres, S.A.	79	62	200	215	-6,98
37.649	34.637	8,70	62	32	**	Jobelsa Soft-Trim, S.L.	71	16	369	152	142,76
37.521	35.946	4,38	63	49	**	Noken Design, S.A.	55	42	969	712	36,10
36.921	36.215	1,95	64	58	**	Nuevas Atomizadas, S.L.	59	34	808	541	49,35
36.920	42.003	-12,10	65	95	**	Iberdrola Operación y Mantenimiento, S.A.	93	95	-432	3.319	-113,02
36.903	37.268	-0,98	66	67	**	Blumaq, S.A.	51	85	1.145	3.376	-66,08
36.214	37.353	-3,05	67	73	**	Taulell, S.L.	99	70	-10.508	-8.589	-22,34
36.092	60.426	-40,27	68	99	**	Efi Cretaprint, S.L.	69	92	405	4.753	-91,48
35.495	38.030	-6,67	69	86	**	APE Cerámica, S.L.	34	77	2.045	2.877	-28,92
34.300	39.065	-12,20	70	96	**	Azulev, S.A.	46	49	1.282	1.054	21,63



Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
34.202	26.633	28,42	71	3	**	Bestile, S.L.	89	1	27	-3	1.000,00
33.598	35.683	-5,84	72	84	**	Cristal Cerámicas, S.A.	72	3	347	50	594,00
33.347	33.910	-1,66	73	69	**	Coloronda, S.L.	32	52	2.401	2.042	17,58
33.263	34.585	-3,82	74	76	**	Torres Hermanos y Sucesores, S.A.	96	96	-1.392	1.450	-196,00
32.502	34.380	-5,46	75	82	**	CFM Minerales, S.A.	70	63	378	419	-9,79
31.693	26.037	21,72	76	9	**	Galadtrans 2009, S.L.	84	24	139	65	113,85
31.357	27.509	13,99	77	24	**	Porcelanosa Grupo, A.I.E.	91	91	6	65	-90,77
30.602	30.517	0,28	78	64	**	Bagu, S.L.	64	81	754	1.630	-53,74
30.330	26.102	16,20	79	18	**	Butech Building Technology, S.A.	68	59	420	401	4,74
29.453	32.655	-9,81	80	91	*	Quimicer Grupo	40	48	1.610	1.283	25,49
29.241	28.220	3,62	81	52	**	Cerámicas Mimas, S.L.	77	29	255	142	79,58
29.058	28.729	1,15	82	62	**	Roig Cerámica, S.A.	14	37	8.648	6.080	42,24
28.848	28.207	2,27	83	57	**	Ibero Alcorense, S.L.	35	40	1.926	1.375	40,07
28.217	29.000	-2,70	84	71	**	Emigrés, S.L.	21	65	4.566	5.107	-10,59
27.969	31.140	-10,18	85	93	**	Rimobel, S.A.	50	68	1.217	1.449	-16,01
27.785	27.446	1,24	86	60	**	Gama Decor, S.A.	44	11	1.338	467	186,51
27.570	28.399	-2,92	87	72	*	Fomento Benicasim, S.A.	47	79	1.275	2.367	-46,13
27.548	23.049	19,52	88	10	**	Treball Aldia Empresa de Trabajo Temporal, S.L.	58	35	858	586	46,42
27.348	25.562	6,99	89	40	**	Tecnopacking, S.L.	38	60	1.808	1.886	-4,14
27.290	23.237	17,44	90	17	**	Azulejos Foset, S.L.	90	89	16	82	-80,49
27.186	26.491	2,62	91	55	**	Azulejos Plaza, S.A.	86	18	129	-423	130,50
26.973	28.356	-4,88	92	79	**	Industrial Marín Textil, S.L.	66	8	617	196	214,80
26.477	29.380	-9,88	93	92	**	Hijos de Cipriano Castelló Alfonso, S.L.	85	93	134	1.855	-92,78
25.275	21.902	15,40	94	21	**	Frutos Secos del Maestrazgo, S.A.	81	43	184	137	34,31
24.164	22.773	6,11	95	43	**	Z.T. Hotels & Resorts, S.L.	94	51	-1.116	-1.380	19,13
23.951	34.063	-29,69	96	98	**	Industrias Dolz, S.A.	7	5	16.911	3.329	407,99
23.847	20.092	18,69	97	14	**	Exportaciones Belcaire, S.L.	87	71	85	111	-23,42
23.542	22.222	5,94	98	44	**	Todagrés, S.A.	95	41	-1.172	-1.889	37,96
23.453	22.183	5,73	99	45	*	Autoridad Portuaria de Castellón	26	50	3.861	3.189	21,07
23.317	25.442	-8,35	100	87	**	Cerámicas Fanal, S.A.	48	25	1.254	600	109,00

CLOUD GOURMET

*No se conforme con un menú.
Servimos a la carta.*

Puntos clave de Cloud Gourmet

- "Tecnología transparente" de escalabilidad ilimitada, desacoplando los costes de la infraestructura.
- Servicio bajo demanda que permite alinear TI a las necesidades del negocio.
- Contrato de servicios personalizado, basado en SLAs, para cubrir los requerimientos del cliente.
- Pago por uso, flexible y adaptable a los requerimientos variables del negocio.

- Oportunidad de liberar al negocio de personal, procesos e infraestructura propias.
- Reducción de costes gracias a la mejor utilización de la infraestructura.





VALENCIA 24 RANKING PROVINCIAL **E3**

(*) Datos facilitados por la empresa | (**) Datos obtenidos del R.M.

Empresas Líderes Comunidad Valenciana

Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
18.441.861	18.033.983	2,26	1	65	**	Mercadona, S.A.	1	61	543.259	515.324	5,42
1.819.042	1.729.581	5,17	2	48	*	Consum, Soc. Coop. Valenciana	7	57	34.083	32.165	5,96
564.265	534.747	5,52	3	45	**	Martínez Loriente, S.A.	26	3	8.738	762	1.046,72
500.553	538.930	-7,12	4	87	**	Anecoop, Soc. Coop.	76	65	1.636	1.571	4,14
404.002	399.997	1,00	5	72	**	Air Nostrum, L.A.M., S.A.	54	12	3.730	-24.345	115,32
396.245	372.226	6,45	6	39	*	Grupo Umivale	5	76	43.975	48.612	-9,54
364.823	396.863	-8,07	7	89	*	Maicerías Españolas, S.A. Grupo Consolidado (Grupo Dacsa)	60	86	3.177	5.089	-37,57
356.182	309.708	15,01	8	20	**	Gedesco Finance (Consolidado)	32	59	6.027	5.699	5,76
343.927	303.299	13,40	9	23	*	Importaco (Consolidado)	21	55	10.882	10.186	6,83
338.042	336.980	0,32	10	75	**	Cía. Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	8	78	28.855	35.304	-18,27
336.759	336.368	0,12	11	76	**	Sanlúcar Fruit Group	63	63	2.942	2.816	4,47
293.110	274.362	6,83	12	38	**	Ribera Salud, S.A. y Soc. Participadas	90	15	276	-3.027	109,12
268.158	250.931	6,87	13	37	**	Productos Dulcesol, S.L.	83	88	817	1.854	-55,93
259.369	249.033	4,15	14	54	*	Grupo Aguas de Valencia	9	52	28.829	26.312	9,57
250.765	260.187	-3,62	15	82	**	Centro Farmacéutico, S.L.	92	83	153	224	-31,70
244.744	239.324	2,26	16	64	**	Autopistas Aumar, S.A. Concesionaria del Estado	3	51	77.031	70.137	9,83
236.116	220.874	6,90	17	36	**	Bayer Cropscience, S.L.	15	74	12.701	13.578	-6,46
224.497	238.770	-5,98	18	86	**	Eurogroup España Frutas y Verduras, S.A.	74	31	1.684	1.074	56,80
216.640	238.908	-9,32	19	93	**	Roquette Laisa España, S.A.	14	45	15.924	13.972	13,97
212.090	208.986	1,49	20	70	**	Grupo Ubesol	12	23	20.585	11.774	74,83
211.340	140.774	50,13	21	4	**	Vossloh España, S.A.	30	46	7.237	6.361	13,77
207.665	203.785	1,90	22	67	**	Univeg Trade Spain, S.A.	62	81	2.981	4.117	-27,59
192.246	225.249	-14,65	23	96	**	Font Salem, S.L.	24	44	10.528	9.204	14,39
192.020	209.568	-8,37	24	90	**	Sada P.A. Valencia, S.A. (Grupo Sada)	36	67	5.436	5.462	-0,48
185.600	176.253	5,30	25	47	**	Desarrollos Alimentarios Frescos, S.A.	78	93	1.335	5.234	-74,49
185.297	315.463	-41,26	26	100	**	Iberdrola Renovables Energía, S.A.U.	2	92	87.334	316.722	-72,43
177.825	159.566	11,44	27	27	**	Druni Consolidado	43	79	4.642	5.946	-21,93
174.829	176.195	-0,78	28	78	**	Amcor Flexibles España, S.L.	38	89	5.042	11.836	-57,40
166.765	123.433	35,11	29	5	**	Cartonajes Unión, S.L.	61	82	3.168	4.387	-27,79
163.778	154.534	5,98	30	42	**	Refresco Iberia, S.A.	96	20	-375	-2.615	85,66
162.929	171.455	-4,97	31	85	**	Huevos Guillén, S.L. y Sociedades Dependientes	31	68	6.547	6.735	-2,79
159.982	146.971	8,85	32	33	*	Grupo IVI	11	62	25.580	24.478	4,50
153.919	133.328	15,44	33	18	**	Grupo Guzmán	79	41	1.162	945	22,96
153.291	149.746	2,37	34	63	**	Mediterranean Shipping Company España, S.L.	73	28	1.723	1.066	61,63
152.732	145.557	4,93	35	49	**	Hospitales Nisa	44	35	4.605	3.426	34,41
151.151	97.225	55,47	36	2	**	Rafael Hinojosa, S.A. y Soc. Dependientes	18	34	11.472	7.783	47,40
150.689	149.510	0,79	37	73	**	Gas Natural Cegás, S.A.	6	40	34.480	27.321	26,20
148.042	143.699	3,02	38	61	**	Especializada y Primaria L'Horta Manises, S.A.	19	69	11.174	11.495	-2,79
142.232	139.102	2,25	39	66	**	Noatum Ports Valenciana, S.A.	20	5	10.923	-4.241	357,56
141.434	121.117	16,77	40	13	**	Natra Cacao, S.L.	98	100	-1.631	1.717	-194,99
140.464	136.324	3,04	41	60	**	Eldisser, S.A.	41	77	4.747	5.420	-12,42
138.829	123.979	11,98	42	26	**	SP Berner Plastic Group	47	19	4.363	2.320	88,06
138.525	127.070	9,01	43	31	**	Noroto, S.A.	53	71	3.975	4.168	-4,63
135.133	119.313	13,26	44	25	**	Juan y Juan Industrial, S.L.	22	16	10.745	5.332	101,52
133.327	125.573	6,17	45	41	**	Panamar Panaderos, S.L.	45	18	4.546	2.376	91,33
131.880	129.568	1,78	46	68	**	Producciones Agropecuarias del Turia Agroturía, S.A.	56	80	3.605	4.974	-27,52
125.707	131.601	-4,48	47	83	*	Pavasal	40	26	4.891	3.000	63,03
124.016	28.661	332,70	48	1	**	Avinatur Producciones Avícolas, S.L.	72	11	1.725	800	115,63
123.882	113.150	9,48	49	30	**	Plastic Omnium Equipamientos Exteriores, S.A.	13	29	17.182	10.713	60,38
121.806	110.395	10,34	50	29	**	Hierros de Levante, S.A.	48	27	4.354	2.676	62,71
119.860	115.405	3,86	51	55	**	Valencia Módulos de Puerta, S.L.	46	2	4.441	-343	1.394,75
117.390	120.760	-2,79	52	81	**	Embutidos F. Martínez R., S.A.	28	53	8.205	7.658	7,14
114.948	108.016	6,42	53	40	**	Ifco Systems España, S.L.	42	85	4.724	7.206	-34,44
111.788	92.438	20,93	54	10	**	Pilkington Automotive España, S.A.	64	10	2.800	1.262	121,87
109.054	90.319	20,74	55	11	**	Raminatrans, S.L.	59	70	3.218	3.317	-2,98
109.002	105.263	3,55	56	57	**	Mediterranean Shipping Company Terminal Valencia, S.A.	16	38	12.648	9.860	28,28
107.205	124.789	-14,09	57	95	*	Autoliv-BKI, S.A.	89	96	286	12.426	-97,70
104.462	96.696	8,03	58	35	**	S.A. Agricultores de la Vega de Valencia	34	66	5.748	5.580	3,01
102.919	89.365	15,17	59	19	**	Bollo International Fruits, S.L.	17	56	12.617	11.888	6,13
102.890	105.223	-2,22	60	80	**	Planta de Regasificación de Sagunto, S.A.	10	58	25.675	24.268	5,80
101.178	98.807	2,40	61	62	**	Suavizantes y Plastificantes Bituminosos, S.L.	52	50	4.024	3.630	10,85
101.051	86.118	17,34	62	12	**	SRG Global Liria, S.L.U.	27	32	8.267	5.503	50,23
101.032	100.421	0,61	63	74	**	Faurecia Interior Systems España, S.A.	100	94	-4.551	-2.513	-81,10
99.359	104.115	-4,57	64	84	**	Siro Paterna, S.A.	35	47	5.664	5.002	13,23
98.405	86.814	13,35	65	24	**	Tiba Internacional, S.A.	49	7	4.333	1.194	262,90
98.163	78.050	25,77	66	8	**	Grupo Istobal	68	6	2.390	569	320,04
97.886	106.442	-8,04	67	88	**	Coarval Soc. Coop. Valenciana	94	72	101	107	-5,61
97.742	90.065	8,52	68	34	**	Verdifresh, S.L.	23	54	10.638	9.942	7,00
95.277	94.193	1,15	69	71	**	Dulcesa, S.L.	25	43	10.276	8.715	17,91
95.073	104.226	-8,78	70	92	**	R.N.B., S.L.	55	90	3.662	8.813	-58,45



Ventas			N.º Fact.	N.º %	*/**	Razón Social	N.º RDI	N.º %	Result. después de Impuestos		
2014	2013	DIF. %							2014	2013	DIF. %
91.413	87.659	4,28	71	52	**	Ice Cream Factory Comaker, S.A.	77	39	1.596	1.264	26,27
91.172	86.439	5,48	72	46	**	Industrial Ferrodistribuidora, S.A.	80	37	1.114	868	28,34
89.997	91.885	-2,05	73	79	**	Plastic Omnium Auto Inergy Spain, S.A.	75	25	1.674	1.019	64,28
89.904	77.279	16,34	74	14	**	José Baringo, S.L.	65	60	2.604	2.465	5,64
89.823	78.623	14,25	75	22	**	Cartonajes Bernabeu, S.A.	33	30	5.912	3.698	59,87
88.511	69.599	27,17	76	7	**	Matrickería y Estampación F. Segura, S.L.U.	88	87	315	510	-38,24
88.269	85.198	3,60	77	56	**	Grefusa, S.L.	97	99	-1.169	2.214	-152,80
87.473	76.265	14,70	78	21	**	Agua Mineral San Benedetto, S.A.	70	1	2.150	48	4.379,17
86.797	84.042	3,28	79	59	**	Autos Montalt, S.A.	86	36	583	443	31,60
86.707	74.732	16,02	80	16	**	Plastic Omnium Componentes Exteriores, S.L.	50	8	4.246	1.746	143,18
86.253	94.551	-8,78	81	91	**	Agrovert, S.L.	71	22	1.923	1.088	76,75
85.947	110.411	-22,16	82	97	**	Valencia Club de Fútbol, S.A.D.	93	97	122	5.737	-97,87
84.525	81.145	4,17	83	53	**	Johnson Controls Interiores, S.L.	58	17	3.320	1.714	93,70
84.258	79.582	5,88	84	44	**	Consofrut, S.L.	81	49	888	800	11,00
83.433	80.574	3,55	85	58	**	Dai Fruits, S.L.	85	75	600	651	-7,83
82.865	71.326	16,18	86	15	**	Compañía Valenciana de Aluminio Baux, S.L.	99	24	-1.736	-6.746	74,27
82.298	73.958	11,28	87	28	**	Transportes Mazo Hermanos, S.A.	66	13	2.572	1.198	114,69
81.723	70.516	15,89	88	17	**	Dupont Nutrition and Biosciences Ibérica, S.L.	29	64	7.491	7.191	4,17
81.209	76.670	5,92	89	43	**	Logifruit, S.L.	57	73	3.570	3.797	-5,98
79.966	78.643	1,68	90	69	**	Forns Valencians Forva, S.A.	4	21	45.399	24.654	84,14
78.961	63.228	24,88	91	9	**	Cobopa, S.L.	37	14	5.396	2.577	109,39
78.007	116.988	-33,32	92	99	**	Faurecia Interior Systems SALC España, S.L.	51	91	4.170	11.060	-62,30
76.980	73.619	4,57	93	51	**	Total Produce Sourcing Spain, S.A.	84	84	768	1.156	-33,56
74.142	58.216	27,36	94	6	**	Top Recambios, S.L.	87	42	333	278	19,78
74.106	70.655	4,88	95	50	**	Ind. Cárnicas La Cope, S.A.	82	4	869	150	479,33
69.765	45.359	53,81	96	3	**	Power Electronics España, S.L.	39	33	5.024	3.372	48,99
69.596	101.635	-31,52	97	98	**	Energías Renovables Mediterráneas, S.A.	95	98	-42	24.409	-100,17
69.224	77.114	-10,23	98	94	**	Grupo Bertolín, S.A.	69	48	2.303	2.043	12,73
68.364	62.740	8,96	99	32	*	Agromutua-Mavda Sdad. Mutua de Seg. Agrarios a Prima Fija	91	95	184	1.048	-82,44
67.290	67.238	0,08	100	77	**	Caiba, S.A.	67	9	2.520	1.051	139,77

Essential Link

Eficientes, Flexibles, Sostenibles

www.valenciaport.com



2,66 Kg/t
emisiones de CO₂
por tonelada movida
-14,7%
2008/2012



Nuevos horizontes del marketing: del 1.0 al 4.0

□ Pedro Reig Catalá | Director
 □ COTO CONSULTING
www.cotoconsulting.com

El marketing tiene la costumbre de asignar un apellido numérico a casi todo lo que abarca, de forma que va generando un antes y un después a cada producto y tendencia, dando lugar a una obsolescencia y redescubrimiento del propio producto o servicio en cuestión. Vemos **El Hormiguero 3.0**, jugamos con la **Play Station 4**, actualizamos al **Android 5.0**, soñamos con el **iPhone 6.0**, instalamos el **Windows 10**, etc. Y así con innumerables productos que retienen la fuerza de su nombre original, pero se les envejece y renueva con el mero hecho de asignarles un apellido numérico.

Si nos fijamos en la evolución de la manera de entender el marketing y aplicarlo desde este mismo punto de vista, todo empezó con el Marketing 1.0, en pleno desarrollo industrial, en el que la demanda era mayor que la oferta. El reto era vender, vender y vender; el foco se ponía en el producto y su gestión era táctica. Muchos siguen desarrollando estrategias basadas en el paradigma industrial, donde el foco de las acciones se pone en el producto.

Luego llegó el Marketing 2.0, que pasaba a poner al cliente en el centro (en lugar del producto), y en el que la estrategia empezó a ganar peso frente a la táctica. Es decir, pensar en el cliente y dedicar recursos a diseñar un buen plan para llegar a él, más que focalizarse solo en ejecutar y ejecutar. Fue una etapa estratégica en la que el cliente empezaba a ser el rey.

El paso del 1.0 al 2.0 fue el salto cualitativo más importante que le ha pasado al marketing y en el cual estamos aun trabajando la mayor parte de las empresas y pymes de ámbito mundial. No obstante, muchas todavía no se creen lo del cliente y la estrategia y siguen en el 1.0.

En el Marketing 2.0 se ponen en valor los conceptos de posicionamiento y diferenciación de la competencia, con propuestas de valor funcionales y también emocionales, basadas en las relaciones más que en las transacciones, y con el objetivo de no solo vender, sino satisfacer y fidelizar al cliente.

Kotler y el Marketing 3.0

Pero en 2010, **Philip Kotler**, uno de los más importantes teóricos del marketing, puso de relieve una nueva era para el

marketing, la del 3.0. Para **Kotler**, el Marketing 3.0 surge como necesidad de dar respuesta a varios factores: las nuevas tecnologías, los problemas generados por la globalización y el interés de las personas por expresar su creatividad, sus valores y su espiritualidad. Es decir, un marketing centrado en valores.



No se trata de Responsabilidad Social Empresarial o marketing social, sino de dejar de ver a las personas como clientes o consumidores, para verlas como seres humanos integrales, con alma, sentimientos e inteligencia. Se trata de tener conciencia y de tener en cuenta que la gente busca un sentido a sus vidas y tiene unos valores que cada día más exigen a las empresas.

Para poder entenderlo a un nivel básico, pensemos en una madre de familia; lo que de verdad le preocupa no es si el plátano es de Canarias o no; lo que le importa es que su hijo coma plátano. Y ese es el tipo de preguntas que debemos hacernos. ¿Qué motiva a la gente? ¿Por qué se moviliza? ¿Qué sienten y piensan? ¿Qué ven y oyen? ¿Qué les dicen los demás? ¿Cómo mide el éxito y que aspiraciones tiene?

Las empresas que se hacen este tipo de preguntas y dan respuestas creativas, utilizando la *gamificación* (simular juegos), el *storytelling* (contar historias) para conectar con las personas de su entorno (*engagement*) y, como no, la tecnología y las redes sociales, están empezando a relacionarse mejor con sus clientes.

Y así llegamos al Marketing 4.0, que además de poner de relieve este marketing con valores y para personas, se basa en la capacidad de predicción a través del manejo del *big data*, que es el manejo de información en tiempo real de todo lo que está pasando en nuestra empresa y en el mercado ahora mismo, utilizando no solo fuentes propias, sino también las redes sociales, opiniones y preferencias de clientes.

Pero, sobre todo, en esta nueva era hay que tener claro que las estrategias son 360°, que ya no es cuestión de elegir entre *Off line* o *On line*, sino que el cliente hoy en día es omnicanal, y que *On line* y *Off line* se mezclan en un contexto que cambia muy rápidamente. No es tiempo para los más grandes, sino para los que mejor sepan interpretar y anticiparse. Hagan juego y elijan en que era quieren estar. ●



Trattoria Rapoletana

DA
CARLO

c/ Doctor Manuel Candela, 79 bajo
 (esquina Blasco Ibáñez)
 46021 VALENCIA - Tfn.: 963 935 562





FORINVEST

9º FORO - EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS, INVERSIONES, SEGUROS, FISCALIDAD Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA EL SECTOR

9 - 10 de marzo de 2016

EL MAYOR ESPACIO DE NETWORKING FINANCIERO-EMPRESARIAL DEL PAÍS

NOCHE DE LAS FINANZAS

9º FORUM

9º FORO INTERNACIONAL DEL SEGURO

7º FORO DE FINANZAS PERSONALES

4º FORO 2.0 EMPRENDEDORES

4º FORO DEL ASESOR

ENCUENTRO DE AGENTES COMERCIALES

Novedad 2016



FERIA VALENCIA

www.forinvest.es

Event partners:

Bankia

Santander

BBVA



CaixaBank

Sabadell

GENERALITAT VALENCIANA

IVACE

Aseguradora oficial:

MAPFRE

Patrocina:

pwc



AYUNTAMENT DE VALENCIA

Colaboran:



BME



VICENTE GANSA

opd



AED

CONFINTER

Vehículo oficial:

Bertolin



■ Textos: Elena Merino
elena.merino@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

En 1977 se fundó **Hosbec** como organización empresarial de la industria turística de Benidorm. Empresas dedicadas a la explotación de hoteles, apartahoteles, apartamentos turísticos, campings y alojamientos turísticos en general formaron parte de la asociación.

Con el tiempo, **Hosbec** amplió su radio de acción y también el tipo de empresas asociadas. En 2001, lo que era una asociación local acabó siendo el interlocutor empresarial del turismo en Alicante y diez años más tarde lograba la representatividad de toda la Comunidad Valenciana.

Además de la expansión territorial, **Hosbec** ha ido aglutinando actividades más allá de lo que es el alojamiento turístico. Hoy en día acoge desde parques temáticos y empresas de ocio a toda la oferta complementaria vinculada al alojamiento turístico que estén ubicadas o desarrollen su actividad en la Comunidad Valenciana.

En la actualidad, **Hosbec** representa a 227 empresas que suman más de 72.000 plazas hoteleras y de alojamiento turístico.

La reinención permanente

Con poco más de 70.000 habitantes, Benidorm recibió el pasado año 11 millones de turistas. Madrid y Barcelona, las principales ciudades del Estado y que cuentan con un fuerte componente económico y empresarial que se traduce en turismo de negocios, ferias y congresos, se sitúan en 16 millones al año.

¿Cuál es el secreto del éxito de Benidorm? Cómo señala **Nuria Montes**, secretario general de la asociación, “Benidorm ha sabido reinventarse de ser un clásico ejemplo del turismo de sol y playa, a complementar su oferta siendo a la vez un destino de ciudad. Su configuración especial como ciudad, en la que la actividad turística se entremezcla por todo su entramado urbano, le ha permitido romper esa estacionalidad y mantener una ciudad abierta durante los 365 días del año”.

A la búsqueda de nuevos públicos

“Benidorm es camaleónico a lo largo del año y sabe adaptarse a diferentes tipos de clientes según la temporada: jóvenes, familias o seniors. LGTB y viajes de negocios, incentivos, ferias y congresos, lo que se conoce como MICE”.

No solo la oferta turística ha sabido adaptarse a los cambios sociales y económicos para satisfacer a un amplio abanico de clientes. **Hosbec** ha sido pioni-



Nuria Montes, secretario general de Hosbec

“Estar al día e invertir en nuevos servicios es vital para mantener la posición líder de mercado”

¿Es posible que una ciudad de poco más de 70.000 habitantes sea el tercer destino turístico de España? Sí. Benidorm es, tras Madrid y Barcelona, la ciudad que mayor número de turistas extranjeros concentra. Detrás de ese éxito hay una asociación, **Hosbec**, cuyo trabajo Economía 3 reconoce con el Premio Organización Empresarial Líder.

ra en el uso de nuevas tecnologías para promocionar su destino. Uno de sus éxitos ha sido diversificar los canales de comercialización, de modo que la oferta no se concentrara en un reducido número de operadores.

Nuria Montes recuerda que hace quince años “la oferta se concentraba en manos de

los principales turoperadores españoles y extranjeros”.

Actualmente, agrega el secretario general de **Hosbec**, “las nuevas tecnologías han permitido implantar nuevos servicios de información mucho más inmediatos, así como potenciar proyectos innovadores en el sector como Travel Open Apps o Booking Monitor. Ahora

Futuro turístico y futuro asociativo

El éxito pasado y actual no garantiza el futuro. Por ello, **Hosbec** está continuamente planificando y ejecutando acciones para que la industria turística de la Comunidad Valenciana sea punta de lanza.

Según confirma su secretario general, uno de los proyectos a corto y medio plazo de la asociación es afianzarse territorialmente en Castellón y Valencia.

“Nuestro plan –señala **Montes**– es continuar creciendo en implantación en las provincias de Valencia y Castellón, estando muy centrados en nuestra especialización vacacional. Queremos seguir potenciando nuestro servicio de estudios y continuar liderando proyectos que mejoren la competitividad de nuestras empresas”.

Más allá de los planes asociativos está la actividad empresarial y su evolución para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. A corto plazo, **Hosbec** trabaja en un reposicionamiento de la marca Benidorm “para ubicarla en un segmento ‘chic’ de los mercados, potenciando productos como el deportivo, el LGTB, los festivales musicales o el gastronómico y shopping.”, añade **Montes**.

Para ello, continuarán invirtiéndose importantes cantidades económicas en la reforma y mantenimiento de los establecimientos y empresas, porque, como afirma el secretario general de la asociación, “es muy importante la puesta al día y la inversión en novedades y nuevos servicios para mantener la posición en el mercado”.



Mejora permanente

Hosbec no se limita a la promoción turística, sino que aporta a sus asociados una serie de servicios que para una pequeña empresa sería difícil de abordar. Porque una de las características de la empresa hotelera valenciana es que suelen ser negocios familiares, ligados al terreno y son escasos los establecimientos que pertenecen a grandes cadenas, por lo que el beneficio se queda en la ciudad. Esto también tiene un efecto en el compromiso con el territorio que tiene la industria turística. Las decisiones de inversión no dependen de factores externos y esto hace que la riqueza se extienda en todo el tejido social de la ciudad.

Entre los servicios que presta **Hosbec** a sus asociados se encuentra el programa de calidad, que incluye la formación continua de los empleados, la inspección de las instalaciones, la detección de las debilidades y la proposición de mejoras.

La promoción de la salud, desde un punto de vista preventivo, es otro de los servicios para los asociados, centrado especialmente en la calidad de las aguas y la higiene alimentaria. **Hosbec**, además de labores de asesoría, presta el servicio de auditoría con inspecciones periódicas a los establecimientos que requieren este servicio, con especial atención a cocinas, instalaciones hídricas como piscinas o sistemas de aire acondicionado.

El uso racional de la energía se ha convertido en una de las señas de identidad de **Hosbec** y, de hecho, fomenta soluciones de eficiencia energética y da apoyo para la reforma y adaptación de las instalaciones energéticas en establecimientos de más de 30 años de antigüedad.

estamos trabajando en interesantes proyectos de big data para conocer y predecir el comportamiento de los turistas”.

Cómo sortear la crisis

La industria turística ha sido una de las pocas que han sabido sortear la crisis sin naufragios.

Ello es debido, como apunta **Nuria Montes**, a que “*las empresas hoteleras y turísticas que forman parte de Hosbec son solventes, con poco apalancamiento y que además han mantenido un ritmo inversor muy importante incluso en los años más duros. Se han pasado momentos complicados, pero no han afectado a la viabilidad de las empresas.*”

El hecho de que la inversión pública en Benidorm haya sido prácticamente inexistente le ha ahorrado tener que depender de ayudas y subvenciones, por lo que cuando se ha producido una crisis los daños han sido limitados y la industria ha salido fortalecida. ●

OFICINAS EN ESPAÑA,
PORTUGAL Y ANDORRA

PRESENCIA EN MÁS
DE 100 PAÍSES COMO
MIEMBROS DE
KRESTON INTERNATIONAL

Contacto: valencia@iberaudit.es

Tel: 963.219.670 · Fax: 963.218.003

Pza. Ayuntamiento 19-4º C

46002 Valencia



IBERAUDIT
KRESTON

Growing together

AUDITORÍA
FISCAL
CONSULTORÍA
OUTSOURCING

www.iberaudit.es



Las cosas en **Elche Parque Empresarial** se hicieron bien desde el principio. Convencidos de la necesidad de crear un espacio atractivo para que la industria no abandonara el término municipal, se diseñó un área industrial que ofreciera servicios comunes de primera calidad, desde bancos a hoteles o restaurantes.

Lejos de la dureza de los polígonos industriales de los 70 y 80, la nueva área se proyectó con paseos, zonas ajardinadas y áreas deportivas. El objetivo era crear un espacio moderno y atractivo, diferente y con calidad urbanística y arquitectónica.

Otro de los grandes logros de **Elche Parque Empresarial** ha sido su escalabilidad, ya que han podido realizarse ampliaciones cuando así lo ha necesitado la evolución económica e industrial. Si la primera fase contó con 219.000 m², la última ya sumó más de 834.000. Con las diferentes ampliaciones, el Parque tiene en la actualidad una superficie de casi 2.700.000 m², de los que el 28 % todavía está disponible para construcción.

El secreto de su éxito está en disponer de los mejores servicios para las empresas, pero también para las personas que en ellas trabajan. Por ello, **Elche Parque Empresarial** cuenta con hospital privado, farmacia, escuela infantil o centro deportivo; talleres de automóviles, tiendas, em-

Elche Parque Empresarial, suelo industrial, gestión urbanística y diseño arquitectónico

Que un polígono industrial tenga características estéticas destacables es una rareza. Pero la Entidad Urbanística de Conservación de Elche Parque Empresarial es todo un ejemplo de buen hacer desde que en los años 80 se diseñara para dar servicio a las empresas desperdigadas por el término municipal. Hoy es una infraestructura industrial modélica que presta servicios de calidad a 570 empresas que dan empleo a más de 11.000 trabajadores. Todas estas cualidades le han hecho merecedor del premio Economía 3 en la modalidad de Liderazgo Empresarial por la provincia de Alicante.

presas de consultoría y asesoría y profesionales informáticos, tanto para dar soporte de *software* como de *hardware*, sin olvidar firmas de comunicación y marketing.

Convivencia de industria y servicios

Esta diversidad ha hecho posible la existencia de edificios concebidos para oficinas y despachos con el objetivo de que el sector terciario se integre fácilmente con las industrias a las que provee de servicios.

La configuración urbanística del Parque se basa en un sistema de bulevares, lo que le proporciona una trama urbana, al tiempo que facilita el acceso gracias a la ampli-

tud de las vías de circulación. La oferta de suelo es muy flexible y se adapta a cualquier necesidad, desde grandes parcelas para naves aisladas a minipolígonos destinados a pymes e incluso edificios de oficinas. Todo ello con un rasgo común: un tratamiento arquitectónico de calidad.

Sin embargo, y siempre en busca de la excelencia, **Elche Parque Empresarial** se plantea la mejora continua dialogando con el ayuntamiento de la ciudad.

El crecimiento en el número de empresas y, consecuentemente, del volumen de trabajadores que diariamente se desplazan al Parque plantea nuevas necesidades tanto de transporte colectivo como de áreas reservadas a aparcamiento, problema que no dudan en calificar de acuciante.

La limpieza, la conservación de las zonas verdes y la señalización vial son otros aspectos que la entidad gestora considera necesario mejorar.

Sus conexiones con la red de carreteras son excelentes, lo ponen en conexión con Europa, por un lado; Murcia y Andalucía al sur y, por el este, con el interior de la provincia, aunque se echa en falta un acceso directo desde la A7.

La vecindad con el aeropuerto de El Altet es otro de sus puntos fuertes. Únicamente se echa en falta una red ferroviaria que conecte el Parque con el Corredor Mediterráneo, pero se confía en que la salida de la crisis ponga de nuevo sobre el tapete esta infraestructura. ●

A la captación de nuevas industrias

Elche Parque Empresarial es una zona industrial llena de vitalidad y actividad. Un área que ha capeado la crisis con solvencia, lo que no quita para que se busquen nuevas empresas que consideren instalarse en este ámbito.

Elche Parque Empresarial es una iniciativa promovida por el Ayuntamiento de Elche que es gestionada por su empresa **Promociones e Iniciativas Municipales de Elche S.A. (Pimesa)**, - que en 2010 ya recibió el Premio Economía 3 al Liderazgo en Desarrollo Empresarial- y que cuenta con el apoyo de una gran cantidad de empresas que han realizado un importante esfuerzo inversor para tener unas excelentes instalaciones. Si la promoción de las instalaciones corresponde a **Pimesa**, el mantenimiento del Parque corresponde al Ayuntamiento de Elche en la parte pública y de los propietarios de terrenos/naves en la parte privada.

Por su parte, el Parque colabora con el Ayuntamiento en el mantenimiento de los elementos comunes y el control de todas las actuaciones, atendiendo a la prestación de los servicios urbanísticos básicos previstos en el planeamiento aplicable y es el canal de información básico para las empresas: desde bolsa de inmuebles a actividades que se van a realizar, pasando por la seguridad, la Oficina Postal o los convenios con proveedores. Una ayuda vital para las empresas de nueva ubicación.

2016
(Fitur)
MADRID
Visítanos en el Stand 7B01

Vive, practica, comparte.



COSTABLANCA.ORG



**Costa
Blanca**
ALICANTE



GOBIERNO
PROVINCIAL
ALICANTE



■ Textos: Elena Merino
elena.merino@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Para conocer el origen de **Fundesem** hay que remontarse a 1965, cuando en un desértico panorama de formación empresarial, se creó la **Escuela Superior de Ciencias Empresariales**, más conocida como **ESCE**.

“Se trata de un momento en el que la capital de nuestra provincia no contaba con universidad y las expectativas económicas en diversos sectores demandaban la creación de una escuela capaz de preparar a una nueva generación de profesionales”, recuerda **Miguel Rosique**, vicepresidente ejecutivo de **FBS**.

La **ESCE** formaba parte de la Compañía de Jesús y, tras haber formado durante casi una década a un buen número de empresarios que serían claves para el desarrollo de la provincia de Alicante, decide suspender sus clases al crearse la **Universidad de Alicante** con sus estudios de **Ciencias Económicas y Empresariales**. Al conocerse la noticia, en 1978, un grupo de empresarios decide crear **Fundesem** con la intención de continuar con la labor formativa emprendida por la **ESCE** y convertirse en un instrumento destinado al desarrollo empresarial de manera rigurosamente independiente.

“En 2013 -prosigue **Rosique**- se inició la refundación. Este proyecto de renovación ha supuesto la modernización y oficialización de todos los programas Máster de la mano de la **Universidad CEU-Cardenal Herrera**, dotándolos de contenidos rigurosos ajustados a la realidad empresarial actual, bajo unas líneas de trabajo que responden al rigor y la exigencia académica.”

Formación a medida

Desde la remodelación efectuada en los contenidos de los programas, la Escuela ha triplicado las ventas en formación privada dirigida a empresas. Una oferta a medida para cada necesidad en varios ámbitos como el Marketing, Ventas, Recursos Humanos y Comunicación, entre otros.

Hoy **Fundesem** está integrada por más de 260 empresas que creen en la formación de calidad como clave fundamental para el desarrollo de la sociedad. “Durante nuestra trayectoria han pasado por nuestras aulas más de 63.000 alumnos pero, por encima de todo, asumimos nuestro papel como red de apoyo a empresas y emprendedores, como foro de encuentro y de debate y, sobre todo, como un foco de generación de empleo”, afirma **Miguel Rosique**.



Miguel Rosique, vicepresidente ejecutivo de FBS

“El éxito de **FBS** está en alinear la formación con las necesidades del tejido empresarial de Alicante”

Fundesem lleva nada menos que medio siglo formando empresarios y directivos. Por sus aulas han pasado más de 63.000 alumnos que han cursado su prestigioso **MBA** y diferentes másteres en sus cuatro grandes áreas de formación, lo que le ha supuesto conseguir el Premio Economía 3 a la Trayectoria Docente en la provincia de Alicante.

- ¿Cómo ha cambiado el perfil del alumno de **Fundesem** a lo largo de su trayectoria?

- Se definen por su gran interés por sacar el máximo partido a su formación y el compromiso por conseguir sus objetivos personales y empresariales.

El perfil del alumno es más variado que nunca, ya que muchos buscan reinventarse a través de la formación y cambian y revisan su plan de vida personal y profesional. Muchos por la necesidad pero otros muchos por iniciativa propia. Son alumnos dispuestos a entregarse y con un alto

Una formación 100 % práctica

- ¿Qué aporta **Fundesem** a la formación de futuros directivos de empresas?

- Conocemos muy bien el tejido empresarial de nuestro entorno geográfico. De hecho, somos una fundación a la que pertenecen las principales empresas del mismo. Sus propietarios y directivos han sido, en su mayoría, alumnos de nuestra Escuela y confían en nosotros para cubrir las necesidades de personal que tienen en sus empresas. En **FBS** nos enfocamos en la formación orientada a la acción, tanto de directivos experimentados (a través de los programas “Executive” e “In Company”), como de futuros directivos (mediante los programas máster de posgrado).

La formación de directivos es, en definitiva, uno de los pilares de **FBS** y, en concreto de su **MBA**. Hoy en día, las mercantiles necesitan directivos bien formados que sean capaces de liderar cambios y definir estrategias en un entorno complejo. El **Máster in Business Administration** de **Fundesem** responde a esta demanda y a la preparación del perfil más solicitado: profesional altamente cualificado con un conocimiento experto de su área y, a su vez, con una visión integral, gerencial y polivalente de la empresa.

Cabe destacar el enfoque 100 % práctico de la formación que imparte la Escuela de Negocios, que permite al alumno conocer perfectamente y de manera real cómo es la gestión de una empresa. El objetivo final es que lo que ve el alumno en clase lo pueda aplicar al día siguiente en su empresa.

Para **Fundesem** son muy importantes los valores que el equipo docente transmite a los alumnos, especialmente la responsabilidad.



Una relación para toda la vida

- ¿Qué oportunidades laborales tiene el alumno egresado de Fundesem?

- Los alumnos que finalizan su formación en la Escuela pasan a formar parte de una red de oportunidades profesionales que impulsa su trayectoria en el ámbito empresarial y supone un valor adicional en el desarrollo de sus carreras. Esta sólida comunidad de antiguos alumnos –**FBS Community**– permite a sus miembros seguir en contacto con la Escuela y disfrutar de beneficios formativos, comerciales y familiares.

Con estas acciones, **Fundesem** pretende seguir impulsando el desarrollo profesional y personal de sus antiguos alumnos, de modo que estos continúen sacando partido a su vinculación con la Escuela a través de cursos prácticos de actualización, seminarios, talleres y cursos didácticos para sus hijos.

La profunda relación que mantiene **Fundesem** con las empresas de la provincia y el programa de prácticas remuneradas hace que el contacto del graduado con el mundo laboral esté asegurado.

licitadas por las mercantiles, el interés sobre determinados perfiles profesionales y las últimas tendencias en contratación.

No hay que olvidar que dentro del panorama de las empresas españolas, y en concreto las de la Comunidad Valenciana, un alto porcentaje son pymes y, en su mayoría, empresas familiares. Sin duda, la cultura de estas organizaciones es algo prácticamente intrínseco y no una derivada organizacional.

Nuestro deber es colaborar en la mejora de la gestión empresarial y eso no necesariamente significa cambiar la cultura de una empresa, en muchos casos se trata de reencontrarse con esa cultura que fundó, a través del esfuerzo, la honradez y las ganas de superación, la propia empresa.

nivel de exigencia. Un cliente exigente es lo mejor que le puede pasar al mundo de la formación directiva.

- ¿Qué cambios sociales y económicos han influido más en la formulación de los planes de estudio?

- Debido a la estrecha vinculación que mantenemos con las empresas siempre hemos basado los planes de estudios en función de las necesidades de las empresas y los perfiles que buscan.

Éxito del Máster en Marketing Digital

El Marketing Digital es uno de los pocos sectores que sigue creciendo, generando empleo y oportunidades de negocio. Dominar las herramientas *online* es una necesidad para directivos y profesionales especializados en cualquier área de gestión. Consciente de esta realidad, **Fundesem** convoca la quinta edición del **Máster en Marketing Digital (MMDi)**, al que expertos independientes consideran un refe-

rente en el ámbito nacional por la calidad de su profesorado, el enfoque integral por el que se apuesta y la aplicabilidad de sus contenidos actualizados. Además, es una de las actividades más demandadas por el mercado laboral. La última promoción del **MMDi** consiguió un índice de colocación del 100 %.

Empresa familiar y pyme

- ¿Cómo se relaciona Fundesem con el entorno empresarial y social?

- Además de impartir formación del más alto nivel, **Fundesem** se ha consolidado como el foco de generación de empleo más importante de la provincia de Alicante, al estar estrechamente vinculado con las tendencias que surgen en el seno de las empresas de la provincia. De hecho, una de las grandes novedades de estos últimos meses ha sido la creación del observatorio de empleo **FBS**, que permite presentar cifras útiles sobre las especialidades más so-

En primer plano, los valores

Por otro lado, para **Fundesem** son muy importantes los valores que todo el equipo docente transmite a los alumnos, que serán los futuros profesionales de las empresas de nuestro entorno. En este sentido, la responsabilidad de las escuelas de negocios ha de ser muy elevada.

Consciente de ello, **FBS** potencia el desarrollo de habilidades llegando a transformar positivamente a sus alumnos, a través de la ejemplaridad de un equipo y claustro de profesores de primer nivel. Su objetivo es preparar a directivos para los escenarios empresariales del futuro.

- ¿Puede adelantarnos qué planes formativos tiene previsto desarrollar Fundesem a largo plazo?

- Respecto a los próximos años, los planes de la escuela pasan por poner el foco en reforzar su internacionalización y la potenciación de programas *online* y *blended*. ●

Envía UNICEF al 28028
y ayúdanos a seguir salvando vidas

Enviar

Cancelar

17.000 NIÑOS MUEREN CADA DÍA POR CAUSAS QUE PODEMOS EVITAR.
1 SMS = 1 NIÑO VACUNADO CONTRA ENFERMEDADES MORTALES.
AHORA NO PODEMOS PARAR.



IMPORTE DEL SERVICIO DE SMS 1,20€ ÍNTEGRO PARA UNICEF. Válido para Movistar, Vodafone, Orange, Yoigo y Euskaltel. Número sin fines comerciales. Operado por UNICEF. N.º atm. ebr: 902228028, sms@unicef.es. Información legal y protección de datos: www.unicef.es

unicef 
unicef.es/ahoranopodemosparar



PREMIOS E3

■ Textos: Elena Merino
elena.merino@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Vicente Ballester y Joaquín Garrido son los fundadores de **Clavei**, un proyecto que definen como de superación personal y profesional que han sabido transmitir a un equipo de trabajo que lo ha asumido como propio.

Para los fundadores, este es uno de los secretos del éxito de la empresa: haber sabido implicar al equipo humano.

“También –afirma Garrido– es muy importante continuar aportando valor a nuestros clientes desde las tecnologías de la información y las comunicaciones”, para quien “el trabajo bien hecho es una recompensa en sí misma, pero si a esto se une el reconocimiento público confirma que Clavei está en el buen camino”.

Un trabajo excelente que acreditan los distintos certificados de reconocido prestigio y que son la mejor garantía de su compromiso con la mejora continua y la solvencia técnica. A lo largo de estos 30 años, **Clavei** ha sabido dar respuesta a las crecientes necesidades de sus clientes y ha protagonizado en primera persona la revolución digital que ha cambiado por completo los conceptos de negocio.

Comercio electrónico y smartphone

“El comercio electrónico y el uso de los smartphone podrían ser las principales evoluciones tecnológicas que han revolucionado el mundo TIC –afirma Vicente Ballester– generando nuevas necesidades en nuestros clientes. Sobre todo estas evoluciones tecnológicas han irrumpido en el sector moda, un ámbito estratégico para Clavei”. “De hecho, el sector que crecerá por encima de la media con un 21,6 % y se situará el primero en facturación online con 6.779 millones de dólares será el de moda y calzado”.

Clavei dispone de soluciones de ecomerce B2B y B2C integradas con sus ERP que permiten a sus clientes crear nuevos canales de comercialización tanto con sus clientes finales como con sus comerciales y representantes.

Además, en enero lanza su nueva Suite **ClaveiMobility** compuesta por el módulo SAT dirigido a empresas de servicio de asistencia técnica, módulo de ventas y catálogo para la gestión comercial de preventa y autoventa y el CRM para el control de acciones comerciales y de marketing.

La evolución que creen que mayores cambios ha ocasionado en el sector TIC es “la arquitectura cloud/cliente junto con la informática móvil. Cada vez más, los usuarios apuestan por el pago por uso frente a las aplicaciones tradicionales en compra. El cloud ha facilitado a

Joaquín Garrido y Vicente Ballester



“Se evoluciona a velocidad de vértigo y la innovación debe ser continua”

Clave Informática acaba de cumplir 30 años de actividad. Pionera en ofrecer servicios informáticos a las empresas, da empleo a 60 colaboradores, factura más de 4 millones de euros y tiene una cartera de más de 1.400 clientes. Es por ello, merecedora del Premio Economía 3 a la Trayectoria Empresarial.

las pymes el acceso a soluciones que antes era casi prohibitivo por costes”, agrega Garrido.

Soluciones Cloud

En su opinión, las soluciones **Cloud** permiten una flexibilidad de costes, facilitan la movilidad de los empleados y comerciales y ayudan a las empresas a incrementar su productividad.

“Sin embargo, este nuevo entorno –admite Ballester– hace que desde Clavei seamos conscientes de que para seguir siendo competitivos en nuestro sector es fundamental que apostemos por la innovación constante y desarrollemos de manera continua nuevos productos y servicios para introducirlos con rapidez en el mercado”.

Ese propósito de innovación continua se traduce en la herramienta **HelloTeam**, que acelera la presencia de las empresas en este nuevo entorno empresarial, facilitando la gamificación, el intercambio de

información y la generación de nuevas ideas innovadoras.

#JuntosSomos+

Consideran que el sector TIC va a una velocidad de vértigo, “y nuestras innovaciones deben ir a ese ritmo para seguir siendo competitivos. Seguiremos invirtiendo en la especialización y bienestar de nuestro capital humano y en innovar en nuestro modelo de negocio para aportar valor a nuestros clientes”.

Porque lo que diferencia a **Clavei** de sus competidores es “llevar 30 años como empresa y continuar con las ganas de mejorar del primer día –reconoce Joaquín Garrido–; nuestra apuesta constante por la innovación y la calidad. Un punto fundamental, y que está en nuestro ADN, es la voluntad de colaborar con otras empresas y con nuestros clientes para aportarles el máximo valor en su actividad diaria. Siempre con la premisa #JuntosSomos+”. ●

Especialización y segmentación

En el corto y medio plazo, **Clavei** seguirá apostando por la segmentación y especialización en aquellos sectores –calzado y anexas, asistencia técnica y distribución– que mejor conocen, identificando y dando solución a necesidades específicas.

Una de las tareas más relevantes es concienciar a las pymes de la importancia de una buena gestión preventiva de los sistemas y la seguridad TIC.

Clavei hace una decidida apuesta por el desarrollo de aplicaciones en el **cloud** que faciliten la transformación digital de sus clientes.

Todo ello, siendo conscientes de que “el capital más importante que tenemos es el humano”. Por ello, apuestan por la especialización de sus colaboradores promoviendo equipos de alto rendimiento. Para ello, la empresa invierte en programas de salud, convenciones, acciones de mejora del clima laboral e implanta un sistema de gestión por competencias... Todo ello, con la finalidad de que el equipo “crezca a nivel personal y profesional, porque es una prioridad para la dirección de Clavei”.

En el terreno de la expansión, la firma se plantea reforzar su imagen como empresa puntera en sistemas y comunicaciones en toda la provincia de Alicante y la región de Murcia.



Crece**mos**

aportando beneficios sostenibles.

Desde Castellón

cada día motivamos a nuestro equipo humano a desarrollar ideas que nos permitan crecer con sostenibilidad. A evolucionar beneficiando a la sociedad, al medio ambiente y a miles de industriales y agricultores de todo el mundo. Para ello hemos invertido en nuevas unidades productivas de alta tecnología y una plataforma logística clave en Port Castelló.

Hoy celebramos que, desde esta tierra que nos ha acogido durante más de 45 años, somos líderes mundiales con nuestros compuestos químicos.

UBE

UBE in Europe & Latin America

Velando por la seguridad, comprometidos con el medio ambiente.
Watching over safety, keeping the environment in mind.

www.ube.es



RESPONSIBLE CARE
El Compromiso de la Industria Química
con el Desarrollo Sostenible



Vicent Climent, rector de la Universitat Jaume I de Castellón

“Después de 25 años, nuestra misión fundamental sigue siendo formar, investigar y transferir el conocimiento”

■ Textos: Gemma Jimeno
gemma.jimeno@economia3.info

■ Imágenes: Archivo E3

Además del galardón concedido por ECONOMÍA 3, es motivo de alegría para la Jaume I la celebración durante este curso de sus bodas de plata. ¿Cuáles son los hitos más importantes de estos 25 años de historia? ¿De cuáles se siente más orgulloso?

- En este primer cuarto de siglo se ha consolidado el proyecto de universidad pública de Castellón, una demanda social, reivindicada durante años y que hemos hecho realidad gracias al esfuerzo y al trabajo de miles de personas y a la visión estratégica de los diferentes equipos de gobierno que han liderado la UJI y que ha sido compartida, también, por la comunidad universitaria.

Los hitos son muchísimos. Desde la creación del campus único del Riu Sec, que ha ido aglutinando en un hábitat magnífico estudios que se llegaron a impartir hasta en cinco ubicaciones diferentes a lo largo de la ciudad, hasta el desarrollo de las sedes y espacios universitarios en las ciudades de Sagunto, Segorbe, Morella, Vinaròs, Vila-real, Vall d'Uixó, Vistabella del Maestrat y Castellón capital. Junto a los espacios, hablamos de la oferta, que ha crecido desde las pocas titulaciones que here-

Para Vicent Climent, rector de la Universitat Jaume I de Castellón, uno de los propósitos de la Universidad es contribuir a la mejora de la competitividad del tejido productivo más próximo, mediante la búsqueda de valor añadido y ventajas a través de la innovación y la investigación, de ahí su trabajo y esfuerzo en ese campo.

damos de la **Universitat de València-Estudi General** hasta conformar este curso una oferta de 31 grados, 46 másteres universitarios, 19 programas de doctorado y más de 50 títulos propios. También cabe destacar la actividad de nuestros grupos de investigación, que ha generado más de diez millones de euros en contratos y proyectos relacionados con la I+D+i durante el pasado año, así como nuestro extenso

programa de actividades socioculturales y nuestro programa de extensión universitaria, que lleva la cultura y la formación a todos los rincones de nuestras comarcas.

Pero, por encima de todo, destacan los más de 50.000 alumnos que en 25 años han pasado por nuestras aulas y han mejorado sus competencias profesionales y humanas. La UJI no solo forma buenos profesionales, sino también buenos ciudadanos.

Premio en la Modalidad de Liderazgo Académico

ECONOMÍA 3 ha decidido otorgarle a la Universitat Jaume I el premio al Liderazgo Académico en la provincia de Castellón. ¿Qué supone para la UJI recibir este galardón?

- Recibir un reconocimiento, y más si es de un medio de comunicación tan importante como **ECONOMÍA 3**, es siempre un motivo de alegría y un estímulo para continuar con nuestra labor a favor de la sociedad. La **Universitat Jaume I** se ve a sí misma como una institución que tiene como finalidad promover, a través de la generación y transmisión del conocimiento, el desarrollo socioeconómico y cultural de la sociedad y cuando esta, mediante un premio como este, reconoce nuestro trabajo y nuestra aportación, lo recibimos siempre como una muestra de agradecimiento y un incentivo para seguir perseverando y mejorando cada día. Si además el premio lo otorga un medio de comunicación especializado y de prestigio, que tiene un amplio conocimiento de la realidad valenciana, como es **ECONOMÍA 3**, la satisfacción aún es mayor, pues se nos premia porque se sabe realmente lo que hacemos.



Un antes y un después para Castellón

En sus 25 años de historia, la **UJI** casi ha triplicado el número de estudiantes, pasando de 5.000 con los que comenzó el curso 1991-1992, a cerca de los 14.000 actuales. Ha incrementado su oferta de estudios desde las 11 titulaciones iniciales (entre diplomaturas y licenciaturas) a 31 grados y 46 másteres oficiales en la actualidad. Ha pasado de tres a cinco centros, con las recientes creaciones de la Facultad de Ciencias de la Salud y la Escuela de Doctorado. Mantiene, desde el curso 1998/99, una Universidad para Mayores que este año roza los 1.000 estudiantes entre el campus de Riu Sec y las sedes comarcales. Ha incrementado además su área de influencia, pasando de un 7,8 % de estudiantado de fuera de sus comarcas a un 31,7 %, de los que un 8,4 % son estudiantes extranjeros. La captación de ingresos para investigación ha pasado a ser de 10,3 millones de euros frente a los menos de 100.000 euros de 1991.

Cuenta con 3.490 estudiantes en prácticas en empresas, cuando al inicio tan solo eran 222, gracias a las 3.903 entidades colaboradoras que los acogen en la actualidad.

Por otra parte es clave su ecosistema sociocultural a través del Programa de Extensión Universitaria (el PEU) y de las actividades desarrolladas en las sedes, con las que ha conseguido más de 12.000 espectadores y participantes anuales. *“Por ello, la UJI es, a sus 25 años, una universidad consolidada y de referencia en el sistema universitario y en nuestro territorio y supone el proyecto colectivo más importante que ha sucedido en Castellón en el último siglo”,* admite el rector.



Y haber conformado a través de ellos una mejor sociedad es, sin duda, el hito del que nos sentimos más orgullosos.

- ¿En qué van a consistir los actos conmemorativos? ¿Están programados?

- Tenemos un programa de actividades muy variado, que se inició a principios de curso y concluirá también en septiembre. Hemos programado actividades de carácter académico, pero también culturales y lúdicas. Queremos que nuestro 25 cumpleaños sea una fiesta para toda la sociedad de Castellón, pero sin olvidar cuál es nuestra misión fundamental, formar, investigar y transferir el conocimiento.

En los próximos meses entregaremos nuestra Medalla de la Universitat a la **Diputación** y al **Ayuntamiento de Castellón**, por su contribución al desarrollo y consolidación de la **UJI**; también al cantautor **Raimon**, que tanto ha hecho por la dignificación de la lengua y la conquista de las libertades democráticas. Además, hemos reconocido la labor de las más de 4.000 empresas e instituciones que han cooperado en nuestro programa de prácticas, vamos a reconocer la contribución de nuestros patrocinadores y queremos agradecer el trabajo de todas las personas que han hecho posible que la **UJI** sea hoy la realidad de la que nos enorgullecemos.

- ¿Cómo ha evolucionado la universidad a lo largo de este tiempo?

- Se ha transformado con la creación del **Espacio Europeo de Educación Superior**, se ha hecho más internacional y más práctica, con mayor conexión con la realidad social y el tejido productivo y se ha apoyado cada vez más en las nuevas tecnologías. Todos ellos son elementos que

forman parte de nuestro proyecto educativo desde nuestros orígenes y que hemos ido actualizando durante estos años. Pero, junto a todos estos cambios, me gusta decir que la esencia de la educación universitaria sigue siendo la interacción entre el profesor y los alumnos y entre ellos, una interacción que es siempre más fácil en universidades como la nuestra, de tamaño medio, donde las relaciones humanas son muy estrechas y personales. Todo ello, por supuesto, apoyado en el trabajo paralelo del profesorado universitario en el ámbito investigador, que es el que nos

“Haber conformado una mejor sociedad a través de nuestros más de 50.000 alumnos es, sin duda, el hito del que nos sentimos más orgullosos”

permite estar siempre en la vanguardia del conocimiento, en la última frontera de cada disciplina y transferir así ese nuevo saber a las generaciones más jóvenes.

- ¿Considera que dicha evolución ha estado en consonancia con las necesidades de la sociedad en la que vivimos?

- La Universidad en general y la **Universitat Jaume I** de manera particular, hemos hecho un esfuerzo muy intenso en los últimos años por acercarnos a las demandas y necesidades de nuestro entorno. En el marco del EEES, la reforma de todos los títulos de grado, nos ha permitido crear comisiones mixtas universidad-sociedad en las que se han ido definiendo los planes de estudio y se han adaptado a las

exigencias de nuestro tiempo y de nuestro entorno. Pero además ese diálogo es cada vez más frecuente y más fluido. Sin duda, tenemos que seguir mejorando y ampliando las vías de interconexión, pero creo que el Sistema Universitario Español hoy es un ejemplo de integración social y de respuesta a sus necesidades, y así lo valora el conjunto de la ciudadanía.

- ¿Qué relación mantiene la UJI con el tejido productivo de la provincia?

- La **UJI** mantiene una relación muy estrecha con el tejido productivo de Castellón y sus comarcas. Somos sus proveedores de mano de obra cualificada pero, sobre todo, somos la respuesta a sus necesidades de investigación e innovación, como lo demuestran los cerca de 300 contratos anuales que firmamos con empresas e industrias en el campo de la I+D+i.

Nuestro objetivo es contribuir a la mayor competitividad del tejido productivo mediante la búsqueda de valor añadido y ventajas a través de la innovación y la investigación. Esa colaboración es muy estrecha con el tejido más próximo, pero también la llevamos a cabo con empresas de otros territorios y, sobre todo, con otros centros de investigación y universidades españolas y extranjeras, con las que la **UJI** tiene convenidos de todo tipo. En este terreno, **Espaitec**, nuestro parque científico, tecnológico y empresarial, juega un papel muy importante, ya que es una vía de conexión clave con la innovación, el desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica y la creación de oportunidades de negocio para productos y servicios surgidos de la investigación de nuestros grupos. ●



■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Grupo Halcón Cerámicas, el segundo grupo con mayor capacidad de producción del sector cerámico en España, cuenta con cuatro plantas de producción en España, “cada una de ellas con un grado de especialización del 80 % y una flexibilidad del 20 % para poder cumplir con las variaciones de la demanda. Además, todas las plantas funcionan con tecnología inkjet y, de igual manera, el análisis para la reducción de costes es continuo en todas ellas”, explica su director general, **Saturnino Montalbo**.

Además, apunta, el comité de dirección está barajando la posibilidad de invertir en países con déficit de producción, “todo ello, en cooperación con socios locales”.

“En nuestro sector, –matiza– es muy difícil prever la demanda ya que muchas veces depende de las decisiones de las multinacionales”.

Todo el producto que fabrica el **Grupo Halcón Cerámicas** va dirigido a un segmento medio/bajo. Concretamente, –aclara **Montalbo**– en Europa se distribuye en las grandes cadenas de bricolaje y a los grandes compradores. “Pero como ocurre con grandes multinacionales del mundo textil, lo que aquí es precio bajo en países como Rusia, Argelia, Marruecos, etc. es precio medio/alto”.

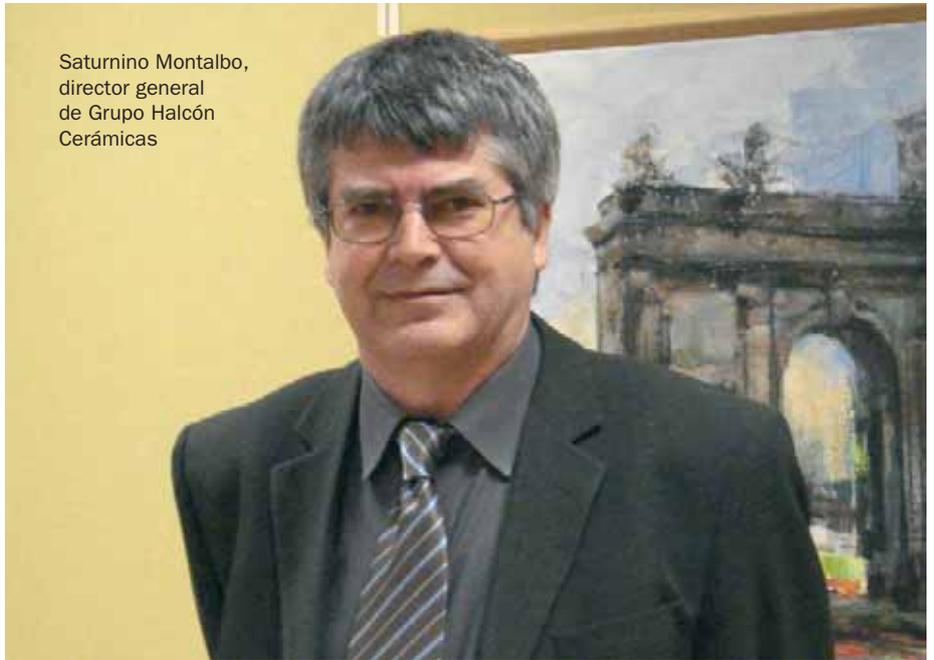
El Grupo comercializa sus productos bajo las marcas *Emotion* y *Onice*, que se dirigen al mismo segmento que *Halcón*. “No tenemos experiencia en otros segmentos y tampoco tenemos previsto embarcarnos en aventuras que desconocemos. Nuestra intención es aumentar la cuota de mercado en el segmento que conocemos, con costes reducidos, precios competitivos y productos muy contemporáneos”, razona **Montalbo**.

En esta misma línea y en referencia a su producto, el director general del Grupo reconoce que ellos apenas crean moda “casi nunca, pero manejamos muy bien los costes, la calidad del producto y la rapidez en poner en el mercado de forma mejorada lo que este nos pide”.

Nueva planta en Onda

A mediados de diciembre, el **Grupo Halcón Cerámicas** inauguró una nueva

Saturnino Montalbo,
director general
de Grupo Halcón
Cerámicas



Grupo Halcón Cerámicas preve aumentar sus ventas un 40 %

La compañía azulejera no descansa. A finales de 2015 puso en marcha su cuarta planta en Onda que le permitirá producir anualmente 33 millones de metros cuadrados. Tampoco descarta para este año establecer alguna *joint venture* en otros países. Por todas estas iniciativas y cualidades se ha hecho merecedora del Premio Economía 3 en la modalidad de Liderazgo Empresarial por la provincia de Castellón.

planta en Onda ya que consideran que están capacitados para vender la producción y además, “esta nos aportará más beneficios vía reducción de costes debido a que ha bajado el precio de materias primas y aumentando la productividad”, razona **Montalbo**.

En la nueva planta de 70.000 m² se han invertido 11 millones de euros para su puesta en marcha, cuenta con seis nuevos hornos y los últimos avances en tecnología digital dentro del sector. Su plantilla está integrada por 60 personas y espera alcanzar los 110 trabajadores cuando esté a pleno rendimiento.

Del mismo modo y gracias a la incorporación de esta nueva planta productiva al grupo, “nuestra capacidad de producción anual será de 33 millones de metros cuadrados”, argumenta **Montalbo**.

Igualmente, su volumen de negocio en el exterior alcanzó en 2015 los 70 millones de euros mientras que en el territorio nacional ha sido de 20 millones. Estas cifras

nos revelan el esfuerzo exportador que ha realizado el grupo ya que está en mercados como Cabo Verde, Ghana, Ucrania, Lituania o Angola. Sin embargo, aclara **Montalbo**, “los países más importantes para nosotros son Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda Francia, Argelia, Jordania, Israel y Marruecos”.

Planes para el nuevo año

Para este nuevo año que acabamos de estrenar, los responsables de **Grupo Halcón Cerámicas** se han marcado como objetivo aumentar las ventas un 40 % y alcanzar una facturación cercana a los 130 millones de euros. También se han propuesto, además de posicionar sus dos nuevas marcas en el mercado, “participar en alguna *joint venture* en otros países donde podamos obtener una ventaja de nuestra experiencia, nuestro equipo y nuestra tecnología. Igualmente, si surge otra oportunidad de inversión en España la aprovecharemos también”, especifica **Montalbo**. ●



Halcón Cerámicas, premio al liderazgo empresarial

Grupo Halcón Cerámicas se ha hecho merecedor del premio **Economía 3**, en la modalidad de Liderazgo Empresarial en la provincia de Castellón.

Para su director general, **Saturnino Montalbo**, recibir este galardón supone “reconocer que estamos en el camino correcto y un mensaje de ánimo para continuar esforzándonos en crecer y mejorar. De todas formas, quería destacar que no es un premio para mí, es para el comité de dirección, el resto de los directivos que integran la compañía y todos los que integramos la empresa”.

TURKISH AIRLINES 

Miles & Smiles

NUESTRO LOUNGE EN ESTAMBUL, TODAVÍA MÁS EXCLUSIVO.

El lounge de Turkish Airlines en la terminal internacional del aeropuerto Atatürk de Estambul ha sido renovado y es ahora mucho más espacioso.

Con sus 5.900 metros cuadrados el lounge puede albergar hasta 1.030 personas. Los invitados pueden relajarse y disfrutar mientras prueban la gastronomía más exquisita del mundo y ver actuaciones en directo en la zona de espectáculos.

Cuenta además con un gran número de nuevas comodidades disponibles, entre otras: un amplio menú de aperitivos; habitaciones de descanso más espaciaosas; zona de duchas privadas más cómodas; salones de juegos para niños; biblioteca; sala de billar; oratorio; sala de videoconferencias y sala de masajes.

• El salón de salidas ofrece sus servicios cada día durante las 24 horas del día y el de llegadas entre las 4:30 y las 12:30 horas.

Programa de Viajero Frecuente ventajoso de Turkish Airlines.

milesandsmiles.com | +90 212 444 0 849 / +90 212 850 0 849

 facebook.com/milesandsmiles  twitter.com/milesandsmilesINT





■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Tomás Vázquez
Lepinette (izda.)
y Antonio Ballester
(dcha.)

Nacer justo en 2007, cuando apenas empezaba a intuirse la crisis, y haber sobrevivido y crecido cuando esta presentaba su cara más amarga, es un mérito que cabe reconocer al despacho profesional **Tomarial, Abogados y Asesores Tributarios**. Ciertamente es que sus socios fundadores **Antonio Ballester** y **Tomás Vázquez Lepinette** acumulaban una exitosa trayectoria en grandes firmas de servicios profesionales en España, pero dar el paso y poner en marcha un despacho propio, nunca fue fácil para nadie.

“En estos años, hemos aprendido que no hay que dar nada por sentado, que solo el esfuerzo diario te permite mantener tu posición en el mercado. Y que, si bien muchas empresas han desaparecido, los empresarios más profesionalizados y preparados han sobrevivido a la crisis y algunos incluso han mejorado su posición. Tomarial, lógicamente ha aprovechado sus oportunidades creciendo en aquellas áreas con más demanda de servicio en época de crisis, concursal, laboral, contencioso, etc.”, explica **Antonio Ballester**, socio director de la firma.

Si tuviéramos que destacar dos elementos positivos de **Tomarial**, por un lado, **Ballester** señala su equipo profesional, “altamente motivado, ilusionado y en formación permanente, que ha sabido crecer y desarrollarse con la firma” y, por otro, la fusión con el despacho **Carlos del Romero Economistas**, que les ha permitido dar un salto tanto cualitativo, incorporando la rama de Derecho Laboral, como cuantitativo, duplicando el número de colaboradores y triplicando el número de clientes.

“El balance de la integración es sumamente positivo, tanto en el aspecto profesional como de integración de los equipos. Con la fusión, se ha incorporado a Tomarial un grupo de profesionales altamente cualificados, algunos de ellos con más de 25 años de experiencia, lo que, unido a una plantilla cuya media de edad es baja, supone una combinación de experiencia y juventud idónea para afrontar los retos de futuro”, explica **Ballester**.

Tomarial ha crecido mucho en estos años, tanto en facturación –alcanzando los dos millones de euros en 2015 (+10%)– como en número de clientes y personal. En la actualidad, cuenta con sedes en Valencia y Madrid, así como con acuerdos en Barcelona, Castellón y Alicante. “Además, formamos parte de la red internacional The Lawyer Network, presente en más de 60 jurisdicciones. En



Tomarial aspira a convertirse en un despacho de referencia para las pymes y empresas familiares

Tomarial, Abogados y Asesores Tributarios recibe el Premio Economía 3 por su trayectoria profesional, que iniciaron conjuntamente T. Vázquez Lepinette y Antonio Ballester en 2007. Ambos advierten una mejora de la situación económica, ya que han aumentado las operaciones societarias (fusiones, escisiones, adquisiciones...). Asimismo, han incorporado dos áreas nuevas de trabajo, el *compliance*, fiscal y legal, y el Derecho Alimentario.

Tomarial refuerza su asesoramiento integral

Una de las fortalezas de **Tomarial** es su enfoque integral: “En una misma reunión podemos abordar los temas que ocupan y preocupan al cliente en materia fiscal, mercantil, laboral o incluso de recursos humanos con los responsables de cada área”, explica **Antonio Ballester**, socio director del despacho.

En estas cuatro grandes áreas se están incorporando nuevos profesionales. Por ejemplo, **Santiago Blanes**, que con veinticinco años de experiencia profesional encabeza el área de Derecho Laboral; o, **Rafael Sánchez Quiles**, con más de 35 años de experiencia en el área de organización y recursos humanos, que dirige el departamento de consultoría de recursos humanos del despacho, de reciente creación. “Los clientes están muy satisfechos con esta área porque genera unas sinergias extraordinarias, ya que el asesoramiento laboral (desde la gestión documental hasta los aspectos jurídicos más sofisticados) y el de Organización y Recursos Humanos van siempre muy unidos”, apunta **Ballester**.

Por su parte, el área legal –que dispone de siete profesionales– incorpora a los servicios que prestaba hasta la fecha (concursal, societario, mercantil general, procesal), el asesoramiento en materia de Derecho Alimentario. De hecho, **Tomás Vázquez Lepinette** es uno de los fundadores de la sección de Derecho Alimentario de la **Unión Internacional de Abogados (UIA)**.



2015 hemos potenciado el área de Derecho Laboral e iniciado una nueva línea de negocio, la consultoría de Recursos Humanos”.

Por ello, **Tomarial** aspira a convertirse en un despacho de referencia para las pymes y empresas familiares de la Comunidad Valenciana. Su modelo competitivo se basa en cuatro premisas: “calidad, solvencia y excelencia en el trabajo; equipo profesional competente, motivado e ilusionado; honorarios razonables y adecuados al valor aportado; y, sobre todo, disponibilidad, proximidad y cercanía. ‘Quien tiene un cliente, tiene un tesoro’, esto es, servicio al cliente”, resume el socio director. “Por ello, este premio que nos otorga **Economía 3** es un acicate y estímulo para seguir trabajando y mejorando nuestro servicio al cliente, que es nuestra razón de ser”, añade.

Formación, formación, y más formación

Tomarial dedica un porcentaje importante de sus recursos a formación, “con la finalidad de estar siempre en vanguardia y al día en un mundo en constante evolución y cambio legislativo permanente”. Además, la firma apuesta por la implantación de un nuevo programa de gestión y control interno de horas y gastos para adecuar al máximo los honorarios.



Asimismo, perciben una mejoría significativa de la economía, “la inversión se está animando, nos llegan asuntos de inversores extranjeros y también encargos de adquisiciones y fusiones por parte de empresas españolas. También observamos un crecimiento de los trabajos de compliance legal y en particular del compliance penal”, indica **Ballester**.

Además de actualizar las áreas más clásicas del despacho –Fiscal, Legal-Mercantil, Laboral y consultoría de Recursos Humanos–, **Tomarial** ha incorporado dos nuevos ámbitos de trabajo: el área de compliance, fiscal y legal, esto es, de asesoramiento preventivo con la finalidad de evitar o de re-

ducir la responsabilidad penal de la empresa, y el área de Derecho Alimentario, que ha adquirido una gran importancia.

De cara al futuro, **Tomarial** busca crecer y desarrollar aún más su oficina de Madrid, así como tener mayor presencia internacional a través de la red *The Lawyer Network*, además de asistir a congresos y seminarios internacionales.

Asimismo, cabe destacar la potenciación de su gestoría especializada y de valor añadido **Eurobusiness Server** “que no ha dejado de crecer desde que la constituimos y que trata de cubrir el primer nivel de servicios de gestión contable, fiscal y registral”. ●



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Cursos Área de Dirección y Gestión Empresarial
TÍTULOS UNIVERSITARIOS @ DISTANCIA

ABIERTO PLAZO MATRÍCULA

- **Máster en Asesoramiento y Gestión para emprendedores** // Créditos ECTS: 64 // Precio: 980 €
- **Máster en Analítica Web, Big Data, Community Manager, Posicionamiento Online, Estrategia Digital y Social Media** // Créditos ECTS: 64 // Precio: 980 €
- **Máster en Consultoría Estratégica** // Créditos ECTS: 64 // Precio: 1500 €
- **Máster en Mental System Management; Neurocreatividad, Innovación y Sexto Sentido** // Créditos ECTS: 64 // Precio: 980 €
- **Diploma en Estrategias de Comunicación, Servicios y Ventas en Marketing Movil y Redes Sociales** // Créditos ECTS: 10,40 // Precio: 475 €

Para más información entra en: www.formacionpostgrado.com



La compañía, inventora del automóvil hace más de 125 años, sigue centrando sus valores diferenciales en la innovación, la excelencia, la fiabilidad y la calidad de servicios. Además, en 2015 han conseguido matricular 2.071 unidades, cifra que representa un crecimiento superior al 40 % con respecto a 2014.

■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Mercedes-Benz Valencia alcanzó en 2015 un crecimiento en matriculaciones Mercedes en Valencia del 44,22 % respecto a 2014”, afirma su director, **Diego Saldaña**.

En concreto, asegura, “las matriculaciones de Mercedes-Benz Valencia han sido de 2.071 unidades en 2015 y esperamos poder seguir creciendo durante 2016 contando con la confianza de nuestros clientes”.

La compañía existe desde 1955. En julio de 2001 fue adquirida por Mercedes-Benz España como filial y en este mismo mes pero en 2014 se fusionó con otra filial de Madrid pasando a denominarse Mercedes-Benz Retail S.A.U., y comercialmente su nombre es Mercedes-Benz Valencia.

- ¿Qué aspectos de la marca son los más valorados por sus clientes?

- Nuestros clientes valoran el diseño, la seguridad, la innovación y la fiabilidad de nuestros productos, así como el amplio abanico de servicios que ofrecemos en Valencia y que están en constante evolución hacia la excelencia.

- ¿Y cuál es el valor o valores estratégicos y competitivos de su organización que más valoran sus clientes y por cuáles creen que han llegado hasta su posición actual?

- Nuestra marca fue la inventora del automóvil y ha mantenido claro, desde hace más de 125 años, que su valor estratégico es la fidelidad de sus clientes ya que ellos confían en nuestros productos por nuestro alto nivel de innovación que nos hace estar a la vanguardia dentro del competitivo sector del automóvil.

- ¿En qué aspectos trabajan para asentar ese liderazgo comercial?

- Como ya he comentado, principalmente en la satisfacción de nuestros clientes.

Acercar la marca a un amplio espectro de clientes cada vez mayor y superar sus expectativas en su “Experiencia Mercedes”, es uno de nuestros principales objetivos.

- ¿A qué cuestiones le dan mayor im-



Diego Saldaña, director de Mercedes-Benz Valencia

“Los clientes confían en Mercedes por su alto nivel de innovación que nos permite competir con ventaja”

portancia desde su institución con el fin de satisfacer las necesidades del cliente?

- Para nosotros saber conectar con las necesidades reales de nuestros clientes es la clave. Para ello, es necesario saber escu-

char y entender qué está buscando en nuestra marca y tratar de cumplir sus expectativas y aspiraciones.

En servicio le damos mucha importancia a la rapidez y la eficacia.

Premio a la Trayectoria Comercial

Mercedes-Benz Valencia se ha hecho con el galardón que otorga **ECONOMÍA 3** en la modalidad de Trayectoria Comercial. Para su director, **Diego Saldaña** es muy importante recibir este premio ya que “el hecho de que una prestigiosa revista como **ECONOMÍA 3** nos haya premiado nos sirve como reconocimiento al trabajo de un año que ha supuesto un gran esfuerzo por parte del equipo que conforma **Mercedes-Benz Valencia** y dicho reconocimiento nos anima a seguir trabajando duro para nuestros clientes”.



- ¿Qué han aprendido de esta crisis? y ¿Cómo se han enfrentado a ella?

- De la crisis hemos aprendido mucho. Se puede mejorar la eficiencia en todos los procesos y en ello nos hemos centrado. Hemos seguido contando con la confianza de nuestros clientes y, a pesar de lo acontecido en los últimos años, los hemos mantenido e incluso los hemos aumentado. Con lo cual, nos sentimos muy halagados.

- En estos años de crisis ¿Ha caído la demanda de algunos de sus servicios o modelos?

- Afortunadamente, hemos podido seguir lanzando nuevos modelos, con importantes mejoras e innovaciones, lo que nos ha permitido ampliar nuestra oferta y diversificar. Por tanto, puedo decir que la caída de la demanda ha sido relativa.

- En este sentido, ¿qué comportamiento han tenido el segmento de vehículos de ocasión?

- En vehículos de ocasión nuestra marca Mercedes es quizás la mejor cotizada del mercado debido a su fiabilidad y excelente comportamiento con el paso del tiempo. Todo esto, unido a un esmerado servicio de posventa, nos ha permitido en estos años de dificultad mantenernos en la posición actual de liderazgo por segundo año consecutivo en Valencia.

- ¿Considera que empieza a vislumbrarse la salida de la crisis? ¿Cree que ha variado la actual situación económica? ¿En qué aspectos lo está notando?

- Creo que hay un cambio de ciclo económico pero todavía se debe cuidar su consolidación en el ámbito macroeconómico.

La recuperación va por buen camino pero no se vislumbra, a mi juicio, suficiente solidez como para decir que hemos salido completamente de la crisis.

Hay incertidumbre a nivel global que todavía puede influir en la demanda. La ralentización de las economías emergentes, el precio del crudo y su influencia en los mercados financieros, son incertidumbres



“Durante la crisis hemos seguido contando con la confianza de nuestros clientes y, a pesar de lo acontecido en los últimos años, los hemos mantenido e incluso los hemos aumentado”

con las que vamos a tener que lidiar en los próximos meses.

Estos factores nos hacen pensar que no podemos bajar la guardia, pero sí que estamos en la senda positiva para una recuperación y mejora cierta.

- ¿Qué facilidades les están dando al cliente para repuntar las ventas?

- Les recomendamos sobre todo que prueben nuestros vehículos para que conozcan el concepto Mercedes y disfruten de una experiencia única en la conducción.

A partir de ese momento, estamos seguros de que nuestros productos y facilidades en su financiación, adaptándonos a las necesidades del cliente, con productos co-

mo nuestro sistema Alternative con cuotas mensuales muy moderadas, hacen que sea fácil la incorporación a nuestra marca.

- Con el cambio de escenario económico, ¿tienen previsto lanzar nuevos modelos/servicios o están potenciando o trabajando por mejorar algunos de los ofrecen actualmente?

- El sector del automóvil es muy competitivo y está en permanente evolución. Tenemos previsto el lanzamiento de nuevos modelos en los próximos años, por ejemplo aquellos que llevan incorporada tecnología de propulsión híbrida y vehículos totalmente eléctricos que ayudarán, sin duda, a la mejora de nuestro medioambiente incorporándose cada vez más a la vida cotidiana de nuestras ciudades.

- ¿Cuáles son las prioridades que se han marcado a medio plazo?

- Conseguir la excelencia en la atención al cliente.

- ¿Y para los próximos años?

- Nuestro principal objetivo es mantener los ritmos de crecimiento de los dos últimos años. Este sería para nosotros un buen estándar a conseguir. ●

Sri Lanka ♦ Tanzania ♦ Costa Rica ♦ Perú ♦ Italia ♦ Filipinas ♦ Australia ♦ Botswana ♦ Chile

Itinerarios a medida y en privado.
Viajes de Novios, Viajes en Familia,
Viajes de Empresa, Viajes de Autor.

Valencia

Pizarro, 14
96 394 50 58

Ven a recoger el nuevo
catálogo NUBA

NU
BA

Travel Planner

www.nuba.net

Contingencias procesales en la compraventa de carteras de créditos

□ Julio Gómez | Asociado Senior. Dto. de Procesal
 □ GARRIGUES
www.garrigues.com/es

Debido al marco económico de los últimos años, a la dilatada crisis financiera cuya regularización ha necesitado de constantes reformas desde el año 2008, y al progresivo proceso de concentración de entidades financieras al que hemos asistido, se han dispuesto los ingredientes necesarios para la aparición de un mercado donde el objeto de transacción son las carteras de créditos; carteras titularidad de bancos o cajas de ahorro, integradas por préstamos o líneas de financiación personal o con garantías reales, en situación de incumplimiento (*non performing loans*) o de previsible incumplimiento.

Los fondos de inversión, habituales compradores de las mencionadas carteras de crédito, analizan estas transacciones desde una perspectiva mercantil y fiscal, dado el volumen económico de las mismas y el abaratamiento de costes que ambos contratantes persiguen, restándole importancia al modo en que posteriormente se va a dar efectividad a los derechos materiales, que indudablemente tienen un marcado contenido procesal y cuyo ejercicio práctico va a tener lugar, en última instancia, ante los tribunales de Justicia.

Aun cuando son diversas las estructuras jurídicas utilizadas por los fondos de inversión compradores para adquirir, bien la titularidad de los créditos, bien los derechos económicos que de los mismos resulten, en el presente artículo apuntaremos algunas contingencias, cuya repercusión va a tener lugar ante los juzgados, derivadas de la compraventa que implica la adquisición por parte del fondo de inversión de la plena titularidad de los créditos de la cartera, sin perjuicio del necesario análisis de los aspectos fiscales o mercantiles.

El efecto principal de la adquisición de la cartera de créditos es la subrogación en la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de la posición contractual que anteriormente ostentaba el vendedor entidad financiera. En su relación con el deudor, el adquirente (nuevo acreedor) únicamente deberá notificar al deudor la cesión del crédito a fin de evitar que este formalice pagos liberatorios a su antiguo acreedor, dado que la cesión de créditos no requiere de consentimiento del deudor.

Subrogación total o cesión de contrato

Ahora bien, llamamos la atención sobre el hecho de que esta subrogación total en la posición del acreedor puede aproximarse a una cesión del contrato si dentro de la cartera de créditos transmitida hay líneas de financiación no agotadas ni declaradas vencidas –relación obligatoria con prestaciones recíprocas que se encuentran todavía total o parcialmente pendientes de ejecución–, en cuyo caso, no estaremos estrictamente ante una cesión de crédito, sino ante una cesión de contrato, que requiere, en buena lógica y según la jurisprudencia del **Tribunal Supremo**, de consentimiento del deudor y no una mera comunicación,

ya sea anterior, coetáneo o posterior al negocio de cesión.

En cualquier caso, es práctica habitual que los contratos bancarios autoricen en el momento de la firma del contrato a la entidad financiera a ceder libremente su posición contractual.

No es inusual que, en estas operaciones, con la finalidad de soslayar los costes derivados del arancel registral –recordemos que las carteras de créditos suelen venir integradas por préstamos con garantías hipotecarias–, se inician por el comprador (nuevo acreedor) ejecuciones hipotecarias sin la previa inscripción de la cesión de créditos hipotecarios en el Registro de la Propiedad, dando lugar a posiciones encontradas en los tribunales al respecto de la legitimidad del cesionario que no inscribió tal cesión.

A día de hoy no es pacífica la posibilidad de que el nuevo acreedor que no ha inscrito su derecho en el Registro de la Propiedad, ostente legitimidad y pueda iniciar la ejecución hipotecaria.

“Se ha de valorar también el retracto legal en la venta de créditos litigiosos, contingencia de carácter civil con acento procesal, que responde a una figura jurídica reconocida en nuestro Código Civil”

De igual modo, se ha de valorar también el retracto legal en la venta de créditos litigiosos, contingencia de carácter civil con acento procesal, que responde a una figura jurídica reconocida en nuestro Código Civil, que permite al deudor liberarse de la obligación, siempre que el crédito tenga carácter litigioso –se haya puesto en duda su existencia y exigibilidad–, pagando al cesionario (fondo de inversión adquirente del crédito) el precio “individual” que este sufragó a la entidad financiera por la adquisición de dicho crédito; precio que, en muchos casos, será muy inferior al valor de la deuda pendiente.

Y finalmente, estimamos se hace más necesario cada vez poner atención en la creciente doctrina emanada del **Tribunal de Justicia de la Unión Europea**, al respecto de las cláusulas abusivas y el control de su validez por parte de los tribunales, incluso de oficio, con la consiguiente nulidad de determinadas cláusulas y la correlativa afección sobre el procedimiento de ejecución. Situaciones que han tenido mayor arraigo en la práctica bancaria y que, por tanto, aparecerán en los contratos que hayan sido suscritos con consumidores y formen parte de las carteras de crédito objeto de transmisión, lo cual puede tener efectos sobre la rentabilidad de la operación.

En definitiva, ya sea por la calificación como contractual de la cesión particular de algún crédito, por el retracto legal del deudor, por la incierta necesidad de inscripción en el Registro de la Propiedad de la cesión del crédito para iniciar el procedimiento de ejecución hipotecaria o por la doctrina emanada del **Tribunal de Justicia de la Unión Europea** al socaire de las cláusulas abusivas, no cabe duda que nos encontramos ante contingencias civiles con efecto directo en el coste de la operación que, además de los estrictamente fiscales y mercantiles, deberían considerarse a la hora de negociar las condiciones y el precio de la cartera que se adquirirá para evaluar el retorno de la inversión efectuada. ●



Sabadell Negocio Turístico



Si está pensando en renovar o hacer crecer su negocio, piense en el *leasing* de Banco Sabadell.

Ahora es el mejor momento para reinventar su establecimiento hotelero o de restauración. Si tiene un proyecto, hágalo realidad con el producto de financiación más versátil: el *leasing* de Banco Sabadell.

Gracias al *leasing* disfrutará de una modalidad de arrendamiento financiero que le permitirá disponer de los bienes de activo fijo (maquinaria, instalaciones, vehículos o, incluso, inmuebles) que su

negocio necesite para ampliar o reformar sus establecimientos, contando con un tipo de financiación ventajoso y con importantes beneficios fiscales.

Infórmese sobre todas las ventajas que el *leasing* ofrece hoy a su negocio turístico (hoteles, establecimientos de restauración, etc.) en bancosabadell.com/leasing o en cualquiera de nuestras oficinas.

Si lo prefiere, llámenos al 902 323 000.

B Sabadell

Estar donde estés



■ Textos: Ana Gil
 ana.gil@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

Para la **Universidad Europea de Valencia (UEV)** es un motivo de “gran satisfacción” recibir este reconocimiento al Liderazgo Académico otorgado por una revista “referente” en la Comunidad Valenciana. “Este premio nos anima a seguir trabajando con pasión en nuestro modelo académico centrado en el estudiante y en su formación integral y global”, confirma su rector, **José Enrique Fernández del Río**.

La **UEV** comenzó su andadura en 2008, adscrita a la **Universidad Europea de Madrid**, “después de una etapa intensa, rigurosa y de compromiso con la Comunitat, se aprobó en *Les Corts* la Ley de reconocimiento de la **UEV**, a finales de 2012. Desde entonces estamos integrados como universidad del sistema valenciano universitario”, resume **Fernández del Río**. De Valencia, el rector valora que sea una ciudad “abierta al mundo, con excelentes comunicaciones y con un clima incomparable”, lo que la convierte en un polo de atracción internacional. “Esto nos ayuda a crear un ambiente multicultural en el aula, verdaderamente global y con diversas nacionalidades”.

En los últimos cuatro años, la **UEV** prácticamente ha duplicado el número de estudiantes y empleados. “Ya contamos con cerca de 2.000 estudiantes y 250 empleados (entre profesores y personal de administración y servicios). Nuestra previsión es mantener la tendencia en los próximos cuatro años”, detalla.

La prioridad de la **UEV** es proporcionar a los estudiantes una formación académica de excelencia para dotarles de una alta empleabilidad global. “Para ello, nos apoyamos en un modelo académico innovador, en el que las metodologías activas juegan un papel clave, especialmente el aprendizaje experiencial basado en proyectos, y que podemos aplicar de la mano de instituciones y empresas de la Comunitat. También supone un valor, pertenecer a Laureate, la red de universidades más grande del mundo, al provechar el conocimiento generado en sus más de 80 universidades distribuidas por los cinco continentes. Finalmente, y probablemente lo más importante, trabajamos para configurar un claustro -en el que el 50 % son profesionales en activo- que siente pasión por esta bella y compleja profesión que es la de ser profesor universitario en el s. XXI. Un claustro que, a través de planes de reciclaje anual, está a la vanguardia de la innovación educativa y se sensibiliza con la nueva escala de valores y de interrelación de nuestros estudiantes, siendo capaz de estimularlos para hacer realidad,



José Enrique Fernández del Río, rector de la Universidad Europea de Valencia (UEV)

La Universidad Europea alcanzará los 4.000 estudiantes antes de 2020

La Universidad Europea de Valencia, reconocida por Economía 3 en la provincia de Valencia por su Liderazgo Académico, ha sido capaz de doblar el número de estudiantes y empleados los últimos cuatro años. Su meta está en una formación académica de excelencia que dote de alta empleabilidad global.

en cada uno de ellos, su mejor yo”, explica el rector de la Universidad.

En este sentido, el reto está en formar profesionales comprometidos con la sociedad que sean capaces de desarrollar su actividad profesional en un contexto global. “Para ello, comenzamos con una inmersión gradual en inglés, que se convierte en es-

tructural. Simultáneamente, el aprendizaje de conocimientos técnicos de la profesión se combina con el desarrollo de competencias transversales y valores, lo que conduce a una formación integral del estudiante. Dotar a nuestros estudiantes de las competencias necesarias para enfrentarse al mercado laboral es vital para asegurarnos que, una vez aban-

Movilidad Internacional y valor añadido

La **Universidad Europea de Valencia** cuenta con más de 20 titulaciones oficiales y una decena de títulos propios de posgrado. Tanto en Business como en Salud ofrece programas “de un alto valor diferencial y añadido”. Así, por ejemplo, es destacable el grado en ADE con estancia internacional en **Pace University** en Nueva York o en la **London School of Economics**. “Para el curso próximo extendemos esa misma movilidad internacional al grado en *Relaciones Internacionales*”, confirma el rector, **José E. Fernández del Río**. En la rama de Salud disponen de alta demanda en los grados de Odontología y Fisioterapia, y el próximo curso la idea es potenciar los grados de Psicología y Enfermería, para ofrecer dobles titulaciones: Criminología+Psicología y Enfermería+Fisioterapia. “En posgrado cabe destacar que se puede cursar un MBA con estancia en la Universidad de Berkeley, en California, o el Máster Universitario en Abogacía con la colaboración de los despachos más prestigiosos de Valencia”, recuerda el rector.



donen las aulas, van a poder trabajar en cualquier parte del mundo”.

Entre las competencias que menciona **Fernández del Río** destacan la adaptación al cambio, la flexibilidad, la creatividad, la iniciativa, el liderazgo o la capacidad para innovar. “Nuestros egresados deben saber gestionar sus emociones, desenvolverse en proyectos de equipo, dominar las habilidades comunicativas en distintos idiomas y, además, tener una visión global para abordar con éxito los desafíos de nuestra era”.

Finalmente, desde la **UEV** apuestan por formar profesionales que estén comprometidos con la sociedad y que contribuyan, desde un comportamiento ético en su profesión, a conformar una sociedad más próspera y justa.

Siendo conscientes de que todo es mejorable, la **UEV** se siente satisfecha con el nivel de empleabilidad de sus titulados. “Al año de haber terminado sus estudios, el 89 % de nuestros titulados (grado y posgrado) están trabajando”, asegura el rector. Por su experiencia, el perfil más demandado por las empresas de la Comunitat es el de un graduado con habilidades de gestión, entre las que destacan las habilidades de ventas y comerciales. También hay una alta demanda de titulados con un MBA y con ca-



pacidad para dirigir personas. Así recuerda **Fernández** que todos los trabajos fin de grado del área de empresa requieren la realización de un plan de empresa propio.

Calidad Vs Rentabilidad

Siendo que las universidades públicas vienen reclamando de forma reiterada mayores recursos y financiación para llevar a cabo su labor, la **UEV** como institución privada, ¿cómo trata de hacer compatible su apuesta de calidad y servicio público con la rentabilidad propia que se le requiere cualquier empresa? “Efectivamente ofrece-

mos un servicio público sin coste alguno para la Hacienda pública. Y nuestro objetivo es ofrecer un servicio de alta calidad. La clave para alcanzar el equilibrio entre calidad y rentabilidad está en liderar con pasión y ser eficientes con los recursos. Es decir, se trata de hacer más con menos, manteniendo la eficacia. Aforismo de uso común en el sector privado”, subraya **José Enrique Fernández del Río**.

De ahí que sus objetivos a corto plazo pasen por seguir aportando valor a la Comunitat a través de la transferencia de conocimiento a la sociedad, en especial por medio de la responsabilidad social y en colaboración con otros agentes sociales y la innovación. En este sentido, la **Universidad Europea** ha definido unos centros de excelencia en torno a los cuales articular la investigación. Uno de esos centros se focaliza en la innovación educativa. “En dicho centro, un grupo de profesores de nuestra universidad ha conseguido este año financiación a través de un proyecto competitivo en la red Laureate, para estudiar, de manera experimental, los beneficios de la gamificación (dinámicas propias de los juegos) en el aprendizaje del inglés. Este es un ejemplo de innovación para seguir incrementando el valor diferencial de nuestros programas”, indica el rector. ●

MEJORA LOS RESULTADOS DE TU EMPRESA

CON EL SISTEMA DE GESTIÓN LEAN

La formación es uno de los pilares de la Mejora Continua, y por eso te presentamos las Escuelas LeanSis.

A partir del 12 de Febrero:

- ESCUELA LEAN LEADERSHIP

(Valencia, Madrid, Barcelona y Alicante)

- ESCUELA LEAN STRATEGY

(Valencia, Madrid, Barcelona y Alicante)

- ESCUELA LEAN MANUFACTURING

(Valencia, Madrid, Barcelona, Vigo, Zaragoza y Alicante)

Infórmate sin compromiso en www.leansisproductividad.com



LeanSis
PERSONAS PRODUCTIVIDAD
PROCESOS



La vida es una evolución continua:

“La mejora a través de las personas.”

Descubre cómo cuatro empresas (Bonnyssa, IVI, Suavinex y Pikolinos) han aplicado el Sistema LeanSis de Mejora continua. Accede a través del código adjunto o de nuestra web: www.leansisproductividad.com



■ Textos: Gemma Jimeno
gemma.jimeno@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

El Jurado de los Premios Economía 3 ha decidido otorgarle al Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) el premio en la Modalidad de Trayectoria Investigadora. ¿Qué supone para el Ivie recibir este galardón?

- Ya en 2003, el Ivie recibió el Premio Economía3. Este nuevo galardón supone el reconocimiento a muchos años de esfuerzo para consolidar una actividad estable y continuada en el ámbito de la investigación económica y al servicio de la sociedad, el sector público y el privado para ofrecer un mejor conocimiento de la realidad económica de España y su entorno. A pesar de que el Ivie también ha tenido que ajustarse en los tiempos recientes de recesión, ha conseguido mantener su actividad y compromiso sin renunciar a la calidad de sus estudios.

- ¿Podría definir cuál es el papel del Ivie en la sociedad actual? ¿Cuál es su estructura y qué servicios presta?

- El Ivie nació en 1990 para fomentar la investigación económica de la Comunitat Valenciana y proyectarla en el ámbito nacional e internacional. Desde entonces, decenas de investigadores y economistas de primer nivel han realizado cientos de estudios. El Ivie ha contribuido a profundizar en el análisis de las fuentes del crecimiento mediante la creación de bancos de datos de referencia nacional e internacional, ha tendido puentes entre la universidad, la empresa y la sociedad y mantiene una amplia relación con los agentes económicos y con instituciones científicas nacionales e internacionales, participando en distintos proyectos europeos de investigación.

Hoy en día, a los servicios que presta que más lo identifican se pueden agregar tres: El primero de ellos consistiría en generar información y bancos de datos que permiten evaluar la trayectoria de la economía con mayor profundidad y muchos aspectos relevantes como la profundidad de la inversión o el aprovechamiento del capital físico, el capital humano y otros activos intangibles.

El segundo, está relacionado con el desarrollo de diagnósticos y perspectivas sobre la economía regional y española en su conjunto y de forma comparada, sobre la actividad sectorial o la competitividad empresarial, entre muchos otros.

El tercero y último, tiene que ver con la evaluación de políticas públicas en ámbitos diversos como la financiación autonómica,



Pilar Chorén, directora gerente del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)

“El Ivie es un referente de la investigación económica al servicio de la sociedad valenciana y española”

2015 ha sido el año del 25 aniversario del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. En este cuarto de siglo, el Ivie se ha afianzado como un referente en los estudios económicos, dando soporte básico a prestigiosos trabajos de investigación. No es la primera vez que el Ivie recibe el Premio Economía 3: en 2003 también mereció este reconocimiento.

Desde la economía local a la globalización

Desde su creación, en 1990, el Ivie ha tenido una fructífera actividad. Ya en 1993 organizó su primer congreso internacional y un año más tarde se forja la alianza estratégica con la Fundación BBVA. De esta unión nace el banco de datos sobre Inversión y Stock de capital en España y la colección de monografías sobre “Capitalización y crecimiento de las regiones españolas”.

El primer informe sobre financiación autonómica se realizó en 1991 y, desde entonces, Francisco Pérez, director de Investigación del Ivie ha participado en numerosos estudios y foros de discusión y ha prestado asistencia técnica al Gobierno valenciano en esta materia. Durante dos décadas mantuvo una alianza con la Fundación Bancaja para el análisis de la inserción y el capital humano que se salda con más de 100 cuadernos y 8 oleadas de estudio de inserción de los jóvenes españoles.

Desde 2005, el Ivie ha incorporado en su estrategia de medio y largo plazo la internacionalización de sus actividades. Ese año entra a formar parte del proyecto EU Klems del 6º programa marco de la Comisión Europea, que tiene por objeto analizar la productividad en la Unión Europea (UE-25) y otras grandes economías. Liderados por la directora de Proyectos Internacionales, Matilde Mas, en 2009 el Ivie se incorpora al proyecto La Klems y a la red ICT NET (red europea de investigación sobre el impacto económico de las TIC). En 2010, el Ivie se integra en el proyecto Indicser y en la red World Klems. En 2011 colaboró en la organización del Encuentro de la European Association of University Teachers of Banking and Finance. Desde 2013, desarrolla varios estudios y bancos de datos por encargo del Joint Research Centre de la Comisión Europea sobre las TIC y lidera el proyecto Spintan del séptimo programa marco sobre el impacto de los activos intangibles del sector público en la innovación, el bienestar y el crecimiento sostenible.



De izda. a dcha., Joaquín Maudos, director adjunto de Investigación; Pilar Chorén, directora gerente; Francisco Pérez, director de Investigación; y Matilde Mas, directora de Proyectos Internacionales

la financiación y gestión de las universidades o la gestión de los fondos europeos.

- **¿Cuáles son las líneas de investigación en las que trabaja actualmente y cómo han ido evolucionando a lo largo de estos 25 años de historia? ¿Cuántos profesionales colaboran con el Ivie y a qué instituciones pertenecen?**

- El Ivie acumula una larga trayectoria en el análisis de las fuentes del crecimiento y la productividad sobre la que ha generado decenas de publicaciones y diversas bases de datos. Los estudios sobre el capital humano y el mercado de trabajo son otra línea de investigación, junto con el análisis del sector público y sus políticas.

24 investigadores

A lo largo de los años, ha incluido otras áreas de investigación, algunas de las cuales se han convertido también en estándares del Instituto, como estudios de contribución socioeconómica de las universidades españolas o los de impacto económico.

El Ivie cuenta hoy en día con 24 investigadores entre profesores investigadores e investigadores asociados pertenecientes a muy diversas universidades repartidas por la geografía española (U. de Valencia, U. de Alicante, U. Jaume I, U. de Murcia, U. Pompeu Fabra y U. Pablo de Olavide) y fuera de nuestras fronteras (U. Bangor, U. de París, U. de Florencia). Además cuenta otras 22 personas de diferentes perfiles.

- **¿El ámbito de actuación de sus estudios está circunscrito únicamente a la Comunidad Valenciana?**

- Aunque el Instituto concentra un profundo conocimiento sobre la economía valenciana, ha aspirado desde sus orígenes a ser un referente en los análisis de la economía española y de su entorno. Además, desde hace casi una década forma parte de diferentes redes internacionales que le han permitido consolidar su proyección y el desarrollo de estudios comparados con los países de la UE y otros destacados del resto del mundo.

- **¿Con qué instituciones/empresas está vinculado el Ivie y con qué fin?**

- El Ivie es una S. A. que cuenta entre sus accionistas con seis instituciones diferentes (Bankia, Fundación BBVA, Ford, Fundación Cañada Blanch, Funcas y Fundación Caja Mediterráneo), además de la Generalitat Valenciana que posee el porcentaje de acciones más alto pero no mayoritario. ●

El PIB se recupera, pero por debajo de la media

- **¿Piensa que la Comunidad Valenciana ha salido ya de la crisis? ¿Cuáles son los sectores que están liderando dicho crecimiento?**

- En los últimos 25 años, el PIB per cápita de la Comunidad Valenciana ha crecido un 27 %, pero lo ha hecho menos que el de España que ha aumentado un 38 %. Así, en 1990 el PIB por habitante era un 2,9 % inferior a la media española y en 2015 es un 11 % menor. Esta preocupante divergencia se debe, sobre todo, al menor crecimiento en los años de expansión 2000-08, pero también al mayor impacto inicial de la crisis hasta 2012. En contraposición, la recuperación está siendo más intensa en nuestra Comunitat pues desde 2012 la brecha se ha recortado en 1,8 puntos, situándose hoy el PIB por habitante en el 89 % del español.

La estructura productiva valenciana siempre ha sido muy parecida a la de España, pero donde se observa un aumento considerable es en el sector servicios: la economía se ha "terciarizado" hasta alcanzar este sector el 72,7 % del PIB valenciano. Por su parte, la industria ha perdido 8 puntos desde el año 90, aunque se ha producido una cierta reindustrialización a partir de 2008.

En 2015 trabajan en la Comunidad Valenciana 491.000 universitarios, 8,6 veces más que en 1990. El número de estudiantes en las universidades valencianas supera los 140.000, un 51 % más que hace 25 años. Pese a esas mejoras del capital humano, los niveles de productividad del trabajo de la economía valenciana son inferiores a los de España pues nuestra productividad es baja y crece poco: en 25 años la productividad se ha incrementado un 15 % en la Comunidad Valenciana frente al 20 % de España.

La crisis ha pasado factura a la inversión en I+D con una caída algo menos acusada en la Comunidad Valenciana que en el resto de España. Ha habido un esfuerzo innovador a lo largo de estos años que ha doblado la ratio I+D/PIB de la Comunidad Valenciana, pero aun así el esfuerzo se mantiene por debajo del promedio de España en casi un 18 %.

La Comunitat presenta un abultado superávit comercial y una alta capacidad de atraer turismo. Los visitantes extranjeros se han multiplicado por 2,6 en los últimos años, superando la cifra de los 6,5 millones de turistas no nacionales.

Los sectores que han acumulado mayores crecimientos de productividad desde 2008 son los productos electrónicos y ópticos, los productos minerales no metálicos (cerámica), las actividades financieras y de seguros y la industria agroalimentaria. Es una buena noticia que dentro de la industria, los sectores más importantes en la economía valenciana –como la alimentaria o el textil, cuero y calzado– hayan mejorado su productividad en los últimos años.



Mejorar la experiencia del cliente en el pequeño comercio

□ Laura Muñoz | Consultora de Marketing y Estrategia
 □ GRUPO IFEDES
 www.grupoifedes.com

El principal problema con el que nos encontramos hoy en día es que el precio se ha convertido en el principal factor decisor de compra, especialmente cuando nuestro establecimiento no cuenta con elementos diferenciales claros respecto a nuestros competidores más directos, como ocurre en la mayoría de los casos cuando hablamos de comercio tradicional.

Resulta complicado disponer de una oferta de producto distinta, única o crítica para el cliente y no siempre podemos o queremos ser los más baratos. Por tanto, nos queda basar nuestra diferenciación en el servicio y en la atención que damos a nuestro cliente, persiguiendo maximizar su satisfacción. Y para ello, ya no basta con cumplir las expectativas del cliente, lo cual es imprescindible si queremos mantener nuestro negocio abierto, sino que hemos de mejorar su experiencia de compra en nuestro establecimiento, consiguiendo que prefiera vivirla con nosotros.

¿Qué lograremos con esto? Mejorar nuestro negocio y sus resultados, a partir de:

- > Mayor porcentaje de repetición de compra.
- > Mayor probabilidad de recomendación por parte de nuestros clientes satisfechos, lo que resulta clave en el *retail*, ya que el boca-oído es uno de los canales de comunicación y de captación de nuevos clientes más efectivo.
- > Mejora continua, con un claro enfoque a la demanda, o incluso a la microdemanda, ya que las acciones que se deriven estarán basadas en las características y peculiaridades de nuestro cliente, y en el contexto en el que se enmarca nuestro establecimiento: ubicación, visibilidad, proximidad de medios de transporte, dimensiones del local, etc.
- > Incremento de la satisfacción y del sentimiento de pertenencia del personal empleado, motivándolo y fidelizándolo, al verse involucrado en el análisis del negocio desde su experiencia y trato con el cliente, y en la propuesta de mejoras que se encargará de implantar en la medida que tengan que ver con su trabajo. Así mismo, mejorará su desempeño y la asunción de responsabilidades (*accountability*).
- > Alineación del equipo con la visión del negocio y con un enfoque a resultados. Analizar el negocio desde el punto de vista del cliente nos ayudará a definir la visión de nuestra empresa a futuro; cómo queremos que llegue a ser y qué hemos de hacer para lograrlo.

Marketing de experiencias

¿Cómo conseguir esto? A través del marketing experiencial. Hemos de generar una experiencia gratificante en el consumidor; en palabras de **Schmitt**, una respuesta interna y subjetiva (sensaciones, sentimientos, conocimiento, comportamiento), derivados de estímulos provocados o relacionados con nuestra marca o con nuestra forma de hacer las cosas.

La experiencia de compra la percibe el cliente a través de todos sus sentidos. No solo lo que oye, sino también lo que ve (imagen del establecimiento, del personal), lo que toca o prueba, o lo que huele. Todo ello, de forma más o menos consciente, hará que se lleve una imagen u otra de nosotros y de su experiencia vivida en nuestro establecimiento.

El primer paso para trabajar la mejora de la experiencia de compra es identificar todos los puntos de contacto que tenemos con el cliente a lo largo de todo el proceso, entendiendo este como:

Fase de precompra. Desde que el cliente toma conciencia de que existimos a través de la publicidad o acciones promocionales que realizamos, de nuestra presencia *On line* (web, redes sociales), el boca-oído, etc.

Fase de compra. La más compleja, al contemplar elementos tan diversos como la imagen del establecimiento y del personal, la gestión de la espera del cliente, la oferta de producto y su presentación, la detección de necesidades y la argumentación de la venta, la negociación y cierre de la venta, el precio, las facilidades de financiación u otros servicios que se ofrecen, etc.

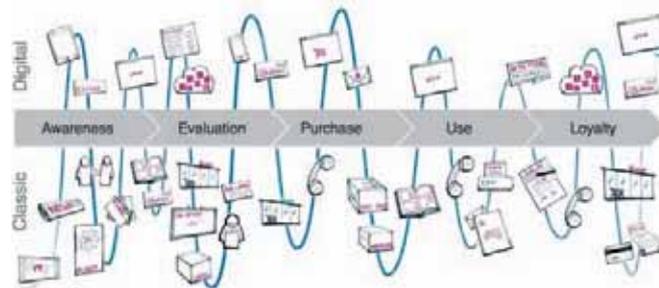
Fase de poscompra. Recoge todas aquellas acciones que realizamos una vez que el cliente ha salido por la puerta: acciones promocionales y de fidelización, servicio posventa, etc.



Pasillo del cliente

A partir de aquí, se dibuja el recorrido de la experiencia del cliente en nuestro comercio, también llamado *pasillo del cliente* o *customer journey*, mediante la ordenación de todos estos puntos de forma cronológica, y situándolos más altos o más bajos en función de si consideramos que el cliente los percibe como una experiencia positiva, negativa, o neutra, formando así la curva de la emoción del cliente. En este punto, es clave ponerse en la piel del cliente y ser autocríticos, ya que no olvidemos que el objetivo es detectar áreas de mejora.

Ejemplo de Curva de la Emoción de Ikea



Fuente: *foryouandyourcustomers*

El último paso consiste en que todo el equipo participe en el planteamiento de propuestas de mejora que puedan hacer que los puntos menos satisfactorios y que generan una experiencia menos positiva para el cliente, puedan mejorarse o minorarse, elevando así nuestra curva, mediante un ejercicio de *brainstorming*. A partir de aquí, en función de la viabilidad y el presupuesto, se decide cuál será la prioridad y el calendario de implantación de las mejoras seleccionadas. Si logramos llevar a cabo este ejercicio una o dos veces al año, seremos capaces de entender y mejorar nuestro negocio, sin perder la orientación a la demanda y al cliente.

Así mismo, es necesario llevar a cabo un seguimiento continuado de las acciones y su resultado, midiendo la evolución del grado de satisfacción de nuestros clientes, el grado de repetición de compra y el de recomendación. ●

Audi
A la vanguardia de la técnica



De repente cinco sentidos
parecen pocos.



**Nuevo Audi A4.
No es magia, es A4.**

Tantas sensaciones que asimilar. Tantos estímulos a los que responder. Tantas innovaciones sorprendentes que, de repente, realidad y magia se confunden. Es el poder de la tecnología. La fascinación de avances tan futuristas como el cuadro de instrumentos digital de 12,3 pulgadas del Audi virtual cockpit, el sistema de iluminación inteligente Audi Matrix LED, el equipo de sonido Bang & Olufsen® con sonido 3D, Audi connect Safety&Service con llamada de emergencia y control del vehículo desde su smartphone o el revolucionario asistente de conducción en atascos traffic jam assist. ¿Es magia? No, es mucho más. www.nuevoaudia4.es

Levante Wagen

Autovía Madrid - Aeropuerto (A-3)
46930 Quart de Poblet
Tel. 961 52 63 10

Parque Comercial Sedaví (V-31)

Autovía V-31. Salida 11. - Av. del Mediterráneo, 22
46910 Sedaví (Valencia)
Tel. 963 18 02 60

Nuevo Audi A4 y A4 Avant de 150 a 272 CV (110-200 kW). Emisión CO₂ (g/km): de 95 a 147. Consumo medio (l/100 km): de 3,7 a 6,4.



Dionisio García Comín, consejero delegado del Grupo Aguas (cuarto por la izda.) junto con el presidente Eugenio Calabuig (a la dcha.) y miembros de Avanqua

Grupo Aguas centra su éxito en la simbiosis entre la innovación organizativa y la optimización de los recursos

■ Textos: Gemma Jimeno
gemma.jimeno@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

Atrás ha quedado 2015, un año en el que **Grupo Aguas de Valencia** ha celebrado su 125 aniversario, “un acontecimiento muy importante porque además ha coincidido con una etapa de crecimiento y expansión de la compañía en toda España y con la consolidación de algunas iniciativas internacionales en las que veníamos trabajando”, argumenta su consejero delegado, **Dionisio García Comín**.

Igualmente, la compañía ha ido sumando otro hitos importantes que se han producido en los últimos años, tal y como enumera **García Comín**, como la renovación de servicios en la zona norte de España, la consecución de nuevas depuradoras en Cataluña y los nuevos servicios que van a prestar en Castilla La Mancha. “Además, hemos creado nuevas sociedades pa-

La compañía valenciana, que ha celebrado en 2015 su 125 aniversario, presta servicios vinculados a la gestión integral del agua en prácticamente toda España además de en Angola, Qatar y Ecuador. Cantabria y Galicia se postulan como posibles territorios donde Grupo Aguas baraja estar presente pero siempre “generando valor”. Igualmente, este año ha diversificado su negocio y ha decidido embarcarse en Avanqua, con el fin de convertir al Oceanogràfic en el más grande y mejor acuario de Europa.

ra seguir creciendo en comunidades autónomas donde ya operábamos, como es el caso de Andalucía, o la reciente empresa creada para operar en Qatar”.

De hecho, el **Grupo Aguas** opera en prácticamente toda España y cuenta con tres millones de clientes en agua potable y cerca de cuatro millones en agua residual.

Asimismo, impulsa todas las actividades y servicios vinculados a la gestión del ciclo del agua, por tanto, cuenta con personal y empresas especializadas en esas materias. “Es difícil enumerarlas todas pero si me gustaría destacar alguna de ellas”, matiza

García Comín. “Por ejemplo,—añade—, la importante labor que desarrolla Gamaser, uno de los principales Laboratorios de Control de Calidad de toda España. Desde allí se realizan análisis de todo tipo. Contamos con la mejor tecnología y equipamientos para atender cualquier demanda en este sentido. Desde sus laboratorios se ha gestado un proyecto que reúne innovación y talento: se ha logrado reducir el tiempo de respuesta para detectar casos de legionella en 24 horas”.

La experiencia es un grado

Además y tal y como constata **Dionisio García Comín**, la compañía, gracias a una experiencia acumulada a lo largo de 125 años de vida, está especializada en la prestación de cualquier servicio vinculado al ciclo integral del agua. “Es decir, no solo garantizamos el agua a la población de más de 300 municipios españoles, sino que aseguramos que esos mismos recursos hídricos sean devueltos al medioambiente con la misma calidad, contribuyendo así a su preservación”.

A juicio de **García Comín**, uno de los elementos diferenciales del Grupo es su apues-

Grupo Aguas, premio a la Trayectoria Empresarial

El Jurado de los Premios **ECONOMÍA 3** ha otorgado al **Grupo Aguas de Valencia** el premio en la Modalidad de Trayectoria Empresarial en la provincia de Valencia. “Recibir este reconocimiento —manifiesta su consejero delegado, **Dionisio García Comín**— supone una gran satisfacción pero también un nuevo impulso para seguir trabajando por asegurar el mejor servicio a todos nuestros clientes en cualquiera de los municipios y ciudades españolas donde trabajamos. En nombre de todas las personas que conforman el Grupo Aguas de Valencia: muchas gracias”.

A punto de cumplir 30 años, Ofitec es una firma de servicios técnicos para las administraciones que tiene a gala haber sobrevivido a tres crisis. Crisis que han dejado huella, pero que también les ha enseñado a redimensionar su tamaño cuando ha sido necesario y a centrar su actividad para mantener los puestos de trabajo.

■ Textos: Elena Merino
elena.merino@economia3.info
■ Imágenes: E.M.

A finales de año, Ofitec cumplirá 30 años. Tres décadas en las que, como señala su gerente Enrique Mínguez, han tenido que superar otras tantas crisis.

Ofitec se dedica a dar servicios técnicos a la Administración, como servicios de ingeniería y, en los últimos años, temas de catastro para ayuntamientos, así como de apoyo, sobre todo en tasas y tributos.

Al servicio de las administraciones

En este momento se está llevando a cabo un proceso de actualización catastral por la **Dirección General del Catastro** que durará todo el 2016 y al que se están incorporando municipios de ámbito nacional.

“Básicamente trabajamos para las administraciones local y central –señala Mínguez–. En el caso de la autonómica, hasta 2010 sí que colaborábamos con la Conselleria de Hacienda. Hicimos los estudios de las capitales de provincia y estudios de mercado para la aplicación de impuestos como el de sucesiones o de patrimonio. Pero ahora no hay presupuesto”.

Hoy la cooperativa cuenta con tres socios y 16 empleados, pero llegó a tener siete socios y 95 empleados repartidos en tres oficinas: Valencia, Gerona y Jerez de la Frontera.

Mantenimiento y formación de la plantilla

Los tres socios se reparten las tareas de gerencia, dirección técnica y calidad. Mientras, la mayoría de los empleados son titulados de grado medio: ingenieros técnicos, aparejadores, agrícolas, informáticos...

Además, han desarrollado aplicaciones informáticas propias. “El 95 % de los programas informáticos que consumimos son propios, –asegura Mínguez– y, de hecho, los hemos suministrado a nuestros clientes”.

En época de crisis uno de los objetivos ha sido mantener la plantilla en la medida de lo posible, ya que son todos trabajadores cualificados, cuya formación para la tarea que desempeñan ha sido costosa.



Enrique Mínguez,
socio fundador y
gerente de Ofitec

Ofitec, treinta años prestando servicios a la Administración

“Nuestra apuesta –recalca– siempre ha sido por la calidad del trabajo y la formación del personal. Todo ello conlleva una estabilidad en el empleo, por eso son todos fijos”.

Uno de los resultados de la crisis es la caída de la facturación. “Hemos pasado de un promedio que rozaba el millón de euros a la mitad, unos 450.000 euros”, señala.

Un descenso al que hay que añadir el retraso en los pagos por parte de la Administración. “Hasta la implantación del FLA, teníamos unas demoras de pago de hasta dos años. En este momento, quitando los dos o tres morosos que siempre tienes, el periodo de pago está en 90 días. Las administraciones locales, por lo menos los últimos tres años, está cumpliendo”, confiesa.

Nuevos productos para el futuro

Para el futuro, de cara a 2018, tienen algunos productos nuevos en cartera, pero de cara a los mismos clientes, como son los in-

ventarios de bienes municipales o la inspección técnica de edificios.

No son muchas empresas en su sector de actividad. El número de homologadas por la Administración en toda España son 110, de las que diez están en la Comunitat y Ofitec es la mayor de ellas.

Actualmente, la empresa trabaja para una media de 50 municipios en la provincia de Valencia. “Somos la primera empresa del sector en la provincia y tenemos una cuota de mercado del 50 % en el ámbito nacional. Hay municipios muy pequeños que usan servicios a través de la Diputación”, agrega Mínguez.

Un sector compuesto por micropymes y que han visto como algunas de las grandes firmas que se dedicaban a negocios relacionados con la inversión inmobiliaria están ofreciendo servicios al Catastro como solución a la crisis. Con lo cual, “te perjudican cuando hay licitación ya que pueden permitirse licitar muy bajo”, concluye Mínguez. ●

Clientes e inversores de Caixa Popular

Aunque Ofitec ha procurado autofinanciarse, no ha sido siempre posible. “Caixa Popular es nuestro principal proveedor de financiación”, asegura Enrique Mínguez. Con la crisis de 1995, Ofitec decidió prescindir de la financiación externa y autofinanciarse a través de remanentes. “Pero una empresa, incluso estando bien, no puede renunciar a la financiación externa”, afirma el gerente de la cooperativa. “Durante todos estos años, tanto en la época buena como ahora en la complicada, –agrega– hemos mantenido una estrecha relación con Caixa Popular a través de pólizas o productos específicos como el endoso de certificaciones. Caixa Popular gestiona el 80 % de nuestras finanzas como empresa”. La relación con la cooperativa de crédito no se limita a la gestión de las finanzas de la empresa, sino que también existe una buena relación a nivel particular e incluso como socios, “ya que también hemos invertido en Caixa Popular. En la época buena era la que más rentabilidad daba”. Otro de los motivos para afianzar la relación con Caixa Popular es el trato que reciben, que Mínguez califica de excelente.

Innovar es una actividad de riesgo, cuyo principal riesgo es no practicarla

□ Ignacio Cort | Socio Fundador
 □ CONSULTORES DE PRODUCTIVIDAD Y LOGÍSTICA
www.cpl-consulting.com

Estamos a principios de año y en muchas empresas se ha planificado el ejercicio con suficiente antelación. Nosotros hemos estado en algunos de esos centros de dirección de negocios donde, para este año que comienza, de partida se ha apostado claramente por un ahorro de costes. La lenta recuperación, la parquedad de la capacidad crediticia (sumado a la tacañería de los bancos a la hora de concedérsela), y el escepticismo ante la formación de un nuevo **Gobierno** tras las últimas elecciones generales, entre otras variables, hacen que la actitud a la hora de elaborar un plan anual sea muy cauta cuando se decide emprender nuevos desafíos.

Cuando hemos observado esta predisposición, recuerdo aquella frase que dice *“sacrificar la innovación para ahorrar costes es como parar el reloj para ahorrar tiempo”*. Aún en estos tiempos de mudanza, el aprovechamiento exitoso de nuevas ideas es básico, no solo para mejorar procesos, sino para lanzar al mercado nuevos productos y servicios, mejorando nuestra posición en dicho mercado para aumentar la eficiencia global de la empresa y, lo que es más primordial, mejorar la rentabilidad, bien sea a través de mercados tradicionales, bien entrando es el universo de los *marketplaces*. No olvidemos que nuestra competencia ha sabido utilizar un mayor acceso a las nuevas tecnologías, aumentando las oportunidades comerciales y de intercambio de conocimientos que ofrece internet.

Para ello, un elemento importante en nuestro desarrollo estratégico debe ser la innovación. Lo que, al contrario de muchas creencias, no significa *inventar*. Es importante tener claro la diferencia entre invención e innovación. La invención es una nueva idea. La innovación significa introducir algo nuevo en su negocio. Como dijo **Michael Gerber**, *“un emprendedor ve oportunidades allá donde otros solo ven problemas”*.

Sea cual sea la táctica que se asuma, la innovación es un proceso creativo. Las ideas pueden desarrollarse internamente, ya sea a través de los directivos, de los departamentos de I+D+i, de los propios empleados o puede desarrollarse con la aplicación de sinergias con estamentos externos, como pudieran ser proveedores, clientes, investigación de mercado y/o relaciones con universidades, institutos u otras instituciones destinadas a la aplicación de las nuevas tecnologías.

El compromiso con la innovación, como actividad trascendental en el seno de una empresa, podrá desarrollar muy positivamente los siguientes objetivos estratégicos:

- > Mejorar la Productividad y la Eficiencia.
- > Reducir costes aumentando constantemente los márgenes y beneficios.
- > Aumentar la competitividad, mejorando cuota de mercado frente a la competencia.
- > Construir el valor de su marca, fidelizando al personal clave.
- > Establecer nuevas sinergias con respecto al entorno básico.
- > Aumentar y expandir geográficamente el volumen de negocios y, como se ha dicho antes, mejorar la rentabilidad.

¿Cómo pueden conseguirse los objetivos indicados en las líneas anteriores? He aquí algunos de los quehaceres necesarios:

- > Atender las indicaciones de nuestros propios clientes y conocer las demandas más habituales de los clientes potenciales.

- > Conocer las nuevas tendencias del mercado.
- > Implantar como valor exigible la innovación en la fabricación mediante la mejora continua de los procesos. En ese sentido, es preciso que la organización empresarial pueda ser capaz de liberar todo el potencial de sus empleados.
- > Conocer a nuestra competencia. Nuestra postura ante ella no está en evitar que nos copien, sino en conseguir que todos nos quieran copiar.
- > Desarrollo constante de nuestro producto. Detectar los aspectos mejorables.
- > Incorporar a nuestro catálogo líneas de productos que estén en auge, o mejorar sensiblemente las existentes.
- > Conceder atención a la evolución demográfica para identificar nuevas oportunidades.
- > Viajar y analizar lo que funciona en otros países. Así podremos detectar nuevos productos o usos distintos que se utilizan en otros países con respecto al nuestro.

Por lo general, cuando desde **CPL-Consulting** trabajamos para una empresa con el objetivo de apoyarla en sus políticas de innovación, encontramos una mezcla de herramientas, sistemas de mejora y otros instrumentos, como en un surtido en ocasiones fragmentario, pero muchas veces mal integrado. ¡Ojo!, cada una de dichas herramientas tienen sentido, incluso son muy útiles, pero la suma del todo es mucho menos productiva que cada una de las partes. Se asemejaría a una docena de directivos comprando, cada uno por su lado, las piezas de un motor, creyendo sinceramente que son necesarias, pero, ¡oh dolor!, la integración de dichos elementos no suele dar como resultado el buen funcionamiento del motor.

Pero no solo la gerencia es la única que debe estar plenamente comprometida para sistematizar por sí sola la innovación de la empresa. Deben participar todos los estamentos de la misma. Eso sí, bajo la dirección de un tutor reconocido como tal y con capacidad de liderazgo, como si fuera el ingeniero principal del programa de construcción del motor. Su trabajo será el de asegurarse de que todas las piezas se unen en un sistema coherente.

En el nuestro caso, esto significa asegurarse de que la innovación discurre por el camino correcto, que los empleados de todos los niveles han sido entrenados como innovadores de negocio y tienen acceso a los conocimientos y herramientas adecuadas, que los clientes y los proveedores participan activamente en nuestro programa de innovación y que los proyectos de innovación se financian adecuadamente.

Solo así los planes de innovación de la empresa serán lo suficientemente robustos como para cumplir con los objetivos de crecimiento de la compañía.

Si su empresa se ha planteado seriamente la implantación en su seno del motor de la innovación, entonces tendrá que mejorar las habilidades de innovación de todo el mundo, de acuerdo con lo que se considera dicha innovación. Deberán establecerse indicadores integrales, mantener líderes responsables y rediseñar sus procesos de gestión para fomentar la innovación en todas partes y durante todo el tiempo. Y estos factores no pueden ser iniciativas aisladas; deben trabajar en armonía. ●



“It’s complicated. That’s why we’re bringing in BDO.”

Auditoría, Advisory, Abogados, Outsourcing



En los más de 50 años de historia de BDO, el entorno en el que operan nuestros clientes ha cambiado radicalmente. BDO presta servicios de auditoría, abogados, advisory y outsourcing para organizaciones en todo el mundo. Nuestro compromiso con el cliente se apoya en el profundo conocimiento de las cuestiones inherentes a su negocio y a cada industria. Nos anticipamos a necesidades a corto plazo para lograr sus ambiciones del futuro. En BDO entendemos que un servicio excepcional empieza -y termina- con profesionales excepcionales. En resumen, porque las relaciones importan.

Auditoría | Advisory | Abogados | Outsourcing

www.bdo.es



INTERNATIONAL
Accounting
MULTIPLY

154 países 1.408 oficinas 64.000 profesionales



BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms. © 2015 BDO. All rights reserved.



Manuel García Álvarez (Consum); Raúl Martí (Revive Juice Bars); José María Rubert (Zenith-Valencia); Lourdes Ribadeneira (Choví); Ricardo Císcar (Dacsa); y Mateo Blay (AGR Food Marketing)

Los consumidores y las empresas unen sus intereses gracias al Marketing 3.0 para transformar la sociedad

■ Textos: Gemma Jimeno
gemma.jimeno@economia3.info
 ■ Imágenes: Vicente A. Jiménez

El sector gran consumo y dentro de él la alimentación representa el 10 % del Producto Interior Bruto en nuestro país, emplea a dos millones y medio de personas y es, desde la producción hasta la comercialización, uno de los sectores más relevantes de la economía española”, explicó **José María Rubert**, CEO de **Zenith-Valencia** y organizador junto con **ECONOMÍA 3** de una mesa de reflexión sobre la importancia de la marca en el sector de la alimentación y como darle una mayor relevancia a través del Marketing 3.0. Entre los representantes de empresas de dicho sector se encontraban **Manuel García Álvarez**, director de Socio-Cliente y Marketing de **Consum**; **Ricardo Císcar**, director del Área de Arroz de **Dacsa**; **Lourdes Ribadeneira**, responsable de Marketing de **Choví**; y **Raúl Martí**, CEO de **Revive Juice Bars**.

Rubert comentó también que la compañía que dirige se dedica a difundir las marcas de su cartera de anunciantes. “Dentro de la filosofía del grupo, trabajamos la planificación de medios desde el punto de vista de aquello que sea más novedoso o más eficaz para nuestros clientes siguiendo las tendencias del mercado”.

Los consumidores han dejado de ser “meros consumidores” para aportar valor a la marca de una compañía. Pero, ¿cómo? participando en la mejora de algún aspecto o servicio de la empresa o procurando un bien común para la sociedad y que, a su vez, lo comunican y lo transmiten a su propia comunidad. Estas acciones serían Marketing 3.0. Representantes de **Consum**, **Dacsa**, **Choví** y **Revive Juice Bars** expusieron y reflexionaron sobre cómo llevan a cabo dichas políticas de marketing en sus empresas.

Por su parte, **Mateo Blay**, presidente de **AGR Food Marketing** y una de las personas más reputadas en alimentación, actuó como maestro de ceremonias.

Mateo Blay, –que “ha dedicado su empresa a defender los intereses del sector de la alimentación”, tal y como lo definió **José María Rubert**– tiene en su currículum la autoría de campañas como la defensa del Plátano de Canarias, ante la entrada de la banana americana; las del aceite de oliva, financiadas por la **Unión Europea**; la defensa del vino de Rioja en el exterior, como grandes intersectoriales y otras campañas más recientes como la de la carne de cordero o conejo, pescado...

Blay comenzó su intervención explicando la Comunicación 3.0 dentro del sector, “una capa de valor más dentro de la ecuación de valor de las compañías. Se trata de plena innovación y plena tendencia en el consumo”, matizó.

Philip Kotler, padre del marketing moderno, cierra el círculo del marketing y contempla tres grandes etapas: la prime-

ra se correspondería con el marketing centrado en el producto; la segunda tiene como epicentro al consumidor (Marketing 2.0); y la última, el Marketing 3.0, está centrada en los valores y considera a los consumidores seres humanos con inteligencia, corazón y espíritu.

Antes de centrarse en la definición del Marketing 3.0, **Mateo Blay** argumentó los motivos que le habían llevado a adentrarse en esta nueva disciplina. Así, analizó que la misión de su empresa de marketing alimentaria está en “ayudar a los clientes a crear valor en sus marcas para que estas sean las elegidas por el consumidor frente a la competencia. Pero, ¿cómo podemos crear más valor? ¿Qué necesita el cliente? ¿Qué le doy? ¿Cómo mejoro con precio, innovación...? Los creadores del Marketing 3.0 van más allá, teniendo en cuenta que el ser humano es mucho más, tiene preocupaciones sociales, personales...”.

En concreto, dilucidó **Blay**, “el Marketing 3.0 rompe el paradigma sobre cómo deben pensar la creatividad los creativos publicitarios y los directivos de Marketing ya que se trata de



José María Rubert, (Zenith-Valencia)

una conexión ilógica que se realiza con creatividad lateral. En definitiva, se trata de un nuevo campo donde nunca hemos trabajado”.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): ¿Cómo aplicarían el Marketing 3.0 en cada una de sus empresas?

Lourdes Ribadeneira (Choví): En el mercado de las salsas nos estamos centrandó en comunicar los atributos saludables de nuestros productos. De hecho, estamos destacando que nuestros productos no contienen ni gluten ni lactosa, atributos que los consumidores buscan cada vez más para conseguir una mejor alimentación. Con ello contribuimos a una dieta más saludable.

En cuanto al Marketing 3.0, se me ocurre que podríamos pedir a los consumidores que fueran ellos mismos los que elaboraran recetas más saludables y adaptadas a sus necesidades ya que por tener alguna pa-

tología no tienen porqué privarse de disfrutar de sus platos preferidos. Además de ser partícipes de la elaboración de las recetas podrían contribuir en el diseño del envase. Estas acciones se podrían hacer a través de las redes sociales. De esta forma, implicamos más al consumidor. Adicionalmente, otra forma de aplicar el marketing 3.0, es nuestra apuesta por materias primas sostenibles, adquiriendo nuestros principales ingredientes a proveedores locales. Así, ayudamos a la creación de puestos de trabajo en el ámbito local. Ingredientes tan importantes en nuestros productos como los tomates, el ajo, el huevo y el aceite refinado son de procedencia española.

Manuel García Álvarez (Consum): Nuestro problema son las dimensiones. En nuestro caso, las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que desarrollamos como el programa Profit, basado en la donación de productos que **Consum** retira de la venta por un producto de calidad propio y que son perfectamente actos para el consumo. En concreto, se podría retar al cliente para que este busque una solución innovadora y pueda colaborar con esa solución.

También podría ser Marketing 3.0 la campaña que hacemos todos los años denominada la Gran Recogida de Alimentos. Los clientes participan como si fuera iniciativa propia y colaboran económicamente ayudando a todos aquellas personas desfavorecidas.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Se trata de convertir una acción aislada en una política de empresa. Debemos pensar que hay un enorme potencial en torno al ser



Mateo Blay (AGR Food Marketing)

humano y que podemos crear una comunidad en torno a nuestra marca para solucionar un problema, mejorar algún aspecto del producto o servicio o procurar un bien común. El reto siguiente sería ¿cómo lo hago?

Manuel García Álvarez (Consum): A mi juicio, sería importante analizar la metodología a utilizar. Algunas veces hemos lanzado ideas sobre nuevos productos o soluciones que queremos sacar al mercado y si se hace de forma masiva genera tal cantidad de *inputs* que luego son complicados de gestionar. Por ello, las redes sociales abiertas no las acabamos de ver como una buena herramienta. Habría que definir qué metodología emplear, a quién te diriges y cuál es el grupo con el que debes actuar para que esas ideas fluyan y se puedan gestionar.

También pienso que es más fácil hacerles partícipes a los clientes de la decisión que de la solución. Para nosotros, sería mucho más sencillo que estos aporten una solución creativa sobre cómo/dónde enviamos los alimentos que donamos aunque lo vemos más complicado. También podrían decidir entre organizaciones locales ya seleccionadas a cuál de ellas quieren remitir los alimentos.

Raúl Martí (Revive Juice Bars): **Revive** es el primer concepto de *Juice Bars* que se implanta en España. Se trata de un consumo casual saludable y su leitmotiv es la fruta fresca. Lo que hacemos es ubicar puntos de venta donde con fruta fresca elaboramos *juices*, *smoothies*, *shakes*, cremas, etc., 100 % naturales. Atacamos directamente a la médula sobre “ya que no podemos elegir cómo comemos, -rápido y de forma atemporal-, vamos a comer algo saludable”. Con lo cual, ya damos una solución a aquellos que hacen un consumo rápido y no tienen una alternativa saludable.

Ricardo Císcar (Dacsa): Nuestra campaña “El valenciano que no sabía hacer *paelles*” tiene Marketing 3.0 ya que involucra al consumidor para que participe en la ▶



Manuel García Álvarez (Consum) y Ricardo Císcar (Dacsa)



Manuel García Álvarez (Consum)

elaboración de los platos que se hacen con nuestro producto.

José María Rubert (Zenith-Valencia): La esencia de la campaña de Dacsa podría ser la de compartir y tener más tiempo para estar con la familia.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Para que la campaña “*El valenciano que no sabía hacer paellas*” fuera Marketing 3.0 debería elegir un colectivo de personas en riesgo de exclusión social y decirles que queremos ayudarles a que se relacionen entre ellos y con gente de su entorno. Para conseguirlo, se podría organizar un concurso de paellas en la Comunitat. En esta iniciativa, el elemento que une a todos estos colectivos es el arroz pero debe comunicarse.

Ricardo Císcar (Dacsa): Nosotros no hacemos el plato pero regalamos mucho producto a gente necesitada y esta acción sí podríamos considerarla una fórmula de marketing que no utilizamos y que no comunicamos porque consideramos que es una labor social que debemos hacer.

La innovación en la propia marca

Economía 3: ¿Qué debería hacerse para incorporar la innovación a los atributos de marcas tan consolidadas como Consum, Choví o Dacsa?

Lourdes Ribadeneira (Choví): Debe estar en nuestro ADN. Tiene que estar intrínseco y asumido por todos los empleados de la empresa. En nuestro caso sabemos que con la innovación podemos hacer muchas cosas ya que no podemos acomodarnos porque competimos con grandes multinacionales. Por ello, debemos hacer y pensar las cosas de manera diferente a nuestra competencia e innovar, no solamente en los envases, –hemos sido pioneros sacando un mortero para el alioli–. También habría que innovar sacando al mercado nuevos productos para otros canales como re-

tail y horeca o aportando nuevas soluciones a nuevas necesidades del consumidor. Para conseguir estos objetivos es necesario estar muy en contacto con el mercado y tener muy asumido el concepto de la innovación.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Teniendo en cuenta que la primera ley del Universo es el cambio, cada instante es diferente. Además, ese cambio genera amenazas y oportunidades constantes ya que varían los gustos del consumidor, la competencia, las leyes, el tiempo... Por ello, la innovación consistiría en detectar esas oportunidades y amenazas e ir por delante, ser el primero. Puede ser también que un producto en concreto donde no hay mucho cambio, no necesite innovación.

Lourdes Ribadeneira (Choví): Hay que innovar con inteligencia, pensando que ese nuevo producto va a satisfacer una necesidad y va a tener una demanda.

Manuel García Álvarez (Consum): Estoy de acuerdo con Mateo, ya que ser innovador por ser innovador no aporta ningún valor. Pero sí que creo que debemos incorporar a nuestra marca una visión de evolución, para transmitir que **Consum** es una empresa que se mueve, que va mejorando y perfeccionando los productos para llevarlos a un nivel que satisfaga más necesidades de consumo o de los clientes en la medida en que la sociedad va cambiando.

No es necesario ser muchas veces tan disruptivo. De hecho, nosotros la innova-



Ricardo Císcar (Dacsa)

ción como supermercado no la practicaremos tanto. En cuanto a producto, el 85 % de los que salen al mercado no permanecen más de un año porque no tienen un planteamiento solucionador de partida, no colaboran con los clientes para detectar necesidades reales.

De hecho, han habido momentos de tanto lanzamiento de productos que nos saturan los lineales y comenzamos a retirarlos a los seis meses porque no se venden.

Ricardo Císcar (Dacsa): La distribución no tiene paciencia porque cuesta mucho que el mercado acepte un producto nuevo y después que el consumidor tire de él.

¿Qué es el Marketing 3.0?

Mateo Blay, presidente de **AGR Food Marketing** desgranó las claves del Marketing 3.0 desarrolladas por **Philip Kotler**.

Una marca puede aumentar su valor haciendo una sociedad mejor. “*El Marketing 3.0 hace que la marca involucre a su clientela en la solución y en la participación en la solución y en la involucración entre ellos para sumar conocimiento. Además, dicho público involucrado lo tiene que comentar*” explicó.

El Marketing 3.0 se confunde con responsabilidad social corporativa. “*Kotler dice que se trata de un marketing centrado en los valores, en el que no se considera a las personas meros consumidores sino seres humanos con inteligencia, corazón y espíritu. Se trata de personas que les preocupa lo que pasa en la sociedad y que sufren con las injusticias sociales y los problemas medioambientales. Por eso, dichos consumidores no solo están dispuestos a adquirir productos que les satisfagan a nivel funcional y emocional sino también social y espiritual y a colaborar con ellos en la transformación sociocultural*”.

Igualmente, matizó **Blay**, “*la nueva ola tecnológica, sobre todo las redes sociales, es el principal propulsor del Marketing 3.0 ya que al dar poder a los consumidores, les transforma y les permite autorrealizarse y ascender en la pirámide de Maslow (jerarquía de las necesidades humanas). Es decir, la compra de una marca ayuda al consumidor a autorrealizarse y este participa activamente en la solución*”.

Igualmente, “*el Marketing 3.0 va más allá de la filantropía o el marketing con causa que algunas empresas realizaban en el pasado como una herramienta de imagen sin contar con la colaboración de los ciudadanos. Tiene en cuenta todos los stakeholders y se guía por la filosofía del ganar ganar*”.

Además, “*es importante conseguir que el público objetivo participe, proponga e interactúe. La marca se transforma en el lugar común que permite a sus consumidores hacer un viaje juntos de transformación social*”.



Lourdes Ribadeneira (Choví)

Manuel García Álvarez (Consum): Muchos productos los retiran los propios fabricantes. Un producto nuevo lo consideramos innovador cuando el formato ya tiene un uso diferente o cuando es un producto que no existía hasta ahora y viene a cubrir un nicho de mercado inexistente.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): A mi juicio, la distribución trata mal a los productos innovadores. Por ello, propongo crear la columna de la innovación para que los consumidores sepan que el producto que hay en ella es fruto de un esfuerzo innovador, trabajo y creatividad de los fabricantes. De esta forma ganaríamos todos: los fabricantes, los consumidores y la distribución. También podríamos darle al consumidor la posibilidad de evaluar dicha innovación. Así, la distribución tiene un *feedback* de ese consumidor y se ha dado un paso más para que ese producto no fracase.

Manuel García Álvarez (Consum): Hace unos años creamos cabeceras de novedades donde colocábamos los productos nuevos que salían al mercado cada mes. Permanecían hasta dos meses para que estuvieran en un sitio preferente en una zona de paso. Es verdad que igual no supimos conectar con el cliente y no supimos hacerles partícipes. A día de hoy, en las tiendas **Consum** las cabeceras están divididas en cabeceras de oferta y campaña que comparten con novedades.

Economía 3: ¿Cómo se puede desarrollar innovación con el arroz?

Ricardo Císcar (Dacsa): Innovar en arroces es innovar en platos preparados. En este sentido, no hemos conseguido encontrar en el mercado y probar nada que sepa bien o regular después de pasar unos minutos en el microondas. Hemos trabajado más de un año en esta cuestión y lo hemos dejado estar.

José María Rubert (Zenith-Valencia): Me parece mucho más inteligente lo que habéis hecho desde **Dacsa** generando una campaña de comunicación en torno a un colectivo. De todas formas, el hecho de que estemos hablando de Marketing 3.0 no quiere decir que el Marketing 1.0 haya desaparecido.

Si en la próxima campaña que realice **Dacsa** incluye a colectivos desfavorecidos sería fantástico. Además, esta acción podría considerarse innovación dentro de un producto donde no se puede innovar.

Ricardo Císcar (Dacsa): Como bien decía **Lourdes**, ellos están obligados a innovar porque tienen que hacer frente a la competencia. Lo mismo nos ocurre a nosotros. Cuando uno trabaja frente a una marca de ámbito nacional que tiene el 30 % del mercado, a la cual le resulta muy fácil innovar porque desde el primer minuto está en toda la distribución española, al final provoca que los clientes que están consumiendo un determinado tipo de producto lo desplacen para consumir otro. Estos grandes grupos son capaces de hacer ese tipo de innovación que a nosotros nos cuesta mucho.

Somos una marca regional muy reconocida en la Comunidad Valenciana pero fuera nos cuesta mucho hacernos hueco. Ade-



Raúl Martí (Revive Juice Bars)

más, estamos ya en el 65 % de marca de distribución.

José María Rubert (Zenith-Valencia): ¿Cómo se innova desde Revive Juice Bars? Teniendo en cuenta que el negocio consiste en coger la fruta y la verdura fresca, cortarla y exprimirla y servirla al público en un formato distinto y no se dispara el consumo ¿Por qué?

Raúl Martí (Revive Juice Bars): El consumo de fruta fresca cae al año en España en 30.000 toneladas. Hemos llegado a ▶

¿Cómo abordar el Marketing 3.0 con nuestras marcas?

En opinión de **Mateo Blay**, presidente de **AGR Food Marketing**, habría que abordarlo en cuatro pasos: Elegir el desafío sociocultural que se quiere acometer; seleccionar y definir los destinatarios y los grupos de interés; ofrecer una o varias soluciones transformadoras; y, por último, comunicar y hacer partícipe al grupo objetivo (conversaciones online de la comunidad de consumidores en torno a la marca).

¿Cuáles serían los criterios para elegir el ámbito social de actuación? A su juicio, habría que tener en cuenta tres pautas: Debería tener una relevancia dentro la misión, visión y valores de la compañía; sería necesario saber qué impacto va a tener a nivel mediático, procesos, etc. en la compañía; y, por último, el impacto en la sociedad ya que *“poniendo en valor nuestras actuaciones no solamente doy ejemplo y conciencia a la sociedad de una problemática en concreto sino que salimos todos beneficiados comunicándolo y conseguimos una sociedad más sensible”*.

¿Cuáles serían los ámbitos de actuación?

Dentro del área de bienestar social se encuentran la mala alimentación, el tabaquismo, los refugiados, las epidemias, etc.; en el de Educación estarían el fracaso escolar, la ética y los valores, la inteligencia emocional, la alfabetización...; en el de justicia social, el comercio justo, la lucha contra el paro, los grupos marginados, la potenciación de la mujer, la deslocalización...; y en el de medioambiente se podrían afrontar los productos sostenibles, la reducción de emisiones de CO₂...

Además de estas cuatro áreas, **Philip Kotler** contempla también los retos del milenio entre los que habría que hacer frente a la pobreza extrema, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el sida y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medioambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo...

Blay valoró también como muy importante *“elegir el grupo objetivo que nos puede interesar y dar respuesta a cuestiones como ¿es importante lo que queremos transformar? ¿es posible técnica y organizativamente para mi empresa? y ¿es viable financieramente?”*.

la conclusión de que la fruta está desalineada con los hábitos de vida actuales. De hecho, el 95 % de la fruta se consume solo en el hogar y además, existen muchos sustitutos como los derivados lácteos, etc., que están desplazando el consumo casual de fruta fresca. Igualmente, existe una oferta en el mercado de fruta envasada en *breaks* para consumir fuera del hogar, pero este no se asocia a un producto 100 % natural sino a una oferta industrial más. Por ello, el consumidor no acaba de comprar este producto para llevarse al trabajo, a un lugar de ocio, etc., y tomárselo cuando tiene sed y busca algo saludable. Hemos optado por montar puntos de venta en aquellos lugares de mayor consumo casual y elaborar el zumo en el momento. La innovación para nosotros es el propio concepto de negocio.

Pero, ¿Por qué surgen los *juice bars*? Hay 3.500 censados en EE.UU., existe la asociación americana de los *juice bars* y están creciendo a ritmos de un 49 % en el ámbito internacional. Para 2015 preveían una facturación de 10.000 millones de dólares.

Este crecimiento se registra porque da una respuesta real a una demanda existente ya que la oferta tradicional de restauración, pero sobre todo el *fast food* o comida rápida, no le dan solución, de ahí que surja un nuevo concepto de restauración que no existía para cubrir esa necesidad.

Economía 3: ¿Pondrías tu negocio al lado de otro dedicado al *fast food* que tiene mucha aceptación?

Raúl Martí (Revive Juice Bars): Efectivamente, en centros comerciales o en aeropuertos, estaciones de trenes y en puntos a pie de calle muy claves por donde pasa mucha gente que sabemos que realizará un consumo casual. Nuestro producto más caro vale tres euros y el cliente se lleva casi medio litro de zumo (470 cm³) de fruta con toda su pulpa que ha elegido previamente y que se elabora en el momento.



Nuestras tiendas tienen 20 metros y estamos desarrollando el concepto *córner* con tan solo cinco metros. La fruta está expuesta, la gente pasa, la ve, la elige y se elabora el zumo en el momento y se sirve con toda su pulpa.

En cuanto a innovación quería transmitir que a veces surgen necesidades en el mercado que nos permiten desarrollar modelos de negocio que no existían hasta ahora y que están cubriendo una necesidad real del consumidor.

En definitiva, nosotros lo que hacemos es, a ese concepto de consumo casual aportar un valor saludable con fruta y verdura fresca natural 100 %. Por ello, considero que además de hacer un negocio muy rentable, estamos haciendo una labor social importante. No hago Marketing 3.0, pero estamos dando una solución al consumidor y le estamos dando algo que está demandando. Por lo tanto, nuestro negocio en sí mismo es una innovación que cubre una necesidad social.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Para que sea Marketing 3.0 tiene que participar la gente. En 2000 creé una fundación de ámbito nacional denominada Sabor y Salud y en este ámbito redacté una

serie de ideas sobre cómo promocionar el consumo de frutas y hortalizas. Una de ellas consistía en acercar este tipo de productos al consumidor en el momento en el que los necesite.

El problema que tienen la fruta y la verdura, menos el plátano y la mandarina, es que hay que pelarla. Hicimos un estudio de mercado y nos dimos cuenta de que a la hora de consumir dichos productos hay que eliminar el freno para conseguir su consumo.

Otra idea consistiría en coger todas las variedades autóctonas de frutas y hortalizas que se producen con más sabor y menos necesidad de pesticidas y crear *córners* donde el consumidor tenga la seguridad al 100 % de que ese producto sabe a lo que es realmente. Esto sería todo un proceso de I+D que debería llevarse a cabo con los centros de investigación para recuperar esas variedades autóctonas e ir incluyéndolas, poco a poco, en una tienda de fruta autóctona que sea de temporada y con sabor.

Raúl Martí (Revive Juice Bar): El “*des-trío*” organoléptico de la fruta alcanza el 50 %. Esta se queda en el campo debido a que no se coge porque no cumple los requisitos que exige el mercado y se desprecia. Un hecho preocupante ya que se consume agua, pesticidas, gasolina de los tractores... y además no se comercializa y está igual de bueno que el resto de producto que se ha recogido. Nosotros solo trabajamos con fruta pelada y cortada, por tanto, no despreciamos la fruta por su aspecto y facilitamos el no desperdicio de fruta en perfectas condiciones.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Te aconsejo comunicar esta situación y cómo les ha dado una solución. De esta forma, a aquellos consumidores que les molesta que la fruta se quede en los campos comunicarán al resto de su comunidad de redes sociales cómo lo hace **Revive Juice Bars**.

Economía 3: Cualquier acción de marketing que se haga si no llega a su destina-



Raúl Martí (Revive Juice Bars), Lourdes Ribadeneira (Chovi) y José María Rubert (Zenith-Valencia)

tario final no sirve para nada. Los expertos en marketing generan ideas brillantes pero hay que comunicarlas. Igual que ha ocurrido con la campaña de **Dacsa** que se lo han hecho saber en primer lugar a los medios de comunicación, que son los que tienen el altavoz.

En cuanto a **Consum**, **Manuel** ha comentado que aún en algunos supermercados tienen cabeceras para productos novedosos y de oferta. Yo como consumidor no veo en ningún lineal de la gran distribución “algo” que llame mi atención y me anuncie que se trata de un producto novedoso.

Manuel García Álvarez (Consum): Fuimos los primeros en intentar poner en marcha cabeceras con productos novedad y se ha mantenido hasta hace poco pero ya lo hemos quitado de forma exclusiva. Ahora vamos encontrando mejores fórmulas para comunicar la innovación de productos pero basadas en la tecnología y en el conocimiento del cliente. De hecho, cuando se lanza un nuevo producto nos dirigimos al cliente potencial por correo electrónico pero nos falta simplificar el proceso para que el cliente lo encuentre en el punto de venta.

En cuanto a innovación yo quería aportar –gracias a la información que nos llega a través del cliente y debido al aumento de los hogares de *singles*–, que nos llegan muchas peticiones de *kits facilitadores*. Los clientes que viven solos por cualquier circunstancia quieren productos más pequeños. Por ello, los fabricantes deberían centrar esfuerzos, no tanto en generar productos nuevos sino en cómo facilito el día a día al cliente.

En cuanto al arroz, muchos de estos colectivos de los que hablábamos anteriormente les gusta el arroz pero no saben cómo cocinarlo (proporciones, elaboración de un buen caldo...). **Dacsa** podría centrar su innovación en este punto.

Mateo Blay (AGR Food Marketing): Para que **Dacsa** sea conocido fuera la Comu-



José María Rubert: “Mientras las empresas tengáis la necesidad de comunicar con millones de consumidores al mismo tiempo para lanzar un producto, los medios masivos son ahora mismo la única solución”

nidad Valenciana propongo crear embajadores de la marca en diferentes ciudades españolas. Incluso, se podría crear la guía **Dacsa** que incluiría aquellos restaurantes/embajadores donde se puede comer un buen arroz en toda España.

Economía 3: En cuanto a las salsas, hay mucha gente que las asocia con platos que nos han salido bien y puede ocultar un determinado sabor.

Lourdes Ribadeneira (Choví): Nosotros pretendemos intensificar el sabor del plato. De hecho, el consumo de salsas está creciendo. Hemos detectado que hay un foco nuevo de consumo que son los *millennials* con un rol más americano y tienen más costumbre de añadir una salsa al *hot dog* (pe-

rrito caliente), al hervido o al arroz. Igualmente, tenemos recetas para enseñarles y darles nuevas ideas sobre cómo cocinar esos platos con esas salsas y aumentar el sabor de los mismos.

José María Rubert (Zenith-Valencia): Hemos hablado poco de marca pero sí sobre cómo aportar valor a los productos a través del Marketing 3.0.

Desde nuestra compañía estamos viendo cómo evolucionan las tendencias de marketing. Nuestro negocio va a ser cada vez más pequeño porque el papel de los medios convencionales está en duda. Si el Marketing 3.0 se tiene que difundir a base de viralización, buenas ideas y comunidades, ¿qué va a pasar con los medios tradicionales? En mi opinión, mientras las empresas tengáis la necesidad de comunicar con millones de consumidores al mismo tiempo para lanzar un producto, los medios masivos son ahora mismo la única solución. Para ello, cuando os planteamos una campaña hacemos llegar a los consumidores al resto de vuestros entornos: en el caso de **Consum**, los llevaríamos a la tienda; en el de **Dacsa**, a vuestra web para que tuvieran una experiencia con una comunidad que hace paellas entre amigos; en el de **Choví**, a una comunidad para que aprendan a cocinar con salsas para platos distintos... ●



PROVIDA VALENCIA

Tan sencillo como el precio de un café al día, ayuda a la alimentación de un bebé. Necesitamos tu ayuda, los bebés no tienen comedor escolar, hazte socio y envía tu donativo.



Te invitamos a colaborar



PROVIDA VALENCIA

Asociación Valenciana para la Defensa de la Vida
Declarada de utilidad pública
Joaquín Costa, 24. 46005 (Valencia)
Tel. 963 201 258 - provida@ono.com
www.provida.es/valencia

Alimentación: tendencias de futuro de un sector en alza

□ José María Rubert | CEO
 □ ZENITH VALENCIA
www.zenithoptimedia.com

El cambio de hábitos en la alimentación está creando grandes oportunidades para las empresas del sector, que hoy representan casi el 10 % del valor añadido bruto total de la economía española y emplean a dos millones y medio de personas. Estamos ante uno de los sectores que con más fuerza ha tenido que reinventarse para adecuar su producción a las nuevas tendencias del consumidor.

La crisis económica modificó el consumo alimentario y llevó al sector a reorientar su producción. El salto de los últimos cinco años en los hogares ha sido espectacular y podría resumirse en los siguientes puntos:

> Cambio de hábitos. La menor disponibilidad de recursos no ha hecho que las personas comamos menos. No ahorramos en comida, pero sí compramos alimentos más básicos, más baratos y nos dejamos tentar mucho más por las promociones y los descuentos que nos ofrecen las marcas; lo que no ha cambiado es la exigencia sobre la calidad de los alimentos que compramos. La calidad sigue siendo el *driver* fundamental.

> A los consumidores, en general, lo que nos interesa ahora en alimentación es todo aquello que nos ayude a mantenernos en forma, a tener mejor aspecto personal y que nos ayude a evitar engordar. En definitiva, lo que interesa en alimentación es que esta sea, ante todo, saludable.

“No comemos menos porque tengamos menos recursos económicos, pero comemos más en casa por necesidad y comemos más saludable sin perder el criterio de calidad en lo que adquirimos”

> Es evidente que consumimos más comida en casa (hemos tenido menos recursos para comer fuera), pero lo que ha variado es que ahora se disfruta mucho más cocinando en casa. Ante la pregunta ¿disfruta cocinando en casa? La respuesta es “mucho más”; exactamente un 11 % en los últimos cinco años.

> Y, por supuesto, al cocinar lo hacemos con lo que consideramos que es menos perjudicial para la salud, con prejuicios, a veces, como el azúcar, los hidratos de carbono y, en general, todo lo que suene a grasas y calorías.

> En estos cinco últimos años, el consumo de productos que proviene de la agricultura ecológica ha subido un 60 % y ya hay un 16 % de la población que prácticamente solo consume este tipo de productos. Entre estos consumidores “bioecológicos” los vegetarianos han aumentado un 35 %. Pocos sectores han mostrado crecimientos tan altos en tan solo un quinquenio.

Por tanto, no comemos menos porque tengamos menos recursos económicos, pero comemos más en casa por necesidad y comemos más saludable y sin perder el criterio de calidad en lo que adquirimos para nuestras familias; evitamos lo que suene a poco saludable y nos decantamos por aquellos productos cuya elaboración o preparación nos hacen disfrutar de la cocina. Una gran parte de los españoles ya nos guiamos por

la trazabilidad de los alimentos, buscando cada vez más productos ecológicos y, en algunos casos, ya solo productos vegetales.



Cinco tendencias de futuro

Con estas premisas, aparecen cinco grandes tendencias de futuro a tener en cuenta:

Tendencia 1ª. Los alimentos que vengan con una historia detrás. Con etiquetas claras que hablen de la procedencia y donde se vean los certificados con nitidez. Buscamos transparencia en el origen y queremos que esta procedencia sea atractiva. Debe demostrarse siempre lo que se predica del producto.

Tendencia 2ª. De comer a disfrutar. Comer ya no solo utiliza el sentido del gusto, sino que es multisensorial. De comer simplemente se ha pasado a convertir la comida en una actividad más, como hacer deporte o ir al teatro. De cocinar se ha pasado a disfrutar cocinando. Grandes éxitos de televisión como *Top Chef* o *Master Chef*, o multitud de blogueros en la red, avalan esta tendencia. Comer tiende a ser una experiencia divertida que se comparte, se disfruta y se comenta.

Tendencia 3ª. El consumo consciente. Nos preocupa cada vez más la sostenibilidad y, por tanto, nos atrae más realizar un consumo consciente, no despilfarrar, tratar de comer productos locales y de temporada.

Tendencia 4ª. Sano y sencillo. Conveniente para el consumo y de calidad. Productos sanos y sencillos, con formatos que, arropados por las marcas, sean fáciles de consumir en cualquier momento y/o lugar.

Tendencia 5ª. Aprender alimentándose. El consumidor quiere aprender sobre lo que come, le interesa estar al tanto de grandes ideas sobre dietéticas (“aprender alimentándose”) y está atento y le llama la atención lo que suponga una novedad, los alimentos que vienen de fuera y todo lo que pueda ser

“Las empresas están llevando a cabo grandes inversiones en innovación en todos los ámbitos y, muy especialmente, en aquellos que le conectan con el consumidor y le atraen hacia su marca”

atractivo para la vista, donde importan los colores, la búsqueda de lo nuevo y de lo original.

Ante todas estas tendencias, las empresas están llevando a cabo grandes inversiones en innovación en todos los ámbitos y, muy especialmente, en aquellos que le conectan con el consumidor y le atraen hacia su marca, aportándole valor y retorno.

En ese contexto, la creciente complejidad de los medios para llegar al cliente requiere de la investigación, la tecnología, el criterio y la experiencia de especialistas capaces de motivar y propiciar la compra de forma útil y eficiente para las empresas.

Desde **Zenith** venimos apostando con éxito por las principales marcas de este sector, para aportar valor en una de las partes más importantes de ese proceso, como es acercar el cliente al producto a través de una óptima planificación de medios que propicie su compra. ●

CUANDO ASUME RIESGOS COMERCIALES EN SU EMPRESA,



MUCHAS PERSONAS LOS ASUMEN CON USTED.

Sus empleados, sus socios y sus familias asumen con Usted todos los riesgos comerciales que toma cada día. Por eso es importante trabajar con la **empresa líder en soluciones de información empresarial**: la que cuenta con la mayor y más actualizada base de datos con información de **240 millones de empresas de todo el mundo** y con los ratings de solvencia más utilizados.

INFORMA D&B. LA TRANQUILIDAD DE ESTAR CON EL LÍDER.

www.informa.es



Atención al Cliente
902 176 076



Santiago Consultores revela en Lima cómo debe comunicar “su esencia” el líder político

La directora del despacho, Ofelia Santiago fue la encargada de participar en la VIII Cumbre Mundial de Comunicación Política de Perú



Descubrir el proceso que el líder político debe seguir para lograr comunicar su esencia fue el hilo conductor de la ponencia de **Ofelia Santiago**, directora de **Santiago Consultores**, en la VIII Cumbre Mundial de Comunicación Política, celebrada en Lima (Perú) del 2 al 4 de diciembre, en la que intervinieron más de 160 profesionales de todo el mundo, vinculados con la consultoría política. En concreto, **Ofelia Santiago** participó en la Cumbre con la ponencia “Comunica tu esencia. Autoconocimiento para la revelación y comunicación de la esencia del político”.

Durante su intervención, la directora de **Santiago Consultores** destacó la honestidad, la competencia, la integridad, la capacidad de liderazgo y la idoneidad para co-

municar y conectar emocionalmente con los votantes y la energía, como los rasgos más aplaudidos por la ciudadanía a la hora de valorar a los líderes políticos.

A lo largo de su discurso, **Ofelia Santiago** citó a su colega y amigo **Fran Carrillo**, cuando afirmó que “*en política las pruebas aportan, las emociones definen y los gestos delatan*”. Y apeló a la emoción porque, tal y como opina esta experta en gestión de capital humano, “*no hay comunicación sin reacción, reacción sin motivación, ni motivación sin emoción*”.

Ofelia Santiago recibió la Medalla de Honor de la Orden “Libertad y Verdad”, del Colegio de Periodistas de Perú

La sesión concluyó facilitando a los asistentes un listado de preguntas que deben realizarse, cuyos resultados aportan las claves para comunicar su esencia, partiendo de un autoconocimiento, del rol de cada uno, la institución, organismo o partido del que forman parte y el conocimiento de la ciudadanía a la que deben ofrecer sus servicios. El político será capaz de comunicar de manera auténtica cuando su propia persona, su rol político, su partido y la ciudadanía, estén alineados en cuanto a necesi-

dades, intereses, objetivos y acciones. Solo así, podrá comunicar su esencia y conectar emocionalmente con los ciudadanos.

Además, durante su estancia en Perú, la experta en liderazgo transformador recibió la Medalla de Honor de la Orden “Libertad y Verdad”, del **Colegio de Periodistas de Perú**, otorgada por su larga trayectoria profesional, dedicada a la defensa, difusión y promoción de los valores en la empresa y la política.

El Colegio decidió otorgarle este reconocimiento por su perfil humanista centrado, a lo largo de su trayectoria profesional, en extraer la mejor versión de las personas por el bien común.

La experta en *coaching* y liderazgo transformador indicó, al recibir la medalla que “*tenemos la obligación de poner en práctica y engrandecer la verdad, la libertad y la democracia de una manera responsable, coherente y eficaz*”. Además, concluyó su exposición ante el colectivo de periodistas recordando su misión: “*contribuir como eslabón de una cadena al bien común, apoyando la preparación de líderes responsables*”.

El **Colegio de Periodistas del Perú** es una institución deontológica con gran presencia en el país, que vela por el ejercicio profesional de los periodistas y comunicadores sociales; las libertades de prensa, expresión e información; el cultivo de la ética, la pluralidad del pensamiento y el respeto a la dignidad humana. Está presente en la actualidad del país y contribuye al afianzamiento de la institucionalidad democrática en un Perú pluricultural.

www.santiagoconsultores.net

963 417 114

GB Consultores entrega al Ivefa su Manual de Prevención de Delitos



Gonzalo Boronat, director general de **GB Consultores Financieros, Legales y Tributarios**, entregó al **Instituto Valen-**

ciano para el Estudio de la Empresa Familiar (Ivefa) su Manual de Prevención de Delitos. El presidente del **Ivefa**, **José Bernardo Noblejas**, recogió el Manual que contiene las obligaciones y responsabilidades de la sociedad conforme a lo establecido en el actual Código Penal (reforma Ley Orgánica 1/2005). De este modo, la institución es pionera en adaptarse a las nuevas responsabilidades de los empresarios.

GB Consultores Financieros, Legales y Tributarios ha sido la primera firma en la Comunidad Valenciana en ofrecer el servicio de preparación e implantación del

Manual de Prevención de Delitos, así como de verificar el proceso de Compliance Officer y la adaptación a la ISO 19600:2014, una norma que establece los sistemas de gestión del cumplimiento empresarial. Además, la firma lleva ya más de 50 proyectos realizados y ha creado su propia metodología de medición y aseguramiento del riesgo empresarial.

Desde **GB Consultores** inciden en la importancia de que todas las entidades dotadas de personalidad jurídica, como por ejemplo que empresas, instituciones y organismos dispongan de su propio Manual de Prevención de Delitos ya que es el mecanismo idóneo para eximir de responsabilidad penal.

www.boronatconsultores.es

963 531 360

Tomás Guillén (Ifedes): “Es necesario focalizarse en la demanda, puesto que es la que manda”

Ifedes realizó la jornada “Multiestrategia e innovación: nuevos modelos de orientación al mercado” en colaboración con la **Confederación Empresarial Valenciana (CEV)**, en la que se expusieron distintos casos de éxito. “Las empresas están competitivas, no son competitivas, pues depende del momento del mercado y de la competencia”, señaló **Tomás Guillén**, director general de **Ifedes**, durante su participación en la misma.

Al acto acudieron medio centenar de empresarios interesados en conocer los casos de éxito de **Asfaltos Chova** y **Bodegas Gandía**. El director general de **Ifedes** explicó que, a la hora de construir modelos de negocio “es necesario focalizarse en la demanda, puesto que es la que manda”.

Sobre la necesidad de plantear una multiestrategia empresarial, el director general de **Asfaltos Chova**, **Eduardo Chova**, destacó el proceso llevado a cabo por la compañía en sus años de historia en el que destaca su internacionalización desde los años 80. En este sentido, el director general

de **Asfaltos Chova** indicó que “a la hora de introducir cambios en la estrategia y plantear un plan, es necesario que el equipo esté motivado, pues implantar un modelo de gestión, te lleva a forzar a toda la organización hacia un mismo camino”. En este sentido, hizo especial hincapié en las estrategias de internacionalización llevadas a cabo, en las que destacaba la importancia de controlar desde la matriz las diferentes delegaciones, puesto que sino, lo normal es que el socio local acabe generando problemas.

Respecto a la innovación de las empresas, **María Fernández**, directora de Innovación de **Ifedes**, recordó que innovar está “más vinculado a tener un método que a tener ideas felices. Una de las estrategias más adecuadas es el aporte de valor, lo que nos permite estar competitivos”, aseguró.

Javier Gandía, director general de **Bodegas Gandía** fue el encargado de ilustrar a los asistentes sobre la importancia de la innovación. A lo largo de su intervención, manifestó cómo a lo largo de sus 130 años



de historia, la compañía ha innovado en varios de sus procesos, como en la creación de marcas en sus productos, lo que “ha permitido reposicionar el vino valenciano”, aseguró **Javier Gandía**.

El máximo responsable de **Bodegas Gandía** también destacó que, desde hace muchos años, la bodega intenta escuchar a los clientes. “El cliente es el rey, y nosotros estamos atentos a todo lo que quiere y dice y, a partir de ahí, trabajamos”, ha comentado. En esta misma línea, Gandía informó también que es importante que “la cultura de la empresa esté dirigida a innovar”.

www.grupoifedes.com
963 152 062

Gómez de la Flor Abogados y Valora Prevención aconsejan sobre novedades fiscales y laborales para 2016

Gómez de la Flor Abogados y Valora Prevención con la colaboración de la **Cámara de Comercio de Valencia**, organizaron, el pasado 16 de diciembre una jornada sobre “Últimos consejos del año 2015 y novedades para el 2016”.

En dicho acto participaron los abogados responsables de cada área del despacho, junto con **Juan José Camino Frías**, jefe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y **Juan Montero Ríos**, notario. Durante la jornada, se analizó y debatió sobre las decisiones y acciones que se pueden o se deben adoptar antes del cierre del ejercicio 2015 y comienzo del 2016, repasando los puntos más relevantes del marco fiscal y laboral y obteniendo una visión general de las responsabilidades que se asumen en el día a día en una empresa.

Durante la jornada también se analizó la responsabilidad del administrador/consejo de administración, civil, mercantil y penal de las personas jurídicas así como los modelos de organización y ges-

tión de las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos, haciendo hincapié en la nueva figura del Compliance Officer, así como conocer las actuaciones y criterios de la Inspección de Trabajo para el próximo año. Se presentaron también los modelos de actuación y de organización.

Igualmente, se informó sobre las obligaciones y responsabilidades en el área de nuevas tecnologías (e-commerce, protección de datos, contratación electrónica...).

www.gomezdelaflo.com
963 531 918



Fuerza Comercial lanza el programa en gestión de retail para la UAM

Tras los éxitos cosechados con los programas “Hermanos”, la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**, en colaboración con **Fuerza Comercial Consultoría**, lanza el nuevo Programa en Gestión de Retail, que da comienzo en enero.

Tal y como indica **Rafael Machín**, director ejecutivo de la consultora, el objetivo del mismo es “profesionalizar y ensalzar aún más un oficio, el de vendedor, que aún a día de hoy está relegado a un segundo plano”. Para **José Luis Méndez**, director del Programa y director del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Facultad de CC. EE y EE. de la **UAM**, esta iniciativa “responde a una necesidad actual: la transformación comercial que precisan las empresas ante unos clientes más digitalizados, omnicanales e infieles”.

El Programa en Gestión de Retail, cuya duración es de dos meses, cuenta con un claustro de profesores experto en Marketing y Ventas y con una larga trayectoria en empresas como **Vodafone**, **Disney**, **Seur**, **Viajes Halcón** y **Cajamar**, por citar algunas.

www.fuerzacomercial.es
902 517 447

Valencia Joven se integra en Aecta

■ Textos: R.E.T.
 redaccion@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

El pasado día 16 de diciembre, la **Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunitat Valenciana (Aecta)** y **Valencia Joven** firmaron un convenio de colaboración mediante el cual ambas entidades se comprometen a realizar actividades conjuntas.

Valencia Joven es una asociación que tiene como finalidad representar a todos aquellos jóvenes valencianos que cuentan con un espíritu emprendedor, así como dotarles de los servicios de atención y consulta y otorgarles las plataformas y herramientas adecuadas para desarrollar dicha finalidad. Por otra parte, entre sus cometidos está también el de organizar actos que contribuyan a conseguir este objetivo, como eventos y congresos, así como ponencias y clases.

Aecta y **Valencia Joven** acuerdan la creación de la comisión de emprendimiento dentro de la asociación de Empresas de Consultoría. Dicha comisión será dirigida por **Valencia Joven** y comprenderá a todos aquellos asociados de **Aecta** que reflejen un perfil emprendedor así como por su edad, hasta los 30 años, tengan un perfil joven que pueda integrarse en la misión y valores que desde la comisión de emprendimiento se sigan.

Con esta iniciativa de integración, **Aecta** pretende que los jóvenes emprendedores vean que también esta asociación como un lugar donde posicionarse y donde puedan aprovecharse de la experiencia de los consultores de **Aecta**, entidad que lleva más de 30 años trabajando por la visibilidad del sector al que representa.

Valencia Joven y **Aecta** junto con otras entidades como el **Club de Marketing Mediterráneo (CMM)**, la **Asociación Española**

Gracias a este convenio, ambas asociaciones crearán una comisión de emprendimiento que agrupará a todos aquellos asociados con un perfil emprendedor



La presidenta de Aecta, Nuria Lloret, acompañada por los presidentes de Valencia Joven, Samuel Lozano y Alejandro Rosalén

Valencia Joven y Aecta junto con el CMM, AEEC y el Club de la Innovación están trabajando en la organización de un Congreso de Emprendimiento Tecnológico

la **de Emprendedores Científico-Tecnológicos (AEEC)** y el **Club de la Innovación**, han comenzado a trabajar en la organización de un Congreso de Emprendimiento Tecnológico que tendrá lugar el próximo mes de abril, en el cual se pretende dar a conocer los caminos y orientar a los asistentes sobre cómo conseguir materializar una idea de negocio en un entorno tecnológico.

En concreto, se trazará el camino que ha de seguir un negocio desde sus inicios hasta

el mantenimiento de la marca y se analizarán y estudiarán otros aspectos como el comienzo de la empresa, e-commerce, problemas financieros, medios de comunicación, valor de la marca, mantenimiento del negocio y su evolución, entre otros.

Igualmente, se habilitará un espacio destinado al *networking* donde empresarios ya consolidados podrán asesorar a estos jóvenes que quieren adentrarse en el mundo empresarial. Igualmente, también aquellas empresas o entidades que quieran exponer sus productos o servicios podrán hacerlo a través de los stands que podrán solicitar y que estarán presentes durante la celebración del congreso.

Desde la página web de **Aecta** (www.aecta.org) podrán consultar en breve del programa completo del evento. ●

Al finales del pasado mes de noviembre tuvo lugar el último de los encuentros de *networking* de 2015. Durante el mismo se habló sobre el uso que se hace de las tecnologías en el día a día y sobre si se están aplicando todas las posibilidades que prestan algunas herramientas que están al alcance de todos a precios bastante razonables e incluso gratuitas.

Los expertos que acudieron a dicho encuentro fueron **Francisco Giménez**, director general y socio del **Grupo Encamina**; **Carlos Grau**, responsable del Área de Implantaciones y soporte técnico de **Indeno-**

Aecta celebra un encuentro para informar sobre cómo mejorar la productividad

va; y **José Ramón Vilar**, director de la oficina de proyectos de **Nunsys**. Dicha mesa fue moderada por **José Antonio Navarro**, director de **N&N Consultores**.

Los participantes de dicha mesa de debate informaron sobre uno de los retos más importantes en consultoría: mejorar la productividad.

Durante la charla mantenida, una de las conclusiones a las que se llegó por parte de

los presentes fue que las herramientas nos hacen ser más productivos pero son en realidad las personas que saben utilizar las herramientas adecuadas en cada momento las que hacen que su trabajo sea más productivo.

A principios de año, **Aecta** tiene previsto programar nuevos encuentros. Para obtener información sobre los mismos pueden consultarlo en www.ventasparaconsultores.org. ●

La incertidumbre política hace tambalear al Ibex 35

□ BOLSA DE VALENCIA
□ www.bolsavalencia.com



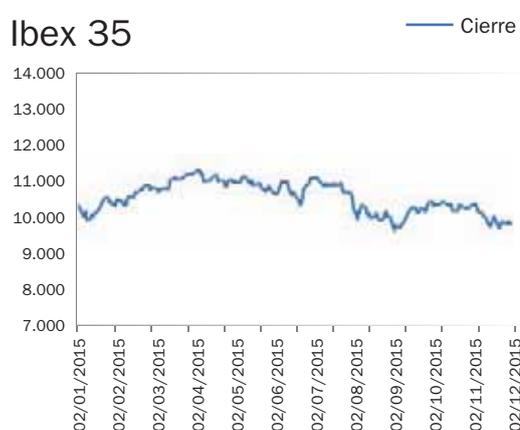
En el mes de diciembre, el **Ibex 35** ha bajado un 8,11 %, cerrando en los 9.544,20 puntos, mientras que el **Índice General de la Bolsa de Valencia** ha bajado un 8,42 % finalizando en los 1.158,99 puntos. En las principales plazas europeas también ha dominado el rojo. El **Dax** alemán ha bajado un 5,62 % y el **CAC** francés un 6,47 %, no obstante el **Ftse 100** ha bajado solo un 1,79 %.

Este comportamiento podría venir motivado por la tensión e incertidumbre política que existe actualmente en nuestro país y por el incumplimiento de las expectativas de las reuniones del

Banco Central Europeo y de la **Reserva Federal**. Con todo, el año ha cerrado con una caída del 7,15 % en el **Ibex** y mercado de gran volatilidad. El **Ibex 35** alcanzó máximos el 13 de abril con los 11.866 puntos y mínimos el 24 de septiembre con 9.291 puntos, oscilando un 21 %.

Por lo que respecta al volumen negociado en el mercado bursátil español, se han contratado más de 6.312 millones de euros durante el mes de diciembre. En el mercado de divisas el euro se ha apreciado frente al dólar durante el mes de diciembre, pasando de 1,0570€/€ al cierre de noviembre a 1,0861€/€ al cierre de diciembre. Respecto a las materias primas, indicar que el oro se ha depreciado durante este mes, pasando la cotización de la onza desde los 1.064,35 dólares al cierre de noviembre, a los 1.060,24 dólares al cierre de diciembre. ●

Ibex 35



(Datos a 31 de diciembre)

ÍNDICES

	Valor a 31/12/2015	Variación sobre 31/12/2014
IGBV	1.158,99	-7,28
Ibex 35	9.544,20	-7,15
Euro Stoxx 50	3.267,52	3,85
Dax	10.743,00	9,56
Cac 40	4.637,06	8,53
Ftse 100	6.242,32	-4,93
Dow Jones Industrial	17.425,03	-2,23
Nasdaq 100	4.593,27	8,43



96 297 02 01 • setiset@setiset.com

■ Textos: Salvador Martínez
salvador.martinez@economia3.info
■ Imágenes: Vicente A. Jiménez

Qué significa para BBVA mejorar la experiencia del cliente?

- Significa permitirle al cliente que elija la forma en que quiere relacionarse con el banco con el objetivo de hacerle la vida más fácil. Por eso hablamos de la “Revolución de las pequeñas cosas”.

Y esa misma filosofía la hemos aplicado tanto en *Wallet* como en nuestra aplicación de móviles (app) para operar con el banco. *Wallet* es también una aplicación móvil que viene a ser como el *mando a distancia* de todas mis tarjetas, sean de crédito, de débito o prepago. Con ella puedo bloquearlas, desbloquearlas, bloquear los pagos por internet o presenciales, bloquear sacar dinero en cajeros, etc. Tengo control absoluto e inmediato sobre mis tarjetas desde cualquier lugar.

Y desde la aplicación móvil del banco puedo hacer la práctica totalidad de operaciones más habituales de un cliente con su banco; desde hacer transferencias, hasta aplazar o bloquear un pago, ampliar o reducir el límite de mis tarjetas de crédito, etc. Se trata de dar el control y poder al cliente. Por eso le llamamos la revolución de las pequeñas cosas; las pequeñas cosas que puedes hacer gracias a una app que tienes en el móvil, pero que te hacen la vida más fácil.

En BBVA pensamos que el principal reto de la digitalización bancaria no es la tecnología, sino ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario. Desde luego, para lograrlo necesitas mucha inversión en tecnología y un cambio cultural muy profundo en la organización, pero estamos dispuestos a seguir por ese camino, porque queremos ser el mejor banco digital del mundo, mejorando la experiencia del cliente; haciéndolo todo más fácil.

Reto tecnológico

- Como acaba de decir, para conseguir el objetivo necesitan mucha tecnología y un cambio profundo en la entidad. ¿Qué está haciendo BBVA al respecto?

- El proceso de digitalización de la actividad bancaria tiene varias capas. La más importante y profunda es la gestión de la ingente información que manejamos los bancos y que nos exige potentísimas soluciones de *big data*; lo segundo es el desarrollo de las aplicaciones que automaticen la operatoria bancaria, a partir del uso de la información disponible; y lo tercero, la última capa, es el diseño de la *interface* que ve y utiliza el usuario para manejar las aplicaciones puestas a su disposición.



Alberto Charro, director territorial de BBVA en Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares

“Queremos ser el mejor banco digital del mundo, mejorando la experiencia del cliente; haciéndolo todo más fácil”

Con 50 años, Alberto Charro cumplirá este 2016 sus *Bodas de Plata* (25 años) en BBVA, entidad a la que se incorporó en 1991, tras acabar su doctorado en la Universidad Comercial de Deusto. Su intención era dedicarse al sector turístico, “y de hecho entré en el banco como una experiencia temporal, pero está claro que esta es mi casa”, donde ha desarrollado una trayectoria en la que ha pasado por Bilbao y Madrid, Palma de Mallorca y Canarias, Londres, São Paulo y Portugal, donde ocupó el cargo de principal ejecutivo del banco en el país vecino. Tras el pasado verano fue nombrado director de la Territorial Este del banco, con sede en Valencia.

Lo diferencial de BBVA es que todo queremos hacerlo más fácil y con más opciones. Por eso, para nosotros la tecnología está orientada a dar la mejor experiencia al cliente. Y en eso, no seremos los únicos, pero queremos ser los

primeros. Se trata de dar todos los medios al cliente para facilitar a quien no pueda o quiera ir a la oficina, la posibilidad de hacer sus trámites *online* y eso supone crear una nueva forma de relación con el cliente.

"En 2016 creceremos más del 2,5 %"

FINANZAS

- 2015 ha sido el primer ejercicio en el que la economía española ha crecido de forma clara, mejorando todos los indicadores. ¿Qué podemos esperar de 2016?

- En 2015 hemos disfrutado de *vientos de cola*, que han jugado a favor del crecimiento de la economía: exceso de liquidez en el sistema, el precio del petróleo bajo, la paridad del dólar/euro, etc. El Servicio de Estudios del banco tiene medido que, del crecimiento económico registrado, aproximadamente un punto o punto y medio en términos de PIB se deben a esos *vientos de cola*; el resto es pulmón; crecimiento económico puro.

Por el momento, esos *vientos de cola* no parece que vayan a retirarse, aunque es razonable pensar que en 2016 el crecimiento será algo menor, porque en los últimos doce meses había demanda embalsada, no atendida, de los años de la crisis. La gente ha estado reteniéndose a la hora de hacer compras –cambiar el coche, la lavadora, los muebles, etc.–, hasta no ver las cosas más claras, y ahora la confianza del consumidor está en máximos de los últimos años. En 2016 ya no tendremos esa demanda embalsada.

- ¿Se atreve con alguna cifra en concreto?

- Estoy convencido de que en 2016 la economía española crecerá el 2,7 %. Esto, claro está, si no aparecen factores nacionales o internacionales que distorsionen anormalmente el funcionamiento del mercado. Lo que está fuera de toda duda es que el mercado español está funcionando bastante mejor de lo que preveíamos todos en la primera mitad de 2015, pero pueden producirse acontecimientos en el contexto internacional o en España que creen un nuevo escenario y entonces tengamos que revisar las previsiones. Esa hipótesis siempre está sobre la mesa.



Con su apuesta digital, **BBVA** no persigue ahorrar costes, ni buscamos lo que podríamos llamar *postureo digital*. ¿Qué es *postureo digital*? Tener una *interface* muy bonita, pero no haber preparado adecuadamente las *tripas* del negocio; no tener una potente solución de *big data* ni haber desarrollado las aplicaciones con las funcionalidades adecuadas.

- Pero para contratar cualquier producto o servicio bancario, en algún momento tendré que pasar por la oficina a firmar los contratos. ▶

"En BBVA pensamos que el principal reto de la digitalización bancaria no es la tecnología, sino ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario. Para lograrlo necesitas mucha inversión en tecnología y un cambio cultural muy profundo en la organización"

XIV Programa Superior de Asesoramiento Financiero

PREPÁRATE PARA MiFID II



▶ SALIDAS PROFESIONALES DE PRIMER NIVEL:

- ▶ Asesor Financiero - Banca Personal
- ▶ Banca Privada - Gestor de Carteras
- ▶ Intermediario Financiero - EAFI

▶ Inicio 2ª quincena de enero de 2016 (180 horas)

▶ Formación que da acceso, previa superación de las pruebas, a la Certificación European Financial Advisor (EFA)

▶ Clases: miércoles y viernes de 16.30 a 21.30 h.

i ¡INFÓRMATE!

- No necesariamente. Hay productos y servicios que lo más cómodo y rápido para el cliente es tenerlos a su disposición en régimen de autoservicio: ver el saldo, hacer una transferencia, domiciliar recibos, pedir una tarjeta de crédito, solicitar un crédito o hacer una aportación al Plan de Pensiones.

Y existen otros, como por ejemplo contratar un Fondo de Inversión, donde sí se precisa cierta interacción entre el cliente y el banco: hay que definir el perfil de riesgo del cliente, si quiere invertir en renta fija o variable, etc. Pero, todo eso se puede hacer por teléfono, incluyendo la contratación, sin necesidad de pasar por la oficina.

El contrato, con las especificaciones establecidas se deja en el espacio personal del cliente que recibe un mensaje de aviso para que, a través de la app o de la web pueda firmar y formalizar el contrato. En estos momentos, ya en España tenemos casi tres millones de clientes digitales.

El objetivo es que el cliente escoja con total libertad la forma de relacionarse con el banco cuándo y como él quiera y la tecnología es el elemento que utilizamos para hacer realidad ese objetivo. Desde hace años tenemos más de 600 personas desarrollando y mejorando las aplicaciones digitales con las que actúa el cliente del BBVA.

Casi el 100 % de operaciones

- **¿Todas las operaciones con el banco se pueden hacer ya online?**

- Las operaciones más habituales, todas y las más complejas y de mayor valor, aproximadamente un 85 %, pueden hacerse online o por vía telefónica.

Por ejemplo, en el negocio con empresas, la apertura y el establecimiento de contrato exige relación presencial debido a apoderamientos, bastantes, especificaciones singulares en cada contrato, etc. pero, a partir de ahí, la relación puede ser plenamente online. Con particulares, el objetivo es ofrecer la posibilidad de una relación 100 % online.

- **Pero, por muchas facilidades que ponga el banco, dado los millones de clientes que tienen, siempre habrá un porcentaje más o menos significativo que, bien por razones culturales, bien por edad, seguirá prefiriendo una relación bancaria convencional.**

- Como antes le dije, el objetivo está en facilitar que el cliente pueda elegir su modelo de relación con la entidad. El que quiera seguir visitándonos en la oficina, puede hacerlo, pero el que quiera operar de forma digital -que es el que hasta aho-



BBVA en la Comunidad Valenciana

La Territorial Este del BBVA que dirige **Alberto Charro** está integrada por tres comunidades autónomas (Comunidad Valenciana, Región de Murcia e Islas Baleares), y en ella el banco dispone de 1,3 millones de clientes. Esto significa que, entre personas físicas y jurídicas, en la Comunidad Valenciana, cuando menos, uno de cada cinco clientes de productos y servicios financieros trabaja con **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria**.

Entre las tres comunidades autónomas, el banco dispone de 450 oficinas, de las que unas 300 se sitúan entre Vinaròs y Orihuela. En esas 450 oficinas trabajan cerca de 2.500 profesionales, de los que *“unos 1.500 tienen cartera de clientes asignada”*. Por el negocio que gestiona es una territorial de gran importancia de BBVA, tras Madrid-centro; Cataluña, *“que ganó relevancia tras la adquisición de Catalunya Caixa”*; y el País Vasco, *“por razones históricas obvias”*.

- **Por el negocio que aporta a la entidad, ¿es esta una buena territorial para el banco?**

- Desde luego que lo es. Dada su estructura económica, es una de las territoriales que antes sufre las recesiones, pero también de las que antes salen cuando se inicia la recuperación. Además, como es sabido, aquí existe una mayor propensión al endeudamiento financiero. Tal vez por eso, durante esta pasada crisis hemos sufrido un poco más en algunos tipos de negocio. Todo ello a pesar de que algunos años durante la crisis perdimos algo de cuota de mercado, porque el banco no quiso entrar en determinadas operaciones dado lo estricto de nuestros criterios de evaluación del riesgo con clientes.

- **¿Qué hay de cierto en eso de que la banca sigue siendo cicatera en la concesión de créditos en estos momentos?**

- Yo puedo hablar solo por BBVA y le digo que para nosotros hay dos tipos de créditos: los que sirven para financiar proyectos y los que financian pérdidas. Los buenos proyectos, sean de empresas o familias, no van a tener problemas de financiación con nosotros. A nuestros clientes les ayudamos todo lo que podemos, estirando la financiación al máximo, pero ellos también tienen que comprometerse.

ra no podía hacerlo-, también debe tener la posibilidad.

Y además, esto plantea el segundo gran reto que antes señalaba: un cambio cultural muy profundo en el propio banco, porque tenemos que preparar a los profesionales de la entidad a relacionarse con el cliente que quiere soluciones, por ejemplo, vía telefónica. Estamos formando a los equipos para relacionarse y vender vía telefónica, y eso son miles de horas de formación a cientos y cientos de profesionales del banco.

Además, el modelo de banca digital plantea retos nuevos. Cualquier *lead* o consulta que recibamos a través de la web, tie-

ne que tener respuesta en menos de 24 horas, con lo que la actitud de nuestros profesionales ha de ser muy proactiva.

Los profesionales del banco, además, tienen que ayudar a los clientes en el proceso de digitalización. Esto es como cuando hace muchos años empezamos con los cajeros. Los empleados del banco acompañaban las primeras veces a los clientes hasta el cajero y les enseñaban a usarlo, a sacar o a ingresar dinero, a actualizar la libreta o a consultar el saldo. Pues esto es lo mismo. Y la lógica y la experiencia nos dicen que, cuanto mayor es el nivel de autoservicio del cliente, mayores son las po-

sibilidades de los profesionales del banco para focalizarse en tareas comerciales y ayudar al cliente en lo importante.

Desarrollo desde 2009

- Imagino que los cambios en la organización van más allá de formar en habilidades comerciales telefónicas a la plantilla, por muchas horas que se hayan invertido en esto.

- En efecto, hemos establecido una nueva organización que nos permite desarrollar el tipo de actividad que buscamos. En 2009 desarrollamos una unidad de gestión remota, **BBVA Contigo** y, desde entonces, estamos invitando a incorporarse a ella a los clientes de mayor propensión a un modelo de relación digital. Estas unidades de negocio, **BBVA Contigo**, estaban situadas físicamente en las direcciones territoriales y direcciones de zona. Durante cinco-seis años hemos pulido los procesos y la informática y hemos trabajado mucho en este tema.

Desde el pasado mes de octubre, los gestores de **BBVA Contigo** ya no están solo en las direcciones territoriales y de zona, los hemos llevado a la red de oficinas. Hemos creado unas unidades que llamamos Centro de Banca de Clientes (CBC).

Por ejemplo, en esta territorial tenemos ocho zonas y en cada zona hemos creado de 7 a 10 Centros de Banca de Clientes, de los que dependen unas siete oficinas en cada caso. En el CBC es dónde se integran todas las formas en las que cualquier cliente puede relacionarse con el banco. Cada CBC tiene su responsable y de él dependen todo tipo de oficinas: principales, muy bonitas y con todos los servicios, y oficinas tradicionales, con servicios bancarios mucho más ligeros.

Los profesionales del CBC tienen acceso a la información de toda la operatoria de sus clientes con el banco, de forma que cuando se relacionan directamente con él –bien sea porque ellos se han dirigido al cliente, bien



porque el cliente se ha puesto en contacto con ellos–, la relación es mucho más fluida, gracias a la aplicación CRM que está integrada en el sistema. Esta facilidad de uso libera tiempo del cliente y del empleado.

- Todos estos desarrollos que comentas, exigen inversiones muy grandes en tecnología, que solo determinadas entidades están en condiciones de realizar.

- Efectivamente. Hace años que se sabe que en el negocio bancario el tamaño sí importa e importa mucho. Pero de cara al futuro, que está a la vuelta de la esquina, en **BBVA** nos preocupan mucho más las apuestas que puedan hacer en materia financiera operadores como **Amazon, Google, Apple, Microsoft** o **Paypal**.

- Ante este nuevo escenario, **BBVA** lleva unos años adquiriendo entidades bancarias en el exterior, que apuestan por modelos de negocio bancario no tradicional. ¿Por qué, cuál es el objetivo?

- En efecto. Por ejemplo, acabamos de comprar un banco en Inglaterra que se llama **Atom**, que es una *startup* con ficha bancaria, con el que vamos a hacer banca, no ya por internet, sino por móvil. En Reino Unido cambian de banco un millón de clientes al año y esa va a ser nuestra apuesta: darles la mejor experiencia de cliente posible, haciendo la operatoria lo

más sencilla que podamos, para que se animen a trabajar con nosotros.

En Estados Unidos hemos comprado **Spring**, que es una compañía que se dedica a mejorar la experiencia de usuario en móviles e internet. Y la hemos comprado para mejorar y transformar toda la parte visual de nuestras aplicaciones. Son gente muy buena en simplificar la usabilidad de las aplicaciones y en reducir el número de clics.

En España hemos comprado **Madiva**, una *startup* que tiene todos los valores catastrales informatizados y que ahora se están internacionalizando de nuestra mano. ¿Para qué nos sirve saber los valores catastrales de los inmuebles? Para ser más proactivos en la labor comercial. Conocemos al cliente, su historial y su solvencia, con lo cual, le podemos precondonar un crédito de forma automática.

En un futuro, si un cliente entra en un buscador de pisos, selecciona una vivienda y quiere saber qué condiciones le ofrece el banco para su compra, tan solo tendrá que entrar en nuestro sistema y como ya tenemos la pretasación de la casa, podremos decirle qué financiación le ofrecemos y en qué condiciones. Y todo sin que él se mueva de la pantalla.

Utilizamos información pública y algoritmos propios, que nos dicen que, en ese barrio, una casa de tales características vale tanto. Se trata de hacerlo todo más fácil y cuando con nosotros lo tienes tan fácil, ¿vas a ir a otra entidad a pedir el préstamo?

Nuestras ventajas competitivas son que tenemos una marca consolidada y reconocida en el mercado financiero, millones de clientes en todo el mundo y un histórico de información gigantesco. A partir de esas fortalezas, el reto es utilizar ese caudal de información para dar el mejor servicio –el más adaptado a sus necesidades–, a los millones de clientes y con ello seguir reafirmando la reputación de la marca. ●

■ Textos: Ana Gil
 ana.gil@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

La valenciana **Gedesco** nace en 2001 como respuesta a la demanda de financiación de circulante por parte de muchas empresas y autónomos que, aunque trabajaban para buenos clientes, veían limitado su acceso al crédito porque los sistemas financieros tradicionales únicamente les analizaban a ellos. “Empezamos con un producto que era el descuento de pagarés y hoy en día ofrecemos un amplio abanico de servicios como factoring, confirming, préstamos y líneas de crédito entre otros”, resume su director general, **Javier García**.

Tras casi 15 años en el mercado, **Gedesco** es, fuera del canal bancario tradicional, la empresa líder en ofrecer financiación alternativa, algo que las compañías cada vez tienen más en cuenta por la necesidad de diversificar sus fuentes de financiación. “Más de 90.000 empresas han encontrado en Gedesco su partner financiero para seguir creciendo”, confirma **García**.

Desde su nacimiento, la compañía ha tenido vocación de “máxima implantación territorial”, por lo que actualmente cuenta con 23 delegaciones propias y una red de agentes de más de 480 profesionales en todo el territorio nacional. “Hemos apostado por crecer en productos, en infraestructura y en personal, incluso en los peores años de la crisis continuamos contratando personal para estar preparados y dimensionados en el momento de la expansión”, subraya su responsable.

Echando la vista atrás, y pese a que la demanda no ha dejado de incrementarse ante las restricciones de crédito en la banca tradicional, **Javier García** confirma que la crisis no ha supuesto “el boom de Gedesco. A nosotros la crisis también nos ha afectado desde el momento en que empezaron a destruirse empresas y, por tanto, se redujo el mercado. Pero las crisis te enseñan a reinventarte, a cambiar tus estrategias de marketing, desde el producto hasta la comunicación, y solo pueden capearse trabajando más, destinando más comerciales a visitar empresas, siendo más rápidos en contestar y algo muy importante y diferenciador de Gedesco, y es que supimos valorar nuestras políticas de riesgo y apostamos por ofrecer financiación a empresas de alto riesgo, es decir empresas con una probabilidad de impago elevada y que, por tanto, tenían todas las fuentes de financiación cerradas”.

Para convertir ese riesgo en oportunidad, ha sido fundamental para la compañía valenciana su política de análisis de riesgos, “contamos con expertos analistas que estudian los balances de las empresas y esta-



Javier García, director general de Gedesco

Gedesco se refuerza en nuevos servicios para captar clientes y mercados más allá de la financiación

Más de 90.000 empresas ya han confiado en Gedesco como *partner financiero*. En el último año, el incremento de clientes fue del 62 % y la previsión es la de seguir creciendo. Entre las novedades que presenta la compañía está una plataforma de *e-commerce* que permite realizar compras online y pagarlas a plazos sin intereses, así como el *Factoring Internacional*.

blecen las políticas de riesgo con notable éxito ya que nuestro índice de morosidad ha estado siempre muy por debajo de la media del sector”, apunta **García**.

Valores en alza

Uno de los aspectos de **Gedesco** más valorados por el mercado es su solvencia y seriedad, “cuando trabajas con dinero la confianza es fundamental y confiar tus pagarés, el cobro de tus facturas o la gestión de pago a tus proveedores es algo muy delicado y que los clientes valoran mucho. También la atención personalizada en un mundo en el que cada vez hay más máquinas: tener una persona siempre al otro lado para solventar todas tus dudas, sin horario, es algo muy difícil de encontrar”, recalca el director general de **Gedesco**.

A nivel operativo, explica cómo sus clientes no ven incrementada su Cirbe (Central de Información de Riesgos del Banco de España) con las operaciones realizadas en **Gedesco**, “pueden elegir tener cobertura frente a impagados y tienen información previa de los clientes con los que van a trabajar, a través de Infocif, otra de las empresas del Grupo Gedesco”, completa.

Desde sus inicios, **Javier García** describe que han ido evolucionado en función de las tendencias del mercado: “Cada cliente necesita un tipo de financiación en cada momento y hemos ido creando productos conforme a la demanda de nuestros clientes, lo bueno de nuestra compañía es que somos muy flexibles y podemos estructurar operaciones financieras acordes a las necesidades del cliente”.

Nuevos productos

Durante este año la compañía ha introducido nuevas fórmulas de financiación con notable éxito, como es el *confirming* línea de pago a proveedores; el *factoring* tanto de empresas privadas como de administraciones públicas; y los préstamos para inversión o para pago de impuestos al 0 % de interés. “Además, en este momento en el que muchas empresas han tenido que salir a vender sus productos fuera de España, formamos parte de FCI Factors Chain International y podemos ofrecer factoring internacional, para que nuestras empresas puedan anticipar el cobro de sus facturas sin problemas de impagados”, añade.

Seguir creciendo, innovando y descubriendo nuevos nichos de mercado es una



constante de la compañía: “Recientemente hemos lanzado al mercado Disfruting Shop, un e-commerce que permite realizar compras online y pagarlas a plazos sin intereses, fíjate qué interesante, que siendo una empresa de servicios financieros hemos conseguido quitar los intereses. Próximamente esta plataforma se convertirá en un market place en el que todos los proveedores que quieran ofrecer a sus clientes la posibilidad de aplazar el pago de sus compras podrán hacerlo a través de Disfruting”, adelanta **Javier García**.

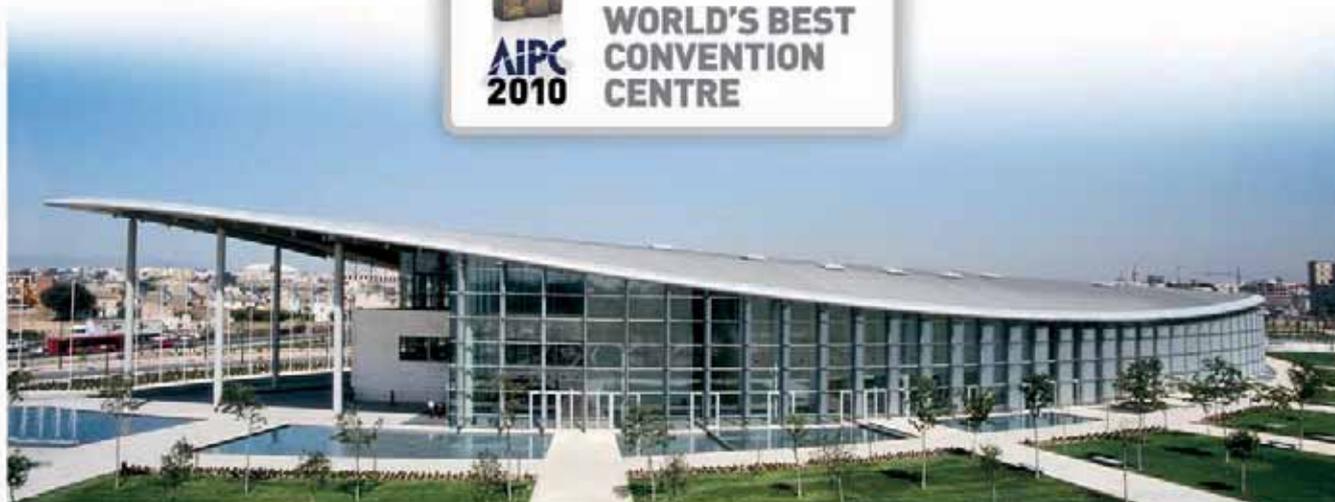
¿Por qué elegir Gedesco?

Entre las ventajas o beneficios que obtienen las empresas que acuden a **Gedesco** frente a la banca tradicional, **Javier García**, director general de la compañía enumera en primer lugar la rapidez. “Nuestros clientes pueden disponer de la liquidez que precisen en menos de 24 horas”. En segundo lugar, las operaciones realizadas con **Gedesco** no incrementan su Cirbe (Central de Información de Riesgos del Banco de España). “Tampoco exigimos a nuestros clientes vinculaciones a través de otros productos o avales personales y, lo más importante, es que tras el periodo de crisis ha quedado demostrado que las empresas no pueden depender únicamente de una sola fuente de financiación. La banca está sujeta a los test de estrés, a fusiones, a las políticas del BCE y en momentos de restricción del crédito, como estos años de crisis, muchas empresas se quedaron sin acceso a financiación. Esto puede volver a ocurrir, la propia banca está avisando ya sobre la baja rentabilidad de sus operaciones y sobre nuevas posibles fusiones. Los clientes que trabajan con Gedesco no han visto reducidas en ningún momento sus líneas, hemos mantenido una política de financiación constante”, resume su responsable. Por el contrario, si tuviéramos que hablar de algún inconveniente o salvedad, **Javier García** señala: “un punto en el que todavía hay que seguir trabajando es en concienciar a las empresas sobre la existencia de un tipo de financiación alternativa. Tradicionalmente han acudido solamente a la banca y hay empresas que no se plantean otras vías muy interesantes y complementarias y que son fundamentales para evitar riesgos de bloqueo”.

Asimismo, ofrecen *direct lending* y programas privados de pagarés/bonos como primer paso para acceder al mercado de capitales.

Por ello, **Gedesco** ha cerrado 2015 con crecimiento respecto al año anterior en to-

dos los aspectos, en volumen de facturación, en personal y, sobre todo, en clientes nuevos, un 62 % respecto al año anterior, “lo cual nos indica que cada vez son más las empresas que entienden la necesidad de diversificar sus fuentes de financiación”. ●



Aspectos a considerar antes de firmar una financiación

□ Juan M. Llatas Serrano | Socio Director
 □ NU2 Abogados y Consultores
 www.nu2abogados.com

Los indicadores económicos apuntan a un cambio de tendencia en la situación económica y a una percepción positiva por parte de las pequeñas y medianas empresas sobre el crédito disponible, que no se producía desde 2009. El reciente informe de la **Comisión Europea** de diciembre de 2015 –*Survey on the Access to finance of enterprises (SAFE)*–, así lo indica, situando a España a la cabeza de los Estados de la UE donde las empresas perciben una mayor predisposición a la concesión de financiación por las entidades de crédito.

La forma de contratación de productos de financiación bancarios ha evolucionado en la medida en que los medios telemáticos han ido sustituyendo progresivamente a los sistemas de contratación tradicionales. Todo ello, unido a los efectos colaterales de la crisis económica –litigiosidad derivada de la contratación–, hacen aconsejable que las empresas valoren determinados aspectos en la contratación de estos productos.

En nuestra opinión, dicha valoración debe realizarse desde una doble perspectiva:

1ª. Además de analizar la operación en el momento de la contratación, deben tenerse en cuenta las situaciones que pueden producirse durante la vida del contrato.

2ª. Valorar determinados aspectos de la operación, adicionales a los financieros y económicos, que puedan tener una repercusión jurídica relevante en la empresa y en las relaciones cliente-banco.

A continuación exponemos, con carácter enunciativo, algunas de estas cuestiones o aspectos que consideramos relevantes en la contratación de operaciones de financiación.

Adecuación del producto

El mercado del crédito está muy especializado. La extensa oferta de productos de financiación hace necesario que, con carácter previo, se deba seleccionar qué forma de financiación cubre más adecuadamente las necesidades de la empresa para, posteriormente, valorar según los términos del contrato, qué obligaciones se asumen y en qué situaciones te puedes encontrar a lo largo de la vida del contrato.

“La extensa oferta de productos de financiación hace necesario que, con carácter previo, se deba seleccionar qué forma de financiación cubre más adecuadamente las necesidades de la empresa”

Hay que comprobar si el tipo de financiación que precisamos está contemplado por alguna de las ayudas o convenios de financiación vigentes (líneas ICO o líneas BEI), que permitan a la empresa disponer de unas condiciones de financiación preferentes.

Plazo

Las operaciones pueden formalizarse con plazo determinado o con plazo indefinido. El contrato puede establecer

que, operaciones con plazo determinado, puedan prorrogarse tácitamente si ninguna de las partes notifica a la otra, con la antelación pactada, su voluntad de no acceder a dicha prórroga.

La Ley 5/2015, de fomento de la financiación empresarial, establece la obligación para las entidades financieras de realizar un preaviso por escrito, al menos con tres meses de antelación, a las empresas a las que vayan a cancelar o reducir en más del 35 % su financiación de circulante. Se prevé que esta disposición entre en vigor durante 2016.



“La Ley 5/2015, de fomento de la financiación empresarial, establece la obligación para las entidades financieras de realizar un preaviso por escrito, al menos con tres meses de antelación, a las empresas a las que vayan a cancelar o reducir en más del 35 % su financiación de circulante”

El plazo también es relevante respecto de la contratación de coberturas de tipo de interés, cuyo objetivo es estabilizar el coste financiero de la operación.

En estos supuestos, tan importante resulta que el importe de la cobertura se ajuste al importe del endeudamiento contraído, como que dicha cobertura permita amortizaciones anticipadas o la cancelación total de la operación de financiación, sin costes elevados de cancelación del derivado asociado a dicha operación.

Las operaciones con plazo indefinido suelen ser pólizas de descuento comercial o pólizas de afianzamiento de contratos bancarios, presentes o futuros (póliza *ómnibus*). Este tipo de contrato suele ser suscrito por la empresa y contar con afianzamientos personales.

Es conveniente conocer las condiciones para poder desvincularse de un contrato que carece de plazo, para no asumir más riesgos económicos que los ya contraídos antes de haber notificado a la entidad esta circunstancia.

Límite de endeudamiento

Existen operaciones en las que se pacta una reducción progresiva del límite de endeudamiento (cuentas de crédito, etc.). Debe tenerse en cuenta esta circunstancia en el momento de la formalización de la operación, para prever las condiciones de devolución del crédito y las previsiones de tesorería para afrontar dichos pagos.

Esta reducción del límite de endeudamiento puede ir asociada a una reducción de determinado tipo de garantías: prendas sobre depósitos, productos de inversión, etc.

Operaciones con recurso y sin recurso

En operaciones bancarias de *factoring* y *confirming* puede pactarse que lo sean con recurso y sin recurso.

En la primera de las modalidades la entidad bancaria puede repercutir el impago de las facturas o créditos anticipados a la empresa cedente. Por el contrario, en la segunda modalidad es la entidad financiera la que asume el riesgo de impago.

Estructura y alcance de las garantías

Es importante conocer el alcance de las garantías y su ejecución ante una situación de impago y distinguir la posición de titular directo o deudor principal de la de fiador frente a la entidad financiera, a los efectos de que puedan operar posibles compensaciones durante la vida del contrato.

“Es importante conocer el alcance de las garantías y su ejecución ante una situación de impago y distinguir la posición de deudor principal de la de fiador”

Distinguimos entre garantías personales y reales. Y dentro de las personales, si estamos ante fianzas solidarias o mancomunadas prestadas por personas físicas o jurídicas, o por sociedades del grupo. Hay que tener en cuenta la posibilidad de pactar una fianza por porcentaje, una fianza limitada a un importe o, incluso, una subfianza.

Ante una situación de impago, también es relevante conocer el régimen y el orden de ejecución de las garantías, o si, por el contrario, tanto unas como otras pueden ejecutarse simultáneamente.

Respecto de la prenda sobre derechos de crédito, saldos, valores, etc., el empresario deberá ser conocedor que el principal efecto de este derecho real de garantía es la indisponibilidad de los bienes pignoralados, siendo también relevante conocer cómo se ejecutará la prenda en caso de impago de la operación de financiación.

Situaciones de insolvencia

Otra de las cuestiones a tener en cuenta es conocer cómo afectaría al contrato de financiación el concurso de acreedores de la empresa titular de la operación: si el contrato quedaría resuelto o, por el contrario, sería posible rehabilitarlo o continuar con el mismo.

Conclusiones

Tan importante resulta que las condiciones de la oferta de financiación sean claras y comprensibles para el empresario, como que la empresa, antes de tomar una decisión de solicitar la financiación y firmar la operación, además de valorar las condiciones económicas y financieras, haya tenido en cuenta las cuestiones que brevemente hemos expuesto.

Todo ello va a permitir al empresario elegir dentro del amplio catálogo de productos bancarios, el que más se adecue a sus necesidades, evitando así la asunción de costes innecesarios.

De este modo, adoptará una decisión informada, pues conocerá los escenarios que puedan producirse durante el desarrollo de la relación contractual con la entidad financiera, y los riesgos jurídicos y patrimoniales derivados de esta relación. ●



CURIEL
CONSULTORES

HAGA REALIDAD SUS SUEÑOS, PONGA SU EMPRESA DONDE SE MERECE

Si está pensando en realizar un proyecto de inversión, en Curiel Consultores le ofrecemos la oportunidad de conseguir los recursos necesarios sin ataduras, asfixias y en las mejores condiciones de mercado.

**OBTENGA FINANCIACIÓN PÚBLICA SIN GARANTÍA
Y AYUDAS A FONDO PERDIDO**

Más de 18 años de experiencia y referencias multisectoriales

Tipos de interés desde 0 %.

De 3 a 10 años

FINANCIACIÓN PÚBLICA – SUBVENCIONES – DEDUCCIONES I+D+E+I



■ Textos: Ana Gil
 redaccion@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo E3

El Instituto de Tecnología Cerámica (ITC), miembro de la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana (Redit) como uno de los motores clave en el impulso a la competitividad de las empresas cerámicas españolas no va a faltar, un año más, a la cita ineludible que representa Cevisama 2016, del 1 al 5 de febrero. Se trata de uno de los primeros certámenes sectoriales a escala mundial en el que convergen miles de visitantes (más de 76.000 en la última edición) procedentes de 146 países, con el objetivo común de conocer de cerca la amplia oferta de la cerámica española, sus múltiples usos y nuevas aplicaciones, así como los avances tecnológicos que hacen posible esta variedad de usos alternativos.

Así, desde su stand ubicado en el distribuidor del Nivel 2 del recinto de **Feria Valencia**, el ITC dará a conocer sus proyectos de I+D+i en desarrollo actualmente, además de sus publicaciones, cursos de formación y actividades de asesoramiento tecnológico, estando de este modo al lado del sector cerámico español para impulsar su competitividad, en uno de los puntos álgidos del año para esta industria.

Trans/Hitos 2016: "Armonías"

Trans/Hitos 2016 llegará de nuevo al certamen ferial internacional Cevisama bajo el lema: "Armonías", gracias al esfuerzo de la propia organización de Cevisama, el apoyo de la **Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (Ascer)** y al diseño y ejecución, a cargo del **Instituto de Tecnología Cerámica (ITC)**.

Tal y como explican miembros de la organización de Trans/Hitos 16: "Hemos elegido el lema 'Armonías' al entenderlo como el equilibrio, proporción y correspondencia adecuada entre las diferentes unidades de un conjunto. Un conjunto formado por empresas y profesionales de distintas disciplinas y orígenes aunados en un proyecto común que pretende potenciar y evidenciar las capacidades de la cerámica".

Nuevamente estarán presentes en Trans/Hitos arquitectos, diseñadores, fabricantes, técnicos, comunicadores... que plantean, resuelven, construyen entornos, y son referencia para futuras aplicaciones de los productos que hoy se producen en el entorno industrial cerámico. "Trans/Hitos, con 'Armonías' nos volverá a ofrecer una aproximación visionaria capaz de reflejar el es-



ITC despliega una intensa actividad en Cevisama 2016 para estar al lado de la industria cerámica

El Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) abrirá un año más su stand en Cevisama 2016 para atender a las personas interesadas en las actividades del centro que tienen como objetivo potenciar e impulsar la competitividad de la industria española de fabricación de baldosas cerámicas.

pectacular resurgir de la cerámica en la arquitectura contemporánea".

En Trans/Hitos, que ya cuenta con doce ediciones, se podrán ver este año los proyectos más relevantes surgidos de la Red de Cátedras de Cerámica puesta en marcha por **Ascer** que está en funciona-

miento desde el año 2004. Así, se mostrarán los mejores trabajos del alumnado de las distintas Cátedras impulsadas por **Ascer** en Escuelas de Arquitectura de Harvard, Liverpool, Graz, Darmstadt, Barcelona, Alicante, Valencia y Madrid, en un esfuerzo por difundir entre los entornos

Cerámica Innova

Del 1 al 5 de febrero se celebrará una nueva edición de Cerámica Innova, una iniciativa organizada por **ITC** y **Redit** a través de la **Red Europea Enterprise Europe Network (EEN)**, y que tiene como objetivo poner en contacto a empresas y organizaciones internacionales con españolas de reconocida experiencia en ingeniería, logística y procesos de fabricación. El encuentro, que se desarrolla en paralelo a Cevisama, se celebra cada dos años y aunque va dirigido a entidades del sector cerámico también es interesante para otros como el hábitat, la construcción o la arquitectura.

Además de la celebración de reuniones bilaterales y otros encuentros en los que se comparten oportunidades de colaboración, durante Cerámica Innova se puede aprovechar para mostrar novedades tecnológicas a los visitantes.

En el evento participan también **Asebec**, Cevisama y otras entidades de la **EEN** como la **Agencia para el Desarrollo Económico de Brandenburgo** (Alemania), la **Agencia para la Promoción de la Industria y la Innovación de Túnez**, el **Centro de Innovación Ciencia y Tecnología-CC Perú**, el **Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas** (Argentina) y la **Cámara de Comercio y de Industria del Luxemburgo** (Bélgica).



mica para la arquitectura, a la vez que pone de manifiesto la intensa actividad que desarrolla la industria cerámica española para desarrollar materiales comprometidos con su entorno y capaces de ofrecer soluciones constructivas de gran alcance. Así pues, nuevos procesos, nuevos usos, construcción sostenible, eficiencia energética, nuevos sistemas de edificación, nuevas aplicaciones y rehabilitación de espacios, entre otros, forman parte de los proyectos abordados por los alumnos de la Red de Cátedras de Cerámica.

En otra de las instalaciones y en el interior de una cúpula geodésica de 7 metros de diámetro se podrá contemplar una exposición de los proyectos premiados en la XIV edición de los Premios Cerámica de **Ascer**. Este año ha sido galardonado en la categoría de Arquitectura el proyecto: Pabellón Docente Polivalente Escola Gavina de los arquitectos **Carmen Martínez, Carmel Gradolo** y **Arturo Sanz**. En la categoría de Interiorismo, el premio ha sido para **El Equipo Creativo** por su trabajo en la **Coctelería Blue Wave**. Este año, el Pre- ▶

profesionales el conocimiento de la cerámica y sus aplicaciones.

La coordinación de Expocátedras está a cargo de **Víctor Echarri**, director de la Cátedra Cerámica de Alicante, y **Antonio Galiano**, profesor de la misma Cátedra. Esta nueva edición aportará una visión innovadora en lo que respecta a la integración de las tecnologías más novedosas en la cerá-



ENVÍO INTERNACIONAL

ACCESS POINT



Recogida a domicilio

Servicio puerta a puerta

Desde cualquier punto de España

Embalaje seguro

HACEMOS NUESTROS ENVÍOS CON



C/ Gregorio Mayans 4 - Bajo, 46005 Valencia
www.enviointernacional.eu

Telf. 96 316 11 99

mio Final de Carrera (PFC) lo ha obtenido **Laura Alonso** por Rehabilitación Trashumante.

Asimismo, han obtenido sendas Menciones del jurado, en Arquitectura, el proyecto Parking “Saint Roch”, del estudio **Archikubik**; en Interiorismo el del **Restaurante Disfrutar** también de **El Equipo Creativo**, así como el proyecto L’Àtic Vernacle de **El Fabricante de Esferas**. Las menciones de honor para el PFC han sido tres: al proyecto Paseo Marítimo de Mataró, de **Héctor Durán**; al Centro Arqueológico en la **Alhambra**, de **Agustín Gor** y al relato de rehabilitación integral [RE]construir un paisaje que nunca existió de **Jorge Borondo**.

“La Casita de Papel” gana el concurso

Por otro lado, en Trans/Hitos se presentará el proyecto: “La Casita de Papel”, obra del estudio **Mixuro**. Se trata del proyecto ganador del concurso convocado por Cevisama, **Ascer** y el **ITC** entre arquitectos e interioristas a fin de dinamizar el espacio Trans/Hitos que, como en cada edición, se despliega a lo largo de 600 m² en el distribuidor central del recinto de **Feria Valencia**, ubicado en el Nivel 2, en el cruce de pabellones.

Con la convocatoria de este concurso se ha pretendido impulsar el uso innovador del material cerámico, especialmente en aplicaciones arquitectónicas, de decoración o interiorismo, que sean disruptivas y transgresoras, tal y como ha sido el carácter de la Muestra Trans/Hitos desde su creación, hace ya más de una década.

Desde el **ITC**, **Javier Mira**, como responsable del comisariado de esta exposición afirma: “Este año hemos querido abrir un espacio al colectivo de profesionales y especialistas en arquitectura y arquitectura técnica, diseño, interiorismo, decoración y construcción, a fin de darles la oportunidad de conectar con la cerámica y hacerla protagonista de su proyecto. El proyecto ganador es inédito, original y visualmente sorprendente, pero, claro está, técnicamente viable para ser instalado en la superficie expositiva del recinto”.

El jurado, presidido por **Jaume Prior**, presidente del **Colegio Territorial de Arquitectos de Castellón** y compuesto por **Eduardo de Miguel**, director de la Cátedra Cerámica de Valencia y **Alfredo Payá**, arquitecto invitado, además de tres vocales más, falló el premio hace unos meses.

La zona expositiva se completará con un nuevo proyecto actualmente en desarrollo en la Graduate School of Design de la **Universidad de Harvard**, liderado por el arquitecto **Martin Bechthold** y basado en la técnica de la extrusión cerámica. ●



ITC, sostenibilidad ambiental y energética

El **Instituto de Tecnología Cerámica (ITC)** está trabajando intensamente en los últimos años en varios proyectos de I+D enfocados a la eficiencia y sostenibilidad que, en muchos casos, cuentan con financiación europea procedente de distintos programas como el **H2020**, el **Life+** o el caso de la **Red Climate KIC (EIT)** que lucha por frenar o mitigar en lo posible los efectos del cambio climático.

Algunos de ellos son los siguientes:

- **Lifeceram-Zero waste in ceramic tile manufacture**. Su objetivo es no generar residuos durante el proceso de fabricación cerámico y además obtener un nuevo producto cerámico, destinado en principio a la pavimentación urbana, elaborado a partir de los residuos no peligrosos generados durante el proceso, tanto en el soporte como en el esmalte. Se enmarca en el programa **Life+** y finalizará en 2016. Bajo la coordinación del **ITC** trabajan **Ascer**; **Chumillas & Tarongi**; **Keros Cerámica** y **Vernis**.

- **Fertilife -Agricultural carbonic fertilization with ceramic industry GEI emissions**. Busca la aplicación de un mejor y más económico método de fertilizar con agua carbonatada las plantaciones agrícolas, por lo que se analizarán las sinergias, aprovechando la proximidad entre las fábricas de la industria cerámica y los cultivos de cítricos. Financiado por la Comisión Europea, lo coordina **Sistemas Avanzados Energéticos** y participan **ITC**, **Euroatomizado** y **Ascer**.

- **Silife: Production of Quartz powders with reduced crystalline silica toxicity**. Pretende lograr que el uso de materiales con sílice cristalina –concretamente cuarzo y cristobalita– en los diferentes sectores productivos y en el ámbito industrial, sea seguro. En proyectos previos se ha conseguido recubrir con ciertas sustancias la superficie de las partículas de SCR, bloqueando su toxicidad, con un éxito notable en aplicaciones para la industria cerámica. Silife, del Programa **Life+**, ampliará este efecto a otros sectores.

- **E-USE -Europe wide Use of Sustainable Energy from aquifers**. Trata de potenciar el uso de la energía sostenible procedente de los acuíferos y crear un flujo de recursos, por ejemplo con aplicación a edificios, almacenando la energía resultante de la refrigeración y calefacción del agua procedente de capas profundas del suelo y utilizando el calor o frío del agua subterránea, que se extrae cuando es necesario.

- **BTA-Building Technologies Accelerator- Climate KIC**. El programa contribuye a la eficiencia energética de la envolvente de los edificios, como ocurre en el Centro de Innovación y Eficiencia Energética de la ciudad de Castellón, que es además el primer **Living Lab** o edificio laboratorio de la red de **Climate KIC** que ya está funcionando. En concreto, se trabaja en un desarrollo, en el que participan el **IVE**, **ITC** y **Keraben**, que evita la acumulación de calor y reduce el consumo de refrigeración del edificio. Consiste en una fachada ventilada que incorpora baldosas cerámicas reflectivas desarrolladas previamente en el proyecto europeo **Coolcoverings**.

- **IbD- Intensified by Design @ platform for the intensification of processes involving solids handling**. Trata de crear una plataforma para facilitar el proceso de diseño y optimización de los procesos que involucran la manipulación de materias primas sólidas. Del **H2020**, lo coordina **Iris Spain** y participan **ITC**; **Keros Cerámica**; **Kerafrut**; **Guzmán Global** e **Ibérica de Suspensiones**.

- **Valorisation of iron foundry sands and dust in the ceramic tile production process (Life Foundrytile)**. Dentro del programa **Life+**, beneficiará la preservación de los recursos naturales e incrementará la valorización de residuos de fundición, además de reducir la huella ambiental.

En definitiva, el **ITC** desarrolla una intensa labor en I+D eficiente y sostenible, enfocada a optimizar procesos y productos para ahorrar al máximo recursos naturales y energía.

4ª EDICIÓN

15K
2016

VALENCIA
abierta al mar

APÚNTATE AL GRAN FONDO DE VALENCIA



28 febrero

Más información e
inscripciones en:
www.15kvalencia.com

LAS PROVINCIAS

El Instituto de Biomecánica (IBV) lidera la participación valenciana en EIT Health, el mayor organismo europeo para la innovación en vida saludable y envejecimiento activo. Con un presupuesto total de 2.100 millones de euros, EIT Health fue seleccionada como nueva Comunidad de Conocimiento e Innovación (KIC) por el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT) en diciembre de 2014 y comenzará a funcionar plenamente a partir de 2016.

En la Comunidad Valenciana, el IBV, la Universitat Politècnica de València (UPV), la Universitat de València (UV) y la Conselleria de Sanitat han establecido acuerdos para promover la participación en esta KIC de grupos y centros de investigación centrados en el campo de la salud.

Cabe destacar la relevancia de esta iniciativa en los próximos años. El IBV tiene la vocación de servir de puente para que las empresas y entidades valencianas participen en las iniciativas financiadas por EIT Health gracias a esta colaboración. Es-

EIT Health: Innovación en vida saludable y envejecimiento activo



pecialmente significativo para la Comunitat es el perfecto alineamiento entre los objetivos de EIT Health y las prioridades de la RIS3-CV, la Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación diseñada para nuestra región.

EIT Health

EIT Health (eithealth.eu) es el mayor organismo europeo para la innovación en salud y tiene como misión acelerar el emprendimiento y la innovación en vida saludable y envejecimiento activo, proporcionando nuevas oportunidades y recur-

sos para el beneficio de todos los ciudadanos.

Esta nueva KIC pretende establecer sinergias e intercambiar conocimientos entre expertos en investigación e innovación, emprendimiento y formación en materia de salud a escala europea para conseguir que vivamos más años con mayor calidad de vida, envejecer con mayor autonomía y tender hacia la sostenibilidad de los sistemas de salud. Para alcanzar estos objetivos se desarrollarán productos, servicios y conceptos en el marco de proyectos conjuntos entre empresas líderes, centros de investigación, universidades, hospitales y otros agentes.

EIT Health es un consorcio de más de 144 entidades de catorce países europeos, contando con nodos en España, Francia, Reino Unido, Bélgica, Suecia y Alemania. Hasta 2016, el consorcio espera generar cerca de 80 nuevas ideas de negocio y llegar a las 140 en 2018. La previsión es crear unas 70 *start-up* por año e implicar a un millón de estudiantes en los programas impulsados por EIT Health.

Las actividades de esta KIC se centrarán en abordar tres retos sociales específicos: promover la vida saludable, apoyar el envejecimiento activo y mejorar la atención sanitaria. Además, se han identificado tres retos transversales para resolver los anteriores: eliminar las barreras de innovación, impulsar la educación y el talento, así como las tecnologías facilitadoras y explotar los grandes volúmenes de datos (*big data*).

Estas actuaciones se implementarán a través de tres instrumentos principales: proyectos de innovación; una plataforma virtual de aprendizaje y un acelerador de *start-up* y pymes con el objetivo de apoyar la explotación del potencial de comercialización de los resultados de investigación. ●

El ITC impulsa una industria cerámica baja en carbono

A través del proyecto Clima, financiado por el Ivace a través de los Fondos Feder de Desarrollo Regional, el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) continúa impulsando el avance de las empresas cerámicas hacia una economía baja en carbono. Así, el ITC ha analizado las etapas del proceso productivo con mayor consumo de gas natural. “Concretamente, la etapa de cocción es responsable aproximadamente del 60 % de las emisiones de CO₂ directas del proceso productivo. Sin embargo, los sistemas de control de la combustión se basan exclusivamente en el control de la temperatura del horno y no en parámetros propios de la combustión. Es decir, en cómo se produce la combustión en los quemadores instalados en los hornos, siendo especialmente importante la relación aire/combustible, debido a que un horno cerámico suele tener más de cien quemadores. Los procesos de secado consumen, en gene-



ral, el 40 % restante de la energía térmica del proceso productivo”, explican desde el ITC.

Por ello, dentro del proyecto Clima se ha desarrollado un estudio detallado del proceso de combustión, a fin de aumentar el control en la cocción y optimizar el consumo energético de los hornos. Finalmente, Clima también plantea la posibilidad de abordar cambios tecnológicos y de diseño para reducir las emisiones e incrementar la eficiencia energética y material en todas

las etapas del ciclo de vida de las baldosas con el fin de cumplir los requerimientos de una economía hipocarbónica. Para ello, se ha realizado un estudio de prospección aplicando la metodología de los Análisis de Ciclo de Vida donde se plantean varios escenarios en los que se incorporan tecnologías novedosas que producen menos emisiones sin suponer cambios o efectos negativos en otras etapas del ciclo de vida o en otros impactos ambientales. ●



Redit y la Fundación del Hospital Clínico firman un acuerdo de colaboración

La Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (Redit) y la Fundación para la Investigación del Hospital Clínico (Incliva) han firmado un convenio de colaboración con el fin de generar sinergias entre los dos organismos y favorecer la puesta en marcha de proyectos colaborativos. Para ello, se prevé la organización de diversas actividades como seminarios, jornadas y conferencias en las que participen tecnólogos de la Red e investigadores del Hospital Clínico. A partir de ellas, se recabará información sobre las necesidades médicas y las tecnologías en el ámbito de la salud y la calidad de vida existentes o susceptibles de desarrollarse y se analizará la puesta en marcha de acciones que permitan ofrecer soluciones óptimas a las problemáticas clínicas planteadas. Otro objetivo es aumentar la participación en proyectos de ámbito regional, nacional e internacional entre los dos organismos y el análisis de nuevas líneas de financiación. ●



Inescop se embarca en un proyecto para atraer a jóvenes a las profesiones del calzado

Inescop, Centro Tecnológico del Calzado, se reunió en Copenhague a finales de año con los socios del proyecto europeo Erasmus+ Learn2work, cuyo objetivo principal es adaptar el modelo de las escuelas de producción danesas a España, Italia y Portugal, para atraer a estudiantes a las profesiones relacionadas con el sector del calzado.

En esta reunión de inicio se pudo conocer de primera mano el funcionamiento de las escuelas danesas de producción, cuyo fin es orientar a jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo y laboral y darles así una salida profesional.

Learn2work se centra exclusivamente en profesiones relacionadas con el calzado con el fin de desarrollar un programa formativo que dote a estos jóvenes de las habilidades profesionales y sociales necesarias para mejorar sus posibilidades a la hora de conseguir un empleo en el sector del calzado y, asimismo, satisfacer la demanda de trabajadores en la industria del calzado española, portuguesa e italiana, contribuyendo de este modo a paliar la falta de mano de obra cualificada en el sector.

El proyecto, de dos años y medio de duración, cuenta con el apoyo de la Comisión Europea a través del programa Erasmus+. Co-



ordinado por la consultora portuguesa Edit Value, cuenta con un consorcio formado por el Centro Tecnológico de Calzado de Portugal (CTCP), la Confederación Europea de Calzado (CEC), la escuela italiana de diseño de calzado Ars Sutoria, la Asociación Danesa de Escuelas de Producción, el laboratorio de ideas belga Think Young e Inescop. ●

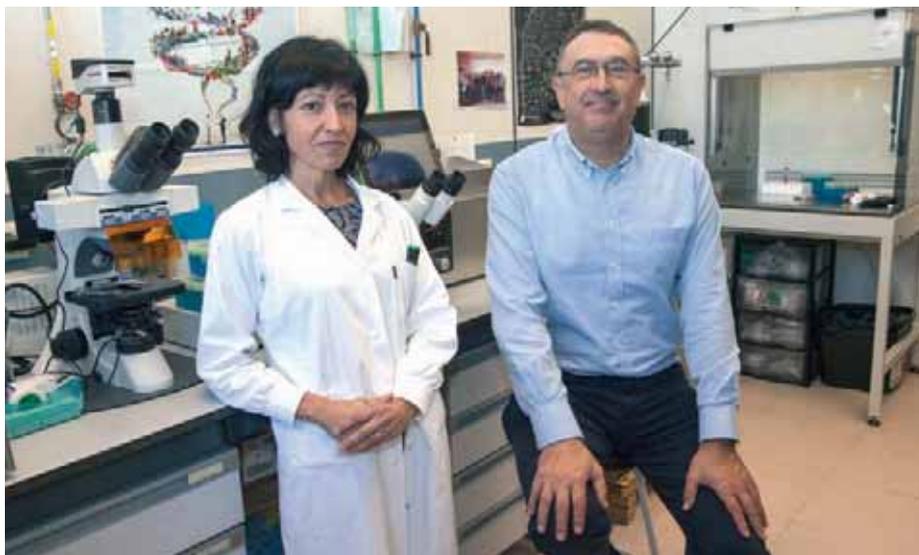
La UJI patentó compuestos anticancerígenos que pueden disminuir los efectos secundarios de la quimioterapia

Dichos compuestos, que presentan una toxicidad muy baja en células sanas, tienen efectos terapéuticos especialmente elevados en células tumorales de mama y de colon y pueden ser la base para el desarrollo de fármacos oncológicos de alta selectividad y baja toxicidad

■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Álex Pérez

La Universitat Jaume I de Castelló (UJI) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) han patentado nuevos compuestos con una potente actividad anticancerígena en células tumorales que presentan una toxicidad muy baja en células sanas, hecho que puede disminuir de manera espectacular los efectos secundarios durante el tratamiento de quimioterapia.

Los compuestos diseñados tienen efectos terapéuticos especialmente elevados en células tumorales de mama y de colon y pueden ser la base para el desarrollo de fármacos oncológicos de alta selectividad y baja toxicidad, puesto que actúan sobre las células enfermas sin afectar a las células sanas. Como señala el investigador y catedrático de la UJI, Miguel Carda Usó: *“Primeramente, los tratamientos antitumorales eran muy poco específicos y provocaban efectos secundarios en otras partes del cuerpo no afectadas por el tumor. Se combatía el cáncer pero a expensas de provocar otras patologías asociadas al tratamiento inespecífico. En la actualidad, se están buscando tratamientos más específicos para cada tipo de cáncer y estos nuevos compuestos podrían aplicarse a terapias personalizadas que disminuyen los efectos secundarios de los tratamientos oncológicos”*.



“Este hallazgo se enmarca dentro de las nuevas estrategias terapéuticas en oncología dirigidas a boicotear los mecanismos de los cuales se sirven las células tumorales para su proliferación descontrolada”

Se trata de un alentador hallazgo que se enmarca en las nuevas estrategias terapéuticas en oncología dirigidas a boicotear los

mecanismos de los cuales se sirven las células tumorales para su proliferación descontrolada. Tal y como explica **Eva Falomir**, profesora titular de la UJI y que ha llevado a cabo los análisis biológicos, *“estos compuestos actúan contra los telómeros, unas estructuras de los cromosomas que se van acortando en cada división celular. Cuando el acortamiento es muy prolongado, la célula envejece y muere. Esto es natural, pero en las células cancerosas el acortamiento no se produce porque una enzima, la telomerasa, impide el acortamiento de los telómeros, con lo cual las células tumorales no envejecen y se vuelven inmortales, por eso es tan difícil combatirlas”*. La innovación de los nuevos compuestos está vinculada a su capacidad para disminuir la cantidad de telomerasa activa en las células tumorales, de forma que la inmortalidad de las células cancerosas desaparece.

Además de demostrar una eficiencia especialmente alta para matar células cancerosas y una baja toxicidad sobre las células sanas, los nuevos compuestos también pueden inhibir la expresión de oncógenos (genes que predisponen al cáncer) bloqueando la generación de telomerasa y otras proteínas relacionadas con la actividad tumoral.

El diseño de los nuevos compuestos y los ensayos biológicos en las líneas de células tumorales han sido realizadas por el **Instituto de Parasitología y Biomedicina del CSIC** y el **Grupo de Síntesis Orgánica de la UJI**. ●



14 jóvenes emprendedores presentan en la UJI sus proyectos e ideas en el Evento 180°

La asociación de alumnos y exalumnos de Diseño de la **Universitat Jaume I** de Castellón, ha organizado el Evento 180°, un TED Talk de presentaciones de alumnos y jóvenes profesionales en el que 14 participantes mostraron sus proyectos, trabajos o ideas que les han permitido realizar proyectos en diferentes ámbitos.

La actividad se realizó en el **Café dels Sentits** en la **Universitat Jaume I** y participaron más de un centenar de asistentes que pudieron contemplar las iniciativas y proyectos de jóvenes emprendedores de Castellón, tanto en la creación de empresas y asociaciones como con iniciativas personales. Como novedad, este año se retransmitió el evento en directo mediante streaming, gracias a la colaboración con la asociación **Hackcs**.

En palabras de su presidente, **Javier Ares**, “estamos muy contentos por la gran participación en el segundo evento. Además, nos parece importante que los jóvenes emprendedores de Castellón tengan su espacio donde mostrar sus proyectos más exitosos”.

Los participantes fueron: **éBRIC-Khouse**, **UJI Electric Racing Team**, **Esther Barreda**, **Wallet ST**, **Entropy Factory**, **María Luisa Tataje**, **Andriban Beers**, **EADe Consulting**, **Miguel Marí Soria**, **engiOn**, **Josep Esquiros**, **Raquel Villanueva**, **Hackcs** y **Associació Cultural Banda UJI**. ●



Imagen: Antonio Pradas

La UJI homenajea a las entidades colaboradoras en prácticas de los últimos 25 años

La **Universitat Jaume I** homenajeó, en el marco de actividades del 25 aniversario, a las más de 4.000 entidades cooperadoras en prácticas que han colaborado con la Universidad desde su creación en 1991. Con este reconocimiento, la **UJI** agradeció a dichas entidades el apoyo activo que prestan a la Universidad colaborando en la formación de estudiantes universitarios y reconoció la tarea que realizan todos los profesionales de las instituciones y empresas que acogen y supervisan a los estudiantes. Al acto asistieron alrededor de 350 representantes de 171 empresas y entidades diferentes.

El programa de prácticas externas se vehicula a través de la **Oficina de Inserción Profesional y Estancias en Prácticas** que depende del **Vicerrectorado de Estudiantes, Ocupación e Innovación Educativa**. Cada año, 900 estudiantes aplican y complementan sus conocimientos adquiridos con competencias para ejercer su actividad profesional y aumentan sus posibilidades de trabajar en sus respectivas profesiones, incluyendo el ámbito internacional. En los últimos 25 años, más de 62.000 estudiantes se han formado en empresas e instituciones y las prácticas externas todavía son el primer canal de inserción laboral para cer-

ca del 25 % de los titulados de **Jaume I**, porcentaje que se eleva hasta el 39 % cuando se trata de prácticas internacionales.

El rector de la **UJI**, **Vicent Climent**, agradeció a las entidades cooperadoras en prácticas su colaboración y recordó que la **Jaume I** fue la precursora de “una formación superior plenamente aplicada a la realidad social y laboral”. **Climent** también destacó que el programa de prácticas externas ha permitido tener durante estos 25 años un canal de comunicación abierto entre la Universidad y el tejido productivo del entorno. “De esta interacción sale beneficiada la sociedad de nuestro territorio porque solo con una alianza firme, honesta y crítica entre las fuerzas productivas de bienes de consumo y servicios y las de conocimientos puede forjarse un progreso real”.

Durante el acto, se reconoció la labor de las entidades pioneras en acoger a los estudiantes de la **UJI** como **BP Oil España** y la **Cámara de Comercio de Castellón**, así como la trayectoria a la cooperación continuada durante diez años de 39 entidades españolas y tres internacionales, el apoyo a las prácticas por parte de **Crue-Santander-Cepyme** y la gestión de prácticas extracurriculares por parte de la **Fundació Universitat Jaume I-Empresa**. ●

El Consejo Social adjudica los premios de investigación, iniciativa emprendedora estudiantil y excelencia docente

El jurado del XVII Premio de Investigación del Consejo Social en la modalidad de Trayectoria Investigadora concedió el galardón, dotado con 6.000 euros y diploma, a la profesora **Rosa Llusar**, catedrática del Departamento de Química Física y Analítica de la **UJI**. La doctora **Llusar** ha desarrollado su trayectoria investigadora en la química de clústeres metálicos, con especial énfasis en sus propiedades físicoquímicas de cara al desarrollo de nuevos materiales moleculares multifuncionales con aplicaciones de in-

terés tecnológico en catálisis, electrónica molecular y medicina.

En el VIII Premio a la Iniciativa Emprendedora Estudiantil, el jurado concedió el galardón, dotado con 6.000 euros y diploma, a **José Jesús Domínguez**, graduado en Ingeniería de la Edificación por la **UJI**, de la empresa **Inoibérica**, Ingeniería interactiva del ocio, compañía de base tecnológica orientada a aportar innovación y valor añadido para el sector turístico, mediante el desarrollo de productos que tienen como fin generar un ocio más social e interactivo, de forma

que se atraigan nuevos visitantes y se fidelicen los actuales.

Finalmente, el jurado del VII Premio a la Excelencia Docente Universitaria, concedió los premios, dotados con 2.000 euros y diploma de reconocimiento, a **Irene Comins**, Doctora del Departamento de Filosofía y Sociología en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales; **Sergio Barrachina**, del Departamento de Ingeniería y Ciencia de los Computadores en la Escuela Superior de Tecnología y Ciencias Experimentales; y **Andrea Planchadell**, del Departamento de Derecho Público en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas.

La entrega de los premios tendrá lugar el 26 de febrero, en el acto oficial de celebración del aniversario de creación de la **UJI**. ●

Paisaje después de la batalla

□ Fernando Ibáñez | Director General. Ética Patrimonios EAFI
 □ Empresa socia de la FUNDACIÓN DE ESTUDIOS BURSÁTILES Y FINANCIEROS
www.febf.org

Si algo nos ha enseñado la crisis –o la vida–, es que nada es inmutable y que los dogmas económicos funcionan hasta que dejan de funcionar. “*Mi dinero está seguro*”, “*los inmuebles nunca bajan de precio*”, “*tengo un trabajo fijo*” o “*los bancos no quiebran*”, son frases que nunca volveremos a repetir. Hasta algunas entidades europeas cobran hoy a los depositantes de plazos fijos en lugar de remunerarles. El mundo (financiero) al revés.

Por tanto, todo cambia; sí, pero además esta crisis histórica ha provocado cambios profundos en poco tiempo. Lo viejo deja paso a lo nuevo a ritmo de vértigo, generando incertidumbre e inestabilidad.

En la Comunidad Valenciana, el paisaje es inquietante. Las grandes entidades financieras valencianas –algunas centenarias– han desaparecido, el Gobierno autonómico ha cambiado de signo después de 20 años, mientras que el del Estado es pura incertidumbre cuando escribo estas letras. El sector inmobiliario, motor de economía y empleo en los primeros años de este siglo, sobrevive a duras penas tras un ajuste brutal. La globalización, las nuevas tecnologías y los nuevos hábitos de consumo, han transformado o han eliminado sectores industriales enteros.

Recién estrenado 2016, estamos inmersos en un proceso imparable que, después de arrasar sectores como el ocio, la moda, los viajes o la información, ahora se atreve con vacas sagradas como seguros, energía y banca. Después de la revolución industrial, llega el primer gran cambio: la revolución tecnológica. Abróchense los cinturones.

Tomando como ejemplo el sector financiero, la irrupción de las *fintech* (*financial technology*), ya es una realidad en España. Se trata de empresas financieras que operan a través de internet con menores costes fijos, burocracia y conflictos de interés que la banca tradicional. De hecho, desde abril existe una ley que las regula –Ley de Fomento de la Financiación Empresarial–, y se encuentran en trámite de supervisión por la CNMV y el Banco de España las Plataformas de Financiación Participativa (PPF): *crowdfunding* y *crowdlending*.

En resumen, a través de internet y sin ir al banco, hoy su empresa puede obtener un préstamo, descontar un pagaré o factura, firmar una póliza de crédito e, incluso, contratar un seguro de cambio de divisa. Todo ello en cuestión de días, sin que compute riesgo en la Cirbe y sin tener que domiciliar la nómina, contratar un seguro o invertir en el plan de pensiones de la campaña de turno. No regalan tablets ni jamones, eso sí, pero en Reino Unido, hasta el Gobierno completa las operaciones con dinero público al entender que cumplen un papel social.

Por el lado inversor, rentabilidades superiores al 5 % anual *descorreladas* de los mercados frente a plazos fijos al 0,40 % y una Bolsa muy volátil. Todo esto sabiendo que nuestros ahorros no solo generan rentabilidad, sino que ayudan a nuestras pymes a sobrevivir, crecer y crear riqueza y empleo.

Si a esto sumamos el descontento generalizado con el sector financiero tras la crisis, estas entidades cuentan con la simpatía de particulares y empresas. Por ejemplo, un reciente estudio refleja que solo uno de cada tres jóvenes estadounidenses entre 20 y 35 años –los famosos *millennials*– creen que necesitan un banco.

Conclusión: se estima que la financiación no bancaria alcanzará entre el 15 % y el 25 % del mercado español en los próximos cinco años, actualmente en manos de los bancos tradicionales en un 95 %.



Hemos aprendido

El segundo gran cambio tras la crisis no es tecnológico, sino humano. Después de 13 años defendiendo que los valores éticos son la única vía para la sostenibilidad económica, el año pasado nos surgió una terrible duda: ¿ha servido esta crisis para algo? ¿Nos ha hecho mejores o peores? Nuestra conclusión, después de hablar con muchos empresarios, directivos e inversores, es que hoy somos menos inocentes, pero más sabios. Hemos aprendido. Hemos cambiado.

Sabemos que el mercado es implacable. Tanto si nuestra empresa ha sobrevivido como si no, ya no es la misma que hace diez años. Así pues, ¿quiénes han llevado mejor la crisis? ¿Los prudentes o los agresivos? ¿Los ambiciosos o los humildes? ¿Las empresas con valores humanos o las que los han postergado en busca del máximo beneficio económico?

La obsesión por superar a toda costa los objetivos económicos anuales ha generado tal presión, que se ha llevado por delante los valores profesionales, la cultura de empresa e, incluso, la salud física y mental de los equipos. Además, este entorno pone en riesgo a las empresas, que pierden su razón de existir, su función en el ecosistema social y acaban sucumbiendo ante sus propios errores.

Por otra parte, se ha generado una gran desconfianza en el consumidor-cliente, que empieza a tener en cuenta no solo el producto, sino la empresa que hay detrás. Es decir, la era del “*cómo se produce*” se impone sobre la del “*qué se produce*”. En este sentido, cada vez son más las empresas que buscan el beneficio económico siendo conscientes de su impacto social y medioambiental.

A menudo son criticadas porque se interpreta que es puro marketing y, en ocasiones, es cierto, como hemos comprobado en escándalos recientes. No obstante, las empresas más resistentes son aquellas que han seguido principios de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC/RSE). Es decir, son más sostenibles sin dejar de ser rentables y tienen una ventaja competitiva para atraer a ese nuevo cliente.

Para completar la foto, tendencias globales que comparten estos principios responsables, como la Economía del Bien Común (EBC), empiezan a penetrar no solo en el sector privado, sino también en el público. El Gobierno autonómico ya ha manifestado en repetidas ocasiones su voluntad de impulsar sectores y empresas que tengan en cuenta su balance social y no solo su balance contable. Incluso en algún ayuntamiento ya se incluye la responsabilidad social de las empresas candidatas como requisito para acceder a licitaciones públicas, no solo el precio y la calidad del servicio.

En resumen, pase lo que pase en este 2016, lo único seguro es el cambio, el dominio de la tecnología y, esperamos, la consolidación de una nueva generación de empresas y empresarios socialmente responsables. Bienvenidos a un apasionante 2016.

P.D. El tercer gran cambio será la consolidación del liderazgo empresarial y político de las mujeres, sin duda el más revolucionario y positivo para todos, pero este tema da para un artículo entero. ●

DocShare

gestión documental



 Digitalización de documentos

 Búsquedas inteligentes

 Acceda a sus documentos desde su móvil, Tablet, portátil..

 Cumpla con la LOPD



DocShare, se adapta a su empresa

Ahorre costes de gestión y aumente la eficacia de sus procesos documentales



P.I. El Oliveral - C/ K - nº 2 | 46394 - Riba-roja de Túria - Valencia
Tel. 961 666 669 | info@sdadocumental.com | www.sdadocumental.com

Rebajas... ¡A tiempo!

■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Elena Sanz
(Quémepongo) y Archivo E3

Llega a tiempo a las rebajas de invierno! Para ello, os presentamos una selección de relojes de la firma de origen nórdico **Klokut**, capaces de ofrecer buenas prestaciones, diseños atractivos y precios más que razonables.

Además, tened en cuenta nuestra selección de moda de invierno, ahora con mejores precios y oportunidades únicas.

Por otro lado, pensando ya en los colores primaverales, os dejamos una selección de bolsos, de la marca italiana **Save My Bag** ligeros, elegantes y asequibles que también podréis encontrar en "Il Baco de Seta". ●

IL BACO DA SETA. Calle Soledad S/N.
46002 Valencia.
www.ilbacodasetaonline.com

Klokut: www.klokut.es

1. Modelo Thor

Precio: 64 €



1

2. Modelo Drakkar

Precio: 49 €



2

3. Modelo Bragi

Precio: 65 €



3

4. Modelo Freija

Precio: 65 €



4

1. Chaquetón blanco lana y piel ecológica de Annie P

Precio: 420 €/Ahora: 252 €

2. Pantalón de cuadritos fucsia y negro de Annie P

Precio: 230 €/Ahora: 161 €

3. Abrigo de cuadritos fucsia y negro de Annie P

Precio: 390 €/Ahora 273 €

4. Abrigo lana y piel de zorro exclusivo

Precio: 1.260 €/Ahora: 882 €



1

2



3



4



1. Portofino

Precio: 89 €.

2. Icon

Precio: 69 €.

3. Mini Icon

Precio: 55€.

4. Fresh & Small Pouch

Precio: 109 €.

5. Hippy Joy

Precio: 85 €.



1



2



3



4



5

Textos: R.E.T. / www.nuba.net
 Imágenes: Nuba y shutterstock

El agua verde y quieta parece apenas sujetar la complicada trama de los islotes que muchas veces parecen estar en un equilibrio imposible, inclinados o con unas bases tan estrechas que parece que tan solo una ola o un golpe de viento pueda hundirlos en el mar para siempre.

Donde el tiempo se detiene

Poco importa el tiempo que haga. Si luce el sol, la vista es incomparable. Pero si como es habitual está nublado, la paleta de verdes adquiere una fosforescencia especial, un brillo distinto que pinta de pura belleza el paisaje de la bahía.

A veces es la bruma la que nos hace perder la noción de distancia y realidad, convirtiendo nuestro viaje en una continua sorpresa según se nos van desvelando las formas de las islas. Si mediada la navegación se disipa la niebla, el sobresalto es aún mayor ya que nuestros ojos comienzan a encajar las piezas de un rompecabezas de ensueño.

Al atardecer, tal vez, taichí en el barco o una cena de marisco fresco, lejos del gentío, en la acogedora terraza. El junco se aleja lentamente y nos sumerge entre miles de islotes calcáreos y románticos.

A la magnificencia del paisaje se une la vida colorista que salpica de cotidianeidad la bahía. Ya sea un junco de pescadores o unos muchachos trepando por un frágil



andamio a la búsqueda de nidos de golondrinas, todo en **Halong** es un breve resumen de la vida de **Asia**, más tranquilo, sin el fragor de todas sus ciudades. Un poco de paz en un continente donde la vida bulle más ruidosa que en otros lugares.

La leyenda del Dragón de Jade

Como no podía ser menos, un lugar con la magia de la **Bahía de Halong** tiene un origen de leyenda. Se dice que fue creada por un grupo de dragones que bajaron del cielo y lanzaron una lluvia de perlas sobre el mar. Al contacto con el agua, las perlas



Vietnam: La Bahía del Dragón Descendente

Miles de islas surgen del agua color jade como torres veladas del bosque. Al ser tantas, el paisaje cambia a medida que el viajero navega en su junco privado, creando a cada paso nuevas perspectivas que le obligan a retratarlo sin descanso... Para aquel que descubra Vietnam con Nuba, la firma especializada en diseñar viajes a medida y en privado, surcar las tranquilas aguas de la Bahía de Halong es el broche de oro de un viaje inolvidable.

se convirtieron en islas de roca que impidieron el avance de un terrible ejército invasor. Y así sigue siendo hoy, cuando las islas son la mejor protección del puerto de **Haiphon**, escondido en el fondo de la bahía. De vez en cuando, los grandes cargueros que hasta allí se dirigen resultan figuras incongruentes en la quieta belleza de la bahía.

Nuba recomienda al menos una noche en la bahía, lo que nos permite permanecer en **Halong** cuando los turistas ya la han abandonado. Es entonces y al amanecer cuando la bahía se nos aparece tal y como ha sido durante siglos, con esa atemporalidad que tienen los lugares sublimes cuando no se los comparte con nadie. Esos son los momentos de un viaje que nos acompañarán durante toda una vida...

Maldivas

Nuba propone terminar el viaje en **Maldivas**: El viajero llega hasta las mismísimas profundidades del mar y allí, disfruta de una comida de lujo, relajado, rodeado de peces de colores en un restaurante submarino. Maldivas, con sus interminables playas de arena blanca, sus villas de lujo... es un paraíso inagotable.

Desde actividades acuáticas como el buceo, snórquel, kayaks, canoas, pesca de al-

tura... hasta degustar exquisitos zumos viendo derretirse el sol en las aguas cristalinas. La esmeralda del **Océano Índico** espera paciente. ●

Nuba Valencia: c/Pizarro, 14. 46004 Valencia
 Tel.: 963 945 058. jmarti@nuba.net



Experiencias Nuba en Vietnam

- Junco privado por la Bahía de Halong recorriendo sus islas.
- Contemplar las increíbles vistas de los arrozales en el Valle de Muong Hoa, hogar de minorías étnicas como Zay, Tay y Xapho.
- Paseo por el mercado flotante más importante del Delta: Cantho.
- En el Parque Nacional de Phong Nha, declarado Patrimonio de la Humanidad, ver las cuevas de roca caliza en las que los norvietnamitas se escondían de los ataques aéreos durante la guerra de Vietnam.
- Recorrido por Hanoi y Hue en compañía de un historiador.



Vista de Altea
con el Peñón
de Ifach al
fondo

Costa Blanca, la escapada perfecta

■ Textos: Redacción

Redacción@economia3.info

■ Imágenes: Diputación de Alicante

Abierta al mar Mediterráneo y custodiada por altas montañas desde las que se divisa un horizonte imponente, la provincia de **Alicante** constituye un territorio en el que la huella de antiguas civilizaciones ha dejado en herencia un legado histórico, festivo, artesanal y cultural único en el mundo. El intenso azul del mar confluye y se mezcla con una variada paleta de colores que regalan a la vista valles, humedales y espacios naturales repartidos por todo el territorio. La propia ciudad de **Alicante** o localidades como **Benidorm**, **Dénia**, **Altea**, **Calp**, **Xàbia**, **La Vila Joiosa**, **Santa Pola**, **Torre Vieja**, **Elche**, **Villena**, **Orihuela** o **Alcoi** son algunas de las más conocidas, pero constituyen solo una muestra de la gran riqueza cultural, gastronómica, deportiva, paisajística y litoral que atesoran sus 141 localidades.

Con más de doscientos kilómetros de litoral, en los que se dispersan playas de fina arena y recónditas calas, **Alicante** es una de las provincias españolas que más banderas azules logra cada año gracias a la calidad de sus aguas y a la amplia gama de servicios que ofrece. Veinticinco clubs náuticos y puertos deportivos con más de

El sector turístico alicantino ha regresado en 2015 a cifras de ocupación e ingresos desconocidas desde el comienzo de la crisis. Al margen de la influencia de las distintas variables económicas y de la coyuntura internacional, las empresas alicantinas han demostrado una capacidad de adaptación y una pujanza que, con el apoyo de instituciones como el Patronato de Turismo de la Costa Blanca, dependiente de la Diputación Provincial de Alicante, permiten afrontar con garantías de éxito el incipiente 2016 y el futuro posterior.

10.000 amarres y una amplia oferta de establecimientos hoteleros de alta calidad, permiten al visitante gozar de un destino no solo abocado al turismo de sol y playa, sino también al de interior, con infinidad de planes alternativos y complementarios que vienen acompañados por

una temperatura media anual que roza los 17 grados.

Montaña, deporte y cultura

La **Costa Blanca** es, además, cuna europea del senderismo. Sus sierras y montañas la convierten en una de las provin-

9 estrellas y 23 soles

Sería imposible encontrar un destino perfecto en el que la gastronomía no tuviera un peso específico y, sin lugar a dudas, la singularidad y riqueza de la **Costa Blanca** reside en su cocina mediterránea, elaborada con productos naturales de la huerta y del mar, con recetas tradicionales o con apuestas vanguardistas más arriesgadas. No en vano, Alicante atesora nueve estrellas Michelin, 23 soles y seis productos con Denominación de Origen. El turrón de **Jijona y Alicante**, las bebidas espirituosas, los néspers de **Callosa d'en Sarrià**, las cerezas de la Montaña y la uva de mesa embolsada del Vinalopó hacen las delicias de los turistas más exigentes, que pueden degustar a la par otros manjares como la gamba roja de Dénia, las alcachofas de la Vega Baja, la ñora de Guardamar del Segura o los salazones alicantinos, todo ello regado con vinos de la **Denominación de Origen de Alicante** que acaparan premios y distinciones por su calidad y reconocimiento internacional.

cias más montañosa de España. Escalada, barranquismo, parapente o cicloturismo son solo algunas de las propuestas deportivas que invitan al turista a disfrutar de un ocio saludable, actividades que se pueden completar con la práctica del golf, en los 24 campos desplegados por todo el territorio, o de disciplinas acuáticas como el windsurf, la vela, el kayak o el buceo. Los amantes de la aventura se recrearán en un entorno privilegiado de gran riqueza medioambiental. Los nueve parques naturales de la **Costa Blanca** dejan una estampa que, desde el litoral, con la **Serra Gelada**, el **Peñón de Ifach** o el **Montgó**, hasta las sierras interiores como la **Serra de Mariola** y la **Font Roja**, o los humedales de gran valor ecológico como las **Salinas de Santa Pola**, las **Lagunas de Torreveja-La Mata**, **El Hondo d'Elx-Crevillent** y el **Marjal Pego-Oliva**, recorren la provincia de norte a sur.

El viajero amante del arte, la música y las manifestaciones culturales puede regocijarse en espacios como el **Museo Arqueológico de Alicante (MARQ)**, el **Auditorio de la Diputación de Alicante (ADDA)**, el **Museo Bellas Artes Gravina (Mubag)** o el **Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (Maca)** y disfrutar también de las fiestas populares que se celebran en todos los rincones de la provincia en cualquier estación del año, especialmente en verano, llenando las calles de música, luz y fuegos artificiales. Fiestas como **Les Fogueres de Sant Joan**, **El Misteri d'Elx**, **Los Moros y Cristianos de La Vila Joiosa**, y de otros tantos municipios, o el **Certamen Internacional de Habaneras de Torreveja**, no dejarán indiferente al visitante. ●

Destino inigualable para negocios y congresos

Su clima privilegiado, el contraste de su paisaje y su rico patrimonio cultural, gastronómico e histórico, envuelven una provincia abierta al turismo, al ocio y al entretenimiento que atrapa al visitante desde el primer segundo y que le invita a regresar para compartir nuevas experiencias y sensaciones. Pero al mismo tiempo, la **Costa Blanca** es territorio de emprendedores, con una gran diversidad de sectores económicos consolidados: calzado, juguete, papel, mármol y una variada industria agroalimentaria que incluye la primera zona turronera del mundo, centros frutícolas de referencia en Europa o un sector vinícola que van ganando peso en el mercado internacional.

El elevado volumen de actividad económica ha generado una amplia oferta de infraestructuras, servicios y espacios, dirigidos a empresas y colectivos profesionales, que ha contribuido a afianzar una línea turística especializada en *business*. Cada vez son más las empresas y organizaciones que deciden venir a la **Costa Blanca** para celebrar congresos, jornadas, reuniones, ferias o viajes de incentivos, atraídas por el mar, las buenas temperaturas durante todo el año y la gran variedad de instalaciones y posibilidades de recreo. Tanto el litoral como los paisajes de interior ofrecen un marco incomparable para presentaciones o eventos singulares.

En Alicante, uno de los últimos edificios construidos para acoger eventos multitudinarios es el **Auditorio de la Diputación**

de **Alicante (Adda)**, con 28.000 metros cuadrados útiles y capacidad para más de cinco mil personas. También en la capital, el **Palacio de Congresos del Colegio de Médicos** ofrece desde amplios espacios multiusos hasta salas para grupos reducidos.

A pocos kilómetros, en **Elche**, la **Institución Ferial Alicantina** está a la cabeza en número de certámenes organizados y superficie neta de exposición disponible. El **Palacio de Congresos de Elche**, en el centro de la ciudad, proporciona un espacio moderno enclavado en un palmeral, de gran valor paisajístico, declarado Patrimonio de la Humanidad por la **Unesco**.

Otros espacios con cualidades excelentes para la celebración de eventos son **El Palau de Altea**, el **Auditori Teulada Moraira**, la **Sala Àgora de Alcoi**, el **Auditorio Internacional de Torreveja** y alrededor de ochenta hoteles con dependencias aptas para acoger reuniones y congresos en su interior. En **Benidorm** se concentran muchos de estos establecimientos con amplios centros de congresos y convenciones.

Además de su extensa oferta hotelera, la **Costa Blanca** cumple otro requisito imprescindible para garantizar el éxito en la organización de eventos: buenas comunicaciones con numerosas ciudades de España y Europa por carretera, tren convencional y AVE, barco y avión.

Actualmente, muchas compañías buscan vivir experiencias enriquecedoras fuera del contexto laboral habitual. La **Costa Blanca** cuenta con especialistas en la organiza- ▶



El Auditorio de la Diputación de Alicante acoge multitud de congresos y eventos



Parque natural de las Salinas de Santa Pola

ción de programas de incentivos y *outdoor training* o actividades de turismo activo para grupos de empresas. Permite, además, disfrutar de platos excepcionales en entornos únicos, pruebas deportivas y de aventura o rutas culturales orientadas al aprendizaje vivencial del equipo. En todas ellas cobran protagonismo los paisajes genuinos de playas y montañas o los selectos rincones con encanto de municipios de interior.

Los visitantes podrán conocer lugares de interés que son parte fundamental de nuestra historia y testimonio de nuestro rico tejido empresarial. El turismo industrial es una alternativa cada vez más demandada que contribuye a mostrar en profundidad la cultura y la idiosincrasia de un lugar.

La **Costa Blanca** ha conseguido ser referente internacional por la pujanza de sectores como el calzado, el juguete o el turrón. Nuestra industria ya no es solo un motor económico y de creación de empleo. Ha empezado a despertar el interés de los visitantes, que quieren conocer de primera mano su trayectoria y evolución y visitar instalaciones significativas.

Entre las muestras abiertas al público figuran el **Museo de Alfarería de Agost**, que recorre una tradición artesanal de siglos, o el **Museo del Chocolate de Valor** en **La Vila Joiosa**. Podemos visitar en **Elda** el **Museo de Calzado** y en **Elche** exposiciones creadas por algunas firmas. El Museu Valencià del Paper muestra la importancia que ha tenido la fabricación de este producto en municipios como **Banyeres de Mariola** y **Alcoi**. La industria salinera está representada en el **Museo de la Sal**, situado en el **Parque Natural de las Salinas de Santa Pola**. Otra actividad destacada en la economía de la **Costa Blanca** es la extracción y transformación de piedra natural, mármol y granito en **Pinoso** y **Novelda**. En este último municipio se organizan ocasionalmente visitas guiadas a canteras, fábricas y exposiciones.

La provincia de **Alicante** es también una de las mayores proveedoras en España de productos típicamente navideños como el juguete, el turrón o la uva que se consume en Nochevieja. La comarca juguetera por excelencia es la **Hoya de Castalla**, donde se puede ver el **Museo de la Muñeca** en **Onil**, hospedarse en el **Hotel del Juguete** en **Ibi** o visitar fábricas de juguetes. En **Xixona** se ha creado el **Museo de Turrón** y una ruta de 'tapas con turrón' que desvela los secretos de este producto. La uva del **Vinalopó**, cultivada en **Novelda** y en los municipios de alrededor, es la única en el mundo embolsada durante su cultivo, una técnica que le proporciona características únicas de sabor, textura y color. Los parques verdes y el embolsado del racimo ofrecen un bello y singular paisaje desde julio hasta septiembre.

Por otra parte, destacan dos grandes centros de fabricación de calzado: **Elche** y **Elda-Petrer**. Ambos disponen de rutas *outlet* organizadas para facilitar al visitante la localización y el recorrido. En un espacio acotado de pocos kilómetros, los compradores disponen de una gran variedad de productos de calidad a precios rebajados durante todo el año.

El **Parque Empresarial de Elche** acoge la ruta *outlet* de **Elche** formada por 29 tiendas de primeras marcas de calzado, textil, alimentación, complementos o cosmética. Encontraremos firmas como **Cuplé**, **Garvalín**, **Geox**, **Gioseppo**, **Kelme**, **Mustang**, **Nordikas**, **Pikolinos**, **Nichi Seijo**, **Tempe** (grupo **Inditex**), **Xti** o **Wonders**. El horario habitual de apertura de las tiendas es de 10 a 14 y de 16 a 20 horas, de lunes a viernes, y sábados de 10 a 14 horas. Se puede acceder fácilmente al **Parque Empresarial**, situado en **Torrellano**, desde la carretera N-340 y desde la autovía A-70. Hay, además, dos líneas de autobús para desplazarse desde **Elche**. Esta área industrial dispone de restau-

rantes, cafeterías y oferta hotelera. Algunas empresas organizan programas de actividades de carácter cultural (charlas, conciertos o talleres) o exposiciones informativas y museísticas.

Elda, con su **Museo de Calzado** y el concepto *factory store*, es una excelente alternativa. En este municipio hay cuatro itinerarios perfectamente estructurados y localizables integrados en la ciudad: Museo del Calzado, Avenida de Ronda, Zona Centro y las llamadas rutas *outlet* fuera del casco urbano. Todos estos recorridos combinan tiendas *outlet* de firmas de **Elda** con una amplia oferta cultural y de servicios. Se puede acceder a **Elda** directamente desde la autovía A-31. La ciudad dispone de estaciones de tren y autobús con buenas conexiones nacionales. El aeropuerto internacional Alicante-Elche está a solo media hora en coche.

Las rutas *outlet* de **Elche** y **Elda** son, además de un centro de compras con precios competitivos, un escaparate de tendencias de moda. Permiten conocer el trabajo de destacados diseñadores de renombre que triunfan en las pasarelas internacionales.

Las dos principales áreas de fabricación de calzado de la **Costa Blanca** están especializadas en públicos diferentes. En **Elche** predomina el calzado deportivo y en **Elda** el zapato de cuero para señoras y niños. Forman parte también del mapa de la industria zapatera de la **Costa Blanca** otros municipios del **Valle del Vinalopó** como **Villena**, **Monóvar**, **Aspe**, **Novelda**, **Monforte** y **Petrer**.

En definitiva, la extensa oferta de calidad en infraestructuras y alojamiento, la excelente accesibilidad y la gran variedad de servicios y opciones para el tiempo libre, convierten la **Costa Blanca** en una elección perfecta para las empresas y colectivos profesionales que buscan oportunidades para explorar formas innovadoras de trabajo colectivo o en equipo. ●

JUST LIKE ME



tunisair.com

GET CLOSER



الخطوط التونسية
TUNISAIR



Jamel Ben Haj Ali, director general de Tunisair para España y Portugal

“Tunisair sigue apostando por el mercado español aumentando sus frecuencias de vuelo desde la ciudad condal”

La compañía tunecina centrará sus esfuerzos este año 2016 en mejorar su competitividad y rentabilidad de sus operaciones, en diversificar sus mercados y en reforzar su posicionamiento para disponer de las herramientas necesarias y poder hacer frente a la entrada en vigor del *Open Sky*. Además, tiene previsto pasar a frecuencia diaria desde Barcelona.

■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Cuál ha sido la evolución de la compañía en el mercado español en estos tres últimos años?

- A principios de 2015, nuestras perspectivas eran muy alentadoras. El comportamiento del mercado durante el primer trimestre, que registró un aumento del 18,31 % en enero, del 11,46 % en febrero y del 5,57 % en marzo lo avalan. No obstante, los cambios políticos en Túnez, a

raíz de la revolución y los sucesos de este año, se han dejado notar en la actividad de nuestra compañía, acusando un descenso en el número de pasajeros, especialmente tras la drástica disminución de la actividad Charter.

Cabe señalar aquí que nuestra actividad, desde los mercados emisores de la península ibérica, es altamente turística (85 %). Para hacer frente a esta situación, decidimos reforzar nuestra operativa regular para compensar dicha caída, invitando a nuestros *partners* a optar por la fórmula Part-charter. En efecto, pese a que por razones de la inestabilidad política, nuestros resultados de explotación se quedaron por debajo de los objetivos que

nos habíamos fijado, **Tunisair** ha seguido apostando por el mercado emisor español y no redujo su programación aérea. Es más, aumentó sus frecuencias desde la ciudad condal, pasando de cuatro vuelos semanales a seis. Esta apuesta fue motivada por el excelente comportamiento del mercado emisor tunecino hacia España que está registrando un considerable aumento, especialmente los dos últimos años.

Para el emisor español hacia Túnez, confío que gracias a la inmejorable relación calidad/precio que ofrece el destino y que lo hace muy competitivo comparado con otros destinos de la competencia y a la confianza de nuestros *partners* **Travelplan** y **Quelónea** además de otros turoperadores y agencias mayoristas/minoristas, recuperaremos poquito a poco el mercado que perdimos estos últimos años.

- ¿Qué tipo de actuaciones comerciales están realizando en el mercado español para reactivar el destino de Túnez?



Tráfico regular España/Túnez/España: (pasajeros)				
2013	2014	2015	Variación 2014/2013	Variación 2015/2014
88.273	94.891	80.103	+7,49%	-16%



- Para impulsar el emisor español hacia Túnez, además del apoyo de nuestros colaboradores TO y AA.VV, trabajamos mano a mano con Turismo de Túnez para determinar las acciones promocionales conjuntas destinadas a la red de distribución y a los minoristas (viajes de familiarización, tarifas promocionales y condiciones ventajosas, etc.).

- ¿Qué expectativas de crecimiento contemplan para 2016?

- Para el ejercicio 2016, nos hemos propuesto reactivar la demanda, especialmente para el segmento grupos (estudiantes), el Business Travel (viajes de incentivos, MICE y grupos especiales) y el vacacional. Asistimos también a un importante dinamismo en cuanto al *outgoing* tunecino hacia España y Portugal, lo cual vamos a fomentar a través de las agencias emisoras tunecinas.

- ¿Cuáles son los retos de Tunisair ante la crisis que ha sufrido el sector en estos últimos años?

- Para los mercados de la península ibérica, nuestra meta es consolidar los resul-



Para el ejercicio 2016, nos hemos propuesto reactivar la demanda, especialmente para el segmento grupos (estudiantes), el Business Travel (viajes de incentivos, MICE y grupos especiales) y el vacacional

tados registrados hasta ahora y reforzar las rutas tradicionales.

Para España, de cara a 2016, si todos los condicionantes de la recuperación del mercado emisor español hacia Túnez se unen, tenemos previsto añadir una nue-

va frecuencia desde Barcelona para pasar de seis vuelos a la semana a una frecuencia diaria y, de hecho, durante este invierno Tunisair realizará cuatro días (lunes, miércoles, viernes y domingo) el trayecto Túnez-Madrid y viceversa y lo mismo ocurre con Barcelona. En verano, la compañía aumentará dicha frecuencia con destino a Barcelona y habrá vuelos todos los días excepto los sábados.

Por otra parte, y en consonancia con la modernización y expansión de su flota y con el fin de fijar las nuevas orientaciones de la estrategia comercial de la compañía, Tunisair ha llevado a cabo una profunda reflexión en la que se han implicado la mayoría de los altos cargos de la aerolínea. ●

Más información:
www.tunisair.com



Nueva estrategia comercial de Tunisair

La nueva estrategia comercial de Tunisair, cuya puesta en marcha ya se había iniciado se va a centrar en conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar su competitividad y la rentabilidad de sus operaciones.
- Diversificar sus mercados.
- Reforzar su posicionamiento para disponer de las herramientas necesarias y hacer frente a los desafíos que implica la entrada en vigor del *Open Sky*. Cabe destacar también que la nueva estrategia comercial se apoya en las principales orientaciones que se detallan a continuación:
 - La continua mejora de la calidad de servicio.
 - Una permanente reducción de los costes de funcionamiento.
 - La expansión de la red y la diversificación de los mercados mediante la ampliación del programa de vuelos y de las rutas en los tradicionales mercados europeos, africanos y de Oriente Medio.
 - La apertura de nuevas rutas, especialmente en países africanos para garantizar progresivamente la mejor cobertura posible del continente. Esta orientación irá en consonancia con la política nacional de desarrollo en materia de intercambios industriales, comerciales y de servicios con países africanos.
 - El desarrollo de destinos de largo recorrido que verá su primera acción con el lanzamiento, a mediados de 2016, de la nueva ruta Túnez-Montreal-Túnez. Otras nuevas rutas con América del norte y Asia están igualmente previstas.
 - La optimización de la conectividad de la red de Tunisair para poder convertir Tunis-Carthage en un auténtico *Hub* que permitirá generar un considerable tráfico entre los continentes europeo, africano, americano y asiático.
 - La revalorización de la actividad de carga, que se beneficiará de la modernización de sus recursos materiales, de una mejora en cuanto a la calificación de su personal y de una revisión de sus procedimientos para sacar provecho de las nuevas oportunidades que se presentarán con la extensión de la red y la explotación de aviones destinados al largo recorrido que ofrecen una importante capacidad de carga.



■ Textos: Juan Manuel Baixauli
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo Único Viajes

Seguramente, queda muy poco de lo que fue su origen a principios del siglo XIX. Su primer asentamiento europeo data de la segunda mitad del siglo XIX, así que es una ciudad moderna y actual.

La primera visita que realice en 1998 ya me sorprendió por cosas como la posibilidad de alquilar bicicletas y recorrer la ciudad con toda normalidad, algo que para nosotros era entonces muy atípico. Bicicletas de todas formas y tamaños.

Así que decidimos dedicar un día a recorrer sus barrios y calles en bicicleta y llegamos hasta el **Parque Stanley**, precioso e inmenso, en el extremo norte de la ciudad y rodeado por el mar.

Me encanta la limpieza y cuidado que tiene esta ciudad en cada uno de sus espacios. Recorriendo la bahía, por los embar-

Vancouver, el placer de la costa oeste

Hace muchos años que estuve por primera vez en Vancouver, viaje de trabajo y ciudad de la que nada esperaba. Tal vez por eso superó con mucho mis expectativas, hasta estar en el top 10 de mis ciudades favoritas. Una ciudad para recorrer tranquilamente, que está entre las más seguras del mundo y que es, en función de una serie de parámetros, una de las cinco ciudades con mayor calidad de vida.

caderos de barcos de cruceros, desde donde partir para recorrer la costa oeste navegando hacia **Alaska**, la actividad es apasionante. El trazado de sus calles nos dice que es una ciudad perfectamente pensada con la cabeza y cómoda. Seguramente, uno de los aspectos que le aporta calidad de vida.

Mar, montañas, bosques

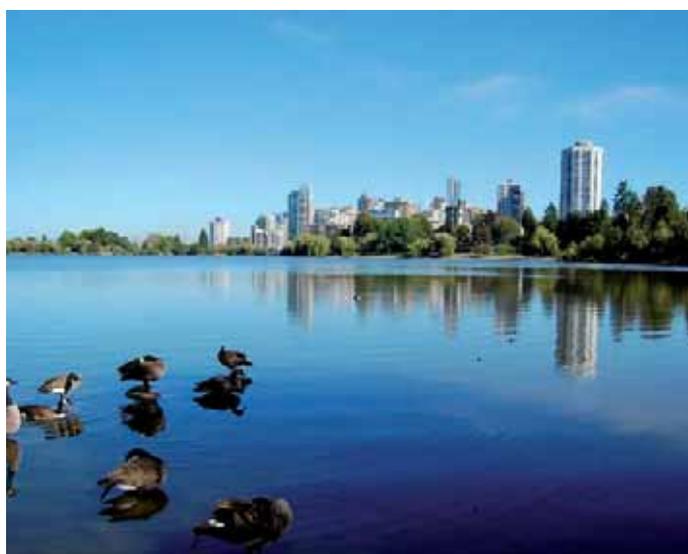
Disfrutar del entorno que rodea la ciudad es una de las experiencias más bonitas que he tenido. El mar, las montañas, los bosques, todo cuanto la rodea, hacen de **Vancouver** algo único y diferente. La **British Columbia**, la más prestigiosa uni-

versidad de Canadá, ocupa un amplio espacio al este de la ciudad, frente al mar.

Vancouver es una ciudad para recorrerla y saborearla. En las orillas del mar que la bordea, se pueden encontrar multitud de restaurantes con terrazas para disfrutar de pescado fresco en un entorno inigualable.

Con la mentalidad europea, sorprende ver a la gente joven con su tabla de surf bajo el brazo, cogiendo el transporte público para desplazarse a estaciones de ski junto a la ciudad.

La ciudad está distribuida en barrios. Al recorrerla, nos dimos cuenta que no



íbamos a poder visitarlos todos. Ese primer viaje simplemente provocó la necesidad de hacer otro. Barrios todos ellos cercanos, diferentes, cada uno con sus atractivos y sus señas de identidad. Es como ver diferentes caras de una misma ciudad.

Ciudad de barrios

Por ejemplo, su *Chinatown* solo es superado en tamaño por el de **San Francisco**. O *Gastown*, un barrio turístico popular, con calles empedradas y una cuidada arquitectura victoriana. Excelente para recorrerlo a pie.

También podemos acercarnos a **Granville Island**, rodeada de embarcaderos y con un ambiente marino que se contagia. Su mercado público, lleno de productos frescos –pescados, mariscos y una gran variedad de verduras naturales–, justifica totalmente la visita.

En bicicleta o andando se pueden recorrer sus estrechas calles, llenas de tiendas con un ambiente propio de una ciudad cosmopolita, con teatros en vivo y atrac-

Vancouver es una ciudad desde la que puedes hacer un crucero hasta Alaska (norte), recorrer paisajes sobrecogedores en dirección a Calgary (este), o entrar en los EE.UU. (sur) por la costa oeste y recorrer Seattle, Portland, San Francisco o Los Ángeles

ciones familiares. Salir de copas por **Granville Street**, **West End**, **Robson Setreer** (lugar ideal para los compradores), **Yaletown** o **Commercial Drive**, que antes era conocido como **Little Italy**, barrio preferido por estudiantes, escritores, artistas y otros bohemios.

También podemos visitar **Kerrisdale**, **Kitsilano**, **Punjabi Market** –donde se concentra la población indocanadiense–, **South Main (SoMa)** o **Davie Village**, barrio al que se accede pasando junto o de-

bajo de banderas arcoíris, que nos indican donde entramos y el tipo de ambiente que vamos a encontrar. Y todo ello sin haber salido de la ciudad.

Origen y destino de rutas

Vancouver puede ser una ciudad desde la que iniciar un crucero hacia el **Golfo de Alaska**, viviendo una experiencia única; emprender ruta a **Calgary**, hacia el este, atravesando paisajes sobrecogedores y maravillosos; o iniciar un viaje al sur, hacia los EE.UU.: **Seattle**, **Portland**, **San Francisco**, **Los Ángeles**, etc. Hasta donde quieras llegar, porque si además de cruzar estas impresionantes ciudades, te paras a visitar sus parques, te adentras en ellos, el viaje puede ser interminable.

Descubrir **Vancouver** es descubrir una de las ciudades más bonitas, limpias, seguras y modernas del mundo, sabiendo que solo es el origen de otro viaje apasionante hacia el norte, el este o el sur. Cualquiera de las tres direcciones valen la pena..., y no es fácil la elección. ●



Entrevista con Javier Vallés, director general de la cadena hotelera valenciana

SH Hoteles hace de la singularidad su valor diferencial en un mercado de creciente competitividad

■ Textos: R.E.T.
redaccion@economia3.info
■ Imágenes: Archivo E3

Cómo nace SH Hoteles? ¿Cómo fueron sus inicios y cuál es su ventaja competitiva?

- El origen de SH Hoteles se remonta a 1998. Por aquel entonces operaba bajo la denominación Serotel (empresa hotelera de gestión). A partir de esta fecha, los hoteles fueron gestionados por este nue-

vo grupo hotelero en régimen de franquicia comercial con Meliá. Será en 2009 cuando la compañía consolida su marca SH Hoteles, "Singular Hotels", alrededor del concepto de singularidad como valor diferencial de posicionamiento.

vo grupo hotelero en régimen de franquicia comercial con Meliá.

Será en 2009 cuando la compañía consolida su marca SH Hoteles, "Singular Hotels", alrededor del concepto de singularidad como valor diferencial de posicionamiento.

- Su valor de marca...

- Por supuesto y sin ninguna duda la singularidad.

Singular Hotels fue y sigue siendo nuestro concepto de marca. Este posicionamiento nos define a la perfección. Contamos con hoteles muy heterogéneos... desde destinos vacacionales, hasta hoteles boutique o cosmopolitas y urbanos, y todos conviviendo bajo la misma estrategia de marca.

- ¿Y cómo se traduce ese valor diferencial en el cliente?

- Nosotros lo traducimos con experiencias. Lo importante es crear una experiencia única en el cliente, fidelizándolo y, por supuesto, generando prescripción.

Nuestro propósito es siempre ser capaces de hacer que cada estancia sea inolvidable. Esto es básico para crear prescripción y, sobre todo, para fidelizar al cliente.

- Desde 1998 hasta ahora ha llovido mucho...

- Desde luego, en casi veinte años el mercado ha atravesado diferentes etapas. Nosotros hemos tratado siempre de rein-





ventarnos y adaptarnos a cada uno de los momentos por los que ha pasado el sector turístico, ofreciendo siempre la máxima calidad con un coste equilibrado.

- **¿Con cuántos establecimientos cuentan en la actualidad?**

- SH Hoteles cuenta actualmente con dos hoteles en la provincia de Alicante en emplazamientos privilegiados y frente al mar. SH Ifach (Calpe) y SH Villa Gadea (Altea).

El primero de ellos es un hotel vacacional y muy familiar y el segundo es un referente único cinco estrellas en un paraje espectacular con una ubicación inmejorable.

A estos se les une el SH Valencia Palace, todo un icono cinco estrellas en la ciudad de Valencia y punto de encuentro del empresariado valenciano. Además, el hotel SH Valencia Palace posee una ubicación perfecta y una oferta de servicios muy completa, atributos que lo posicionan como un establecimiento ideal para conocer la Valencia cultural y de ocio, estando a tan solo cinco minutos a pie del centro.

El resto de los establecimientos que gestiona SH Hoteles son un referente por los emplazamientos estratégicos del cliente a quién se dirige.

- **¿Qué nuevos proyectos y planes para el futuro tienen previsto?**

- El afianzamiento de la marca SH Hoteles en el sector turístico es pleno.

La Comunidad Valenciana es su actual escenario pero su proyección de futuro pasa por otros puntos de la geografía nacional. SH Hoteles cuenta en la actualidad con más de mil habitaciones, cerca de trescientos empleados y 400.000 clientes alojados en sus establecimientos durante el último año. Nuestros planes de futuro pasan, por supuesto, por seguir creciendo, siempre con la máxima calidad y garantía. ●



Colón
Business
Center

**COLÓN
BUSINESS
CENTER**
TU CENTRO DE
NEGOCIOS EN VALENCIA



Plaza Porta de la Mar, nº 6 Pta. 13 - 46004 VALENCIA
Teléfono: 963 523 711 Mail: info@colonbc.com
www.colonbc.com

Monedas digitales

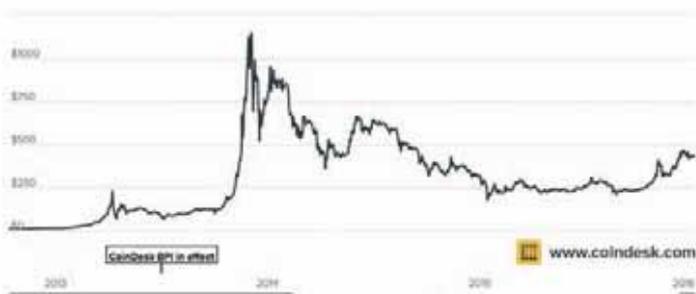
□ Miguel A. Juan | Socio Director
 □ S2 GRUPO
www.s2grupo.es

El dinero se estableció como una forma conveniente de mejorar el sistema de trueque, desacoplando las necesidades del comprador y del vendedor en una transacción económica. Al principio, el dinero tenía un valor intrínseco, basado en la escasez relativa del material con el que se fabricaba. Más adelante, el dinero pasó a ser la representación de una promesa de pago por un Estado o un banco, respaldada por un material físico de valor reconocido, como el patrón oro. Hoy en día, el dinero es una representación de un valor sin ningún respaldo real o, mejor dicho, con el valor que la comunidad quiera dar al Estado emisor.

Digo todo esto porque cuando se habla de monedas digitales, se menciona con frecuencia el término *virtual*, que parece contraponerse a algún tipo de dinero *real*, como si los billetes de euros fueran más reales que los *bitcoins*, por ejemplo.

No es fácil entender lo que es y cómo funciona el dinero digital, aunque trataremos de establecer lo más básico, sin entrar en las consecuencias económicas que puede tener la expansión de su uso, que quedan más allá del ámbito de este artículo y, probablemente, de las capacidades de análisis del autor. Nos referiremos al caso de *bitcoin*, por ser el más famoso y usado dinero digital.

Se puede decir que todo el sistema de *bitcoin* se basa en la existencia de una cadena de transacciones financieras entre miembros de una red, que es pública, y cuya validez es aceptada por todos los miembros. Realizar una transacción en *bitcoins* supone enlazar un nuevo eslabón en esa cadena y esperar a que sea validado por alguien con la capacidad de cálculo suficiente para hacerlo. Debido a que las transacciones están firmadas digitalmente y a la va-



lidación criptográfica que se realiza y se publica, el sistema garantiza la unicidad de la transacción y el principio de no repudio por parte del emisor. Eso es todo. Simple y elegante..., o no tan simple.

El sistema fue inventado en 2008 por **Satoshi Nakamoto**, un japonés de 37 años..., o no; ya que su identidad es incierta. Ni siquiera se sabe si se trata de una o de varias personas. El caso es que *bitcoin* está publicado como *software* libre y, a día de hoy, el liderazgo de la comunidad de desarrolladores que lo mantienen está transferido a otras personas.

15 millones de bitcoins

En 2009, se puso en marcha el sistema, con el primer eslabón de la cadena: una transacción sin antecedentes con un valor de 50 *bitcoins* (BTC). A partir de ahí, se han ido enlazando más transacciones (bloques), hasta contar con un total de algo más de 390.000

bloques a la hora de escribir estas líneas. Contando con que los primeros 210.000 bloques generaron 50 BTC cada uno y los siguientes, 25 BTC, existen un total de unos 15 millones de BTC. Soy consciente de que esta última frase requiere explicación.

Los BTC se generan cuando alguien valida una transacción (un bloque de la cadena). Como se mencionó antes, este proceso supone un trabajo y requiere una potencia de cálculo no despreciable. Básicamente, se trata de resolver un reto criptográfico.

Este trabajo tiene una recompensa: 50 BTC en los primeros 210.000 bloques, la mitad en los siguientes 210.000 y así sucesivamente, hasta que el último bloque no reciba ninguna recompensa. Eso supondrá la generación del último BTC y llevará el número de BTC en circulación a un máximo absoluto e inmutable de 21 millones de BTC. Se estima que esto ocurrirá en 2140. A partir de ese momento, la motivación para seguir validando transacciones estará en la obtención de tasas de gestión, como ocurre con otros medios de pago.

¿Qué diferencias tiene BTC frente a las monedas tradicionales? Fundamentalmente, está descentralizada, no depende de ningún Estado y tiene, por diseño, un límite máximo al número de unidades emitidas. De hecho, dado que un usuario puede perder un monedero de BTC, que no pueden ser utilizados por ninguna otra persona, el número de BTC puede disminuir gradualmente, planteando una situación única hasta la fecha.

Se ha hablado mucho del anonimato en el uso de BTC. Incluso ha habido mercados electrónicos de mercancías ilegales (por ejemplo, *Silk Road*), que han usado BTC como medio de pago. Sin embargo, el anonimato es discutible, ya que las transacciones son públicas (no olvidemos que la cadena de bloques está a la vista de todo el mundo), y hay muchas formas de rastrear el comportamiento de un usuario y, finalmente, localizar a la persona física que está detrás y, al menos, obtener pruebas circunstanciales de las actividades ilícitas. Además, la cadena se puede seguir hacia atrás en el tiempo tanto como se quiera.

¿Moda pasajera o nueva moneda internacional?

Como información adicional para poner el asunto en perspectiva, pueden ver en la gráfica adjunta la evolución de la cotización de BTC frente al USD. Actualmente, el valor es de 1 BTC= 432 USD o poco más de 400 €. Por otra parte, los *bitcoins* son aceptados por más de 100.000 empresas como medio de pago, entre ellos **Dell**, **Microsoft**, **Virgin**, **Zynga** y numerosas ONG como **Greenpeace**, **Mozilla Foundation** o **Wikimedia**. Recientemente, **Barclays Bank** ha anunciado su aceptación de BTC como medio de pago para entidades benéficas.

Por supuesto, quedan retos por resolver y no vamos a dejar de mencionar los posibles problemas de seguridad que *bitcoin* puede presentar, como el robo de monederos insuficientemente protegidos o el efecto distorsionador que podría tener un avance disruptivo en las técnicas de computación que se usan para la validación de las transacciones y la generación de *bitcoins*.

Sin embargo, el hecho de que las transacciones estén siempre expuestas deja la puerta abierta al establecimiento de mecanismos de vigilancia y persecución de los defraudadores. Quizás, una moneda que en sus inicios ha tenido algunos usos delictivos, por su naturaleza *virtual*, pueda convertirse en el medio más apropiado para garantizar la transparencia de las transacciones financieras, que tanto necesita nuestra sociedad. ●





MÁS DE UNO



TODA LA INFORMACIÓN
Y ACTUALIDAD EN EL
PROGRAMA MATINAL
DE ONDA CERO CON

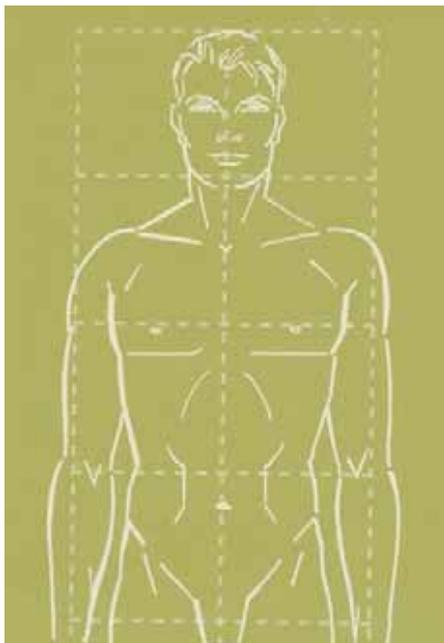
**CARLOS ALSINA Y
JUAN RAMÓN LUCAS**

DE LUNES A VIERNES
DE 6:00 A 12:30

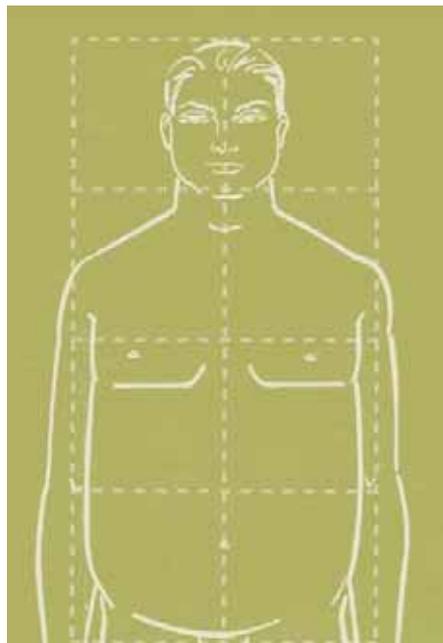


TU RADIO

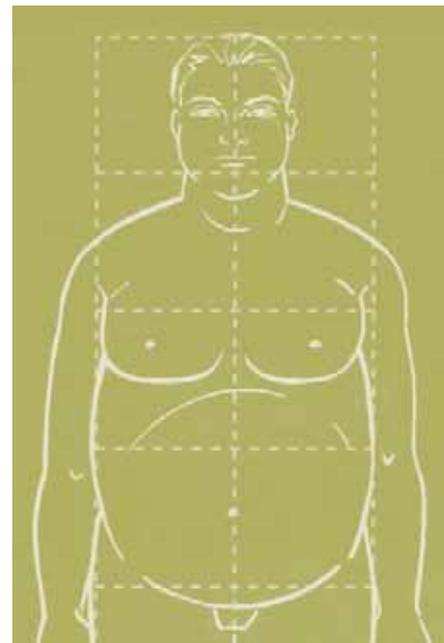
101.2 FM Valencia • 106.5 FM Alicante • 102.0 FM Elche
88.7 FM Castellón • 93.6 FM • Torrevieja 104.0 FM Gandia
104.1 FM Sagunto • 94.4 FM Alcoy • 99.2 FM Vila-real
106.0 FM Alzira • 95.0 FM Villajoyosa • 94.6 FM Altea



Morfología de trapecio invertido



Morfología cuadrada



Morfología ovalada

El estudio morfológico del cuerpo humano como fundamento de la asesoría de imagen

■ Textos: **Justo Grau**
 redaccion@economia3.info
 ■ Imágenes: **Archivo Stilus Vitae**

Un conjunto de líneas y su disposición crea formas distintas y cuando esas líneas son las dominantes en nuestro cuerpo, definen nuestra morfología, porque el cuerpo humano tiene varios tipos de morfologías, cada cual con sus propias características.

En función de la morfología a la que pertenecemos y que se identifica mediante el estudio morfológico correspondiente, deberemos optar por un tipo de prendas u otras, con el fin de contribuir a la armonía de nuestro cuerpo, potenciando nuestros rasgos físicos más bellos y minimizando lo que en asesoría de imagen se conoce como *inestetismo*; aquellas características que se alejan de los cánones estéticos considerados ideales.

Conocer cuál es nuestra morfología es necesario para adaptar nuestra vestimenta y sacar de ella el mayor partido posible.

El trapecio invertido es la morfología de referencia para los hombres, que está basada en la escultura *David*, de **Miguel Ángel**. ¿A qué hombre no le gustaría tener un cuerpo así? Pero lo cierto es que no todos tienen dicha constitución.

Ahora bien, aunque nuestra morfología sea cuadrada, ovalada, rectangular, de trapecio o de triángulo invertido, podemos utilizar la forma de la ropa para acercar nues-

¿Qué tipo de cuello de camisa es el más aconsejable en función de la altura y el diámetro de nuestro cuello? ¿Nos favorecen más los bolsillos de tapeta o los de plastrón? ¿Falda más o menos corta? Para responder a estas preguntas, los expertos en asesoría de imagen **Stilus Vitae** realizan estudios morfológicos para determinar las características que nos identifican a cada uno de nosotros. En esta ocasión, nos centraremos en las diferentes morfologías del hombre y en un próximo artículo analizaremos el cuerpo femenino.

tra morfología al *David* de **Miguel Ángel**; esto forma parte del estudio morfológico.

Veamos un ejemplo sobre esto último. **Barack Obama**, el presidente de los EE.UU., tiene un torso estrecho, pero él no puede mostrar tal *inestetismo*, pues proyectaría una imagen débil, algo impensable en el presidente de la primera potencia mundial. Por eso utiliza trajes muy estructurados, con los hombros muy marcados, lo que transmite seguridad y estabilidad.

Modelos morfológicos

Estos que a continuación se señalan son los seis modelos morfológicos básicos y, en mayor o menor medida, todos podemos encuadrarnos en alguno de ellos.

De trapecio invertido. Los hombros, la caja torácica y las extremidades superiores están proporcionadas. Las caderas son ligeramente más estrechas, las piernas también guardan proporción. Es la tipología ideal y cualquier prenda le sienta bien.

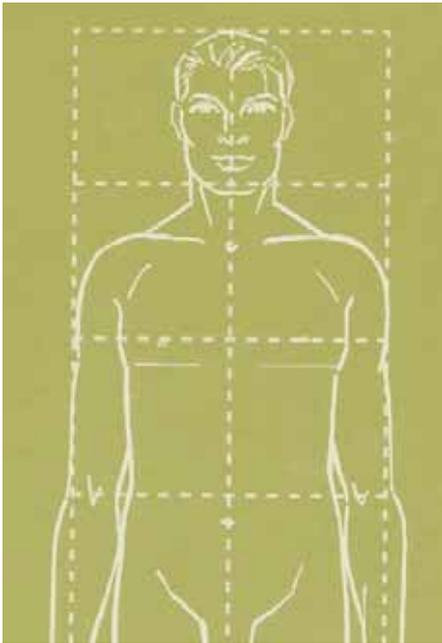
Cuadrada. Al llegar a cierta edad, muchos hombres pertenecen a esta tipología. La caja torácica se parece a un cuadrado,

los hombros están caídos y las extremidades superiores e inferiores son delgadas.

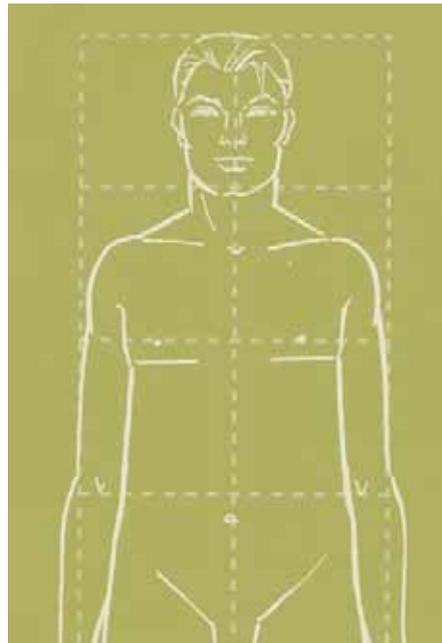
Ovalada. Es una tipología de cuerpo rechoncho y con tendencia a la obesidad. Se caracteriza por sus dimensiones horizontales que prevalecen sobre las verticales. El consejo que les doy como asesor de imagen es que estructuren los hombros y den más esbeltez en el talle.

Rectangular. En esta tipología destaca la rectitud del tronco; el tórax y la cintura tienen prácticamente la misma anchura. Se trata de ampliar ópticamente los hombros para marcar la cintura. El objetivo es potenciar los hombros y suavizar la cadera para acercarnos a la silueta ideal.

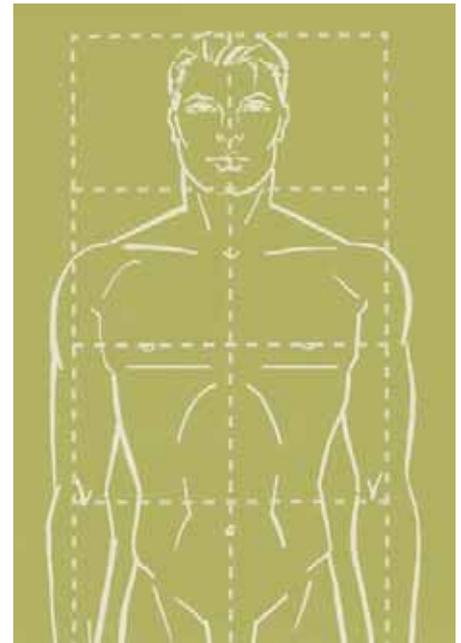
De trapecio. Se caracteriza por tener la zona superior del cuerpo más estrecha que la zona inferior. Por ello, les aconsejo que en la zona superior utilicen prendas que aporten volumen en horizontal. Para disimular la anchura de la zona inferior, los hombres que tengan esta morfología utilizarán pantalones rectos. Debemos potenciar los hombros y suavizar las caderas.



Morfología rectangular



Morfología de trapecio



Morfología de Triángulo Invertido

De triángulo invertido. Esta tipología se aproxima a la figura atlética de gran desarrollo óseo y muscular, con hombros amplios y tórax robusto. Las caderas y las piernas son mucho más esbeltas en comparación con la parte superior. El consejo que doy a quienes tienen esta morfología

es suavizar los hombros y potenciar y dar un poco de volumen a las caderas.

Más allá de lo anterior, hay personas cuya constitución no encaja al 100 % en las tipologías analizadas. Además, toda una serie de *inestetismos* provocados por circunstancias muy diversas (malformaciones, accidentes...),

están presentes en todas las morfologías. Los profesionales de **Stilus Vitae** realizamos estudios morfológicos para que el cliente conozca la morfología a la que corresponde su cuerpo y sepa qué tipo de prendas son más aconsejables para su constitución con vistas a maximizar el resultado deseado. ●

STILUS VITAE®

ASESORÍA DE IMAGEN

SERVICIOS:

ORGANIZACIÓN DE FONDO DE ARMARIO
ESTUDIO MORFOLÓGICO Y DE COLOR
ESTUDIO DE ESTILO PERSONAL
PERSONAL SHOPPER

STILUSVITAE.ES · (+0034) 672 162 222 · INFO@STILUSVITAE.ES
C/COLÓN, 72, PTA.18. CP46004 VALENCIA

Bodegas El Villar, el éxito a través de la anticipación

■ Textos: Ángel González Ossorio

redaccion@economia3.info

■ Imágenes: Archivo de la bodega

En las primeras estribaciones de la meseta valenciana, remontando el Turia desde el mar, están los viñedos de los que se nutre la **Bodega El Villar**. El lugar combina la altitud –entre 400 y 800 metros las viñas más altas–, con la proximidad del Mediterráneo, que siempre aporta brisa y humedad que refresca los rigores del verano en estas montañas conocidas como Los Serranos.

Un total de diez municipios acogen los viñedos y olivares –también producen aceite–, de **El Villar**. Se trata del propio Villar del Arzobispo, que es donde está situada la bodega, pero también de Higuerales, Chulilla, Losa del Obispo, Gestalgar, Casinos, Domeño, Pedralba, Lliria y Bugarra.

Ese lugar privilegiado, en el que parece ser que barajó retirarse el mismísimo emperador **Carlos V** antes de decidirse por la cacereña localidad de Yuste, es la subzona del Alto Turia que produce quizá los vinos más singulares de la **DOP Valencia**.

Suelos arcillosos y calcáreos hacen su labor y permiten sacarle un gran partido a variedades autóctonas como las blancas de Merseguera y Macabeo o las tintas Garnacha y Tempranillo. Pero también a variedades foráneas que se han adaptado de maravilla, como el Semillón y el Merlot.

Estas dos variedades a las que los vinos de Burdeos han dado fama mundial son otras tantas apuestas de **El Villar** en su proceso de investigación. Desde los años noventa pusieron en marcha un banco de pruebas, para ver qué variedades se adap-

Quizás no suene el nombre de esta bodega al gran público, pero si lo unimos a su marca líder, *L'Antigón*, ya es otra cosa. Comercializa el doble del vino que producen sus viticultores asociados, lo que convierte a la cooperativa de Villar del Arzobispo en un caso de éxito gracias a la habilidad que han tenido para anticiparse a los cambios. En 1970 vieron que la fusión era garantía de supervivencia y más tarde su estrecha alianza con Mercadona los ha hecho mejores, más competitivos y versátiles en sus elaboraciones, hasta convertirse en una referencia en el Alto Turia de Valencia.



Alejandro Cortell, director técnico de la bodega, y Luis Cervera, gerente de la misma

Suelos arcillosos y calcáreos permiten sacarle un gran partido a variedades autóctonas como las blancas de Merseguera y Macabeo, o las tintas Garnacha y Tempranillo

taban mejor a estos parajes y se quedaron, sobre todo, con estas dos. El Merlot supone ya el 10 % de la producción pro-

pia de los cooperativistas y, junto con el Tempranillo, son las dos tintas preferidas por la bodega y base de la mayor parte de los vinos.

Semillón bordelés en el Alto Turia

En el caso de los blancos, mientras en otros territorios ha dominado la Chardonnay y la Sauvignon Blanc, en **El Villar** han preferido arriesgar, buscar la diferenciación y acertar con la Semillón.

Luis Cervera, gerente de la firma, señala que la Semillón es una uva difícil de cultivar porque es muy sensible a los hongos, pero que en esta zona produce vinos muy aromáticos y singulares, a pesar de que el clima de la que es original es atlántico y no continental mediterráneo como el del Alto Turia.

Esta paradoja no les echó para atrás cuando experimentaron y hoy están muy orgullosos de ella, hasta tal punto que en menos de un mes saldrá al mercado un monovarietal de Semillón de 2015, con el nombre de *Cantalares*, denominación de uno de los parajes en los que se produce. Será una de las principales novedades de la nueva cosecha en la Comunitat y a la que habrá que estar muy atentos.

Pero esa querencia por la diferenciación también está en las variedades autóctonas, de ahí la defensa que han hecho de la Merseguera, una variedad blanca exclu-



siva del Alto Turia de Valencia, que supone el 70 % del *coupage* de la mayor parte de sus vinos blancos. **Cervera** lamenta que se haya arrancado mucha superficie, porque no duda de su calidad. Lo mismo sucede con la tinta del país, que era la Garnacha

tinorera y que está también muy presente en sus vinos.

Reyes en la relación calidad-precio

Precisamente, esta combinación entre lo nuevo y lo viejo, entre lo que piden los

mercados nacionales e internacionales y los amantes de los clásicos vinos valencianos, es lo que ha hecho versátil a esta bodega, que mueve al año diez millones de litros de vino y que está muy atenta a los gustos del mercado: ¿qué se piden vinos más dul-



Laderas blanco

Blanco joven de la **DO Valencia**. Elaborado con uva Merseguera y Macabeo y fermentado en depósitos de acero inoxidable a temperatura controlada entre 16 y 18°C, tras una maceración pelicular y sangrado estático.

Cata: Color amarillo pálido con destellos verdosos, muy limpio y brillante. Aroma complejo en el que se funden aromas de frutas y flores blancas con especias. En boca es sedoso, refrescante, apetecible y con un buen final. ●

Laderas rosado

De la **DO Valencia**, este rosado joven está elaborado con Bobal y Tempranillo.

Cata: Color rosa frambuesa, cálido, atractivo y muy brillante. En nariz se combinan las notas frutales, fresa, ciruela, mora con las florales de rosa y violeta. En boca resulta refrescante, redondo, untuoso y suave, con una acidez equilibrada y un buen final que invita a seguir bebiendo. ●



Viña Villar

Se trata de un tinto de crianza cuya añada se actualiza anualmente. También de la **DO Valencia**, mezcla Tempranillo y Merlot. Fermenta en depósitos de acero inoxidable a 25°C y se macera en 15 días.

Crianza: 8 meses en barrica nueva y 12 meses en botellero.

Cata: color rojo cereza brillante. En nariz evoca aroma de ciruela, cereza, mora, para dar paso a la vainilla, los tostados y las especias. En boca es fresco, ágil, suave, de final agradable y persistente. ●



¿Conoce los **Gastos totales** de su flota de vehículos?

Podemos ayudarle a **detectar y eliminar** todos los gastos innecesarios de sus vehículos, así como asesorarle para conseguir el mayor **ahorro** en su flota:

 Asesoramiento y consultoría

 Gestión del combustible

 Desviaciones de Kilometraje

 Gestión de vehículo de sustitución

 Seguros y análisis de riesgos

 Call Center personalizado

 Gestión del mantenimiento

 ... y mucho más

Entre en www.iberofleeting.es o llame al **902 105 736** y descubra todo lo que podemos hacer por su flota.

ces?, pues se produce un semidulce que el público joven sabe apreciar. Y así, con todo.

Pero la clave está en mantener la relación calidad-precio, y ahí es donde son imbatibles. La **Guía Peñín**, la más prestigiosa de nuestro país, anunciaba hace un par de meses los mejores vinos en esa relación calidad-precio, y otorgaba la máxima puntuación, cinco estrellas, a dos marcas de esta bodega: *Laderas* y *Viña Villar*.

Los grandes vinos jóvenes de la bodega se comercializan bajo la marca *Laderas*, tanto blancos como tintos y rosados. Seleccionadas las variedades, *coupages* muy medidos y contrastados año tras año dan a luz esas pequeñas joyas.

En cuanto a *Viña Villar*, es la marca de referencia de la alta gama de la bodega. Ahí están los Tempranillos y Merlots seleccionados para hacer crianzas de gran éxito de ventas, pero también de crítica como la **Guía Peñín** acaba de certificar con su última crianza.

Y también aceite

Pero **El Villar** no se queda solo en el vino. También produce aceite de oliva de calidad. *Serran'oli* es la marca que comercializa la producción de la cooperativa y que, año a año, crece frente a los tradicionales graneles.

Se trata de un aceite de altísima calidad por las características del territorio, especialmente el clima extremo y la altitud del Alto Turia, así como por la mezcla de variedades autóctonas como la Villalonga, Serrana, y Sollana, pero también con presencia importante de Picual y Arbequina. El aceite de arbequina se comercializa como monovarietal, mientras que el resto forman el *coupage* que caracteriza esta marca.

Además de vino y aceite, **El Villar** también está creciendo en otros productos del campo, como la almendra y las algarrobas.

Luis Cervera señala que la almendra es el cultivo que más valor añadido está



El Villar, medio siglo de andadura

Detrás de este nombre comercial están más de 1.200 socios que forman la **Cooperativa de Villar del Arzobispo** y que dan vida a 1.000 hectáreas de viñedo ancestral. En 1970 se fusionaron dos cooperativas más pequeñas, **San Isidro** y **La Paz**, más la almazara. Fundadas en los años cincuenta en pleno auge de las cooperativas en el campo valenciano, pronto vieron que juntos eran más fuertes.

Hoy, **El Villar** es un referente del cooperativismo en la Comunitat, ya que, además de vender sus productos, da muchos servicios a sus socios. Pero como los cinco millones de kilos de uva que producen sus viñedos son solo la mitad de lo que la bodega es capaz de comercializar, otras cooperativas de la provincia consiguen valor añadido gracias a su potencia. El secreto está en la diversificación de los productos y de los clientes, en la internacionalización creciente pero, sobre todo, en la estrecha relación que han mantenido siempre con **Mercadona**.

Para muchos quizá no les suene tanto el nombre comercial de la bodega, pero lo que sí les sonará es el nombre de su vino más popular, **L'Àntigón**, una marca elaborada para **Mercadona** desde sus orígenes, que se ha convertido en su producto más vendido, con una enorme expansión desde los años ochenta. La relación con **Mercadona** ha sido fructífera para ambas partes, suponiendo para **El Villar** un auténtico acicate a la hora de modernizarse y estar al día en los sistemas de calidad alimentaria más exigentes.

Eso se traslada a todos los ámbitos de la bodega, de modo que siempre ha estado preparada para los cambios del mercado, lo que ha facilitado su crecimiento en el mercado exportador, a donde va ya una de cada cinco botellas producidas.

Cervera señala que están presentes en los cinco continentes y que entre los veinte países que reciben sus vinos con asiduidad destaca Alemania, donde abastecen al canal horeca y a cadenas de alimentación, donde son muy competitivos en relación calidad-precio.

dejando en la zona en los últimos años, por la subida de precio a nivel internacional, y como el territorio es propicio, los agricultores han apostado por ella, in-

crementando las plantaciones, pero no lo han hecho a costa del viñedo, que se mantiene estable después de las últimas reestructuraciones. ●

QUARTUP
GESTIONA SIN LÍMITES

EL **ERP CLOUD** QUE
CUBRE TODAS
TUS NECESIDADES

www.quartup.com

info@quartup.com 933 153 067



Solución integral para
tu E-COMMERCE



SOPORTE



FACTURACIÓN



CRM



LOGÍSTICA



COMPRAS



CONTABILIDAD

el faro

de lunes
a jueves
21:30



el programa debate de

TV  editerráneo

■ Textos: F.P. Puche
 redaccion@economia3.info
 ■ Imágenes: Archivo del autor

Entre esas dos fechas, 1925 y 2007, se movió la actividad comercial y sindical de un empresario valenciano, activo en el ramo de la alimentación, que fue pionero en la aplicación en Valencia de las nuevas tendencias comerciales que se impusieron en España en los últimos años cincuenta. Tendencias que implantaron un nuevo concepto de relación entre vendedor y cliente, nacido muchos años antes en Estados Unidos.

El comprador se movía por la tienda con entera libertad, tenía una extensa gama de productos al alcance de la mano y seleccionaba lo que necesitaba o le atraía más. Los empleados, desaparecido el mostrador, eran pocos y se limitaban a ayudar, aconsejar o responder preguntas cuando el cliente lo requería. El resto de la relación comercial era sencillo: se paga en caja antes de salir a la calle.

El modelo era inusual, revolucionario incluso para las costumbres de la gente. La reseña del acto inaugural que publicó **Las Provincias** explicaba al detalle el nuevo formato: “La decoración, de un estilo moderno y vistoso, ha sido realizada por la firma valencianísima Hernández Mompó. Todo está al alcance de la mano y de la vista, con sus precios marcados, empaquetados y distribuidos por secciones. A través de la ordenada circulación, el público puede elegir lo que más le gus-



Abelardo Cervera, el día de la inauguración del primer autoservicio

Fundada por Abelardo Cervera

Superette trajo un nuevo concepto al comercio: “Sírvese usted mismo”

Si para las novedades de la economía hubiera la misma sensibilidad que para algunos hechos históricos o culturales, en los bajos comerciales del número 10 de la calle Reina Doña Germana de Valencia habría una placa conmemorativa que más o menos podría decir: “En este lugar abrió sus puertas al público, el 1 de agosto de 1959, el primer autoservicio de alimentación de Valencia, inicio de la cadena Superette. Lo promovió el empresario valenciano Abelardo Cervera Martínez (1925-2007)”.

La ardilla que tira del carro

El emblema de **Superette** fue una ardilla que tiraba del carro de la compra. El animalito, simpático y ágil, parece transmitir inteligencia y sagacidad. En un gesto de modernidad, los diseñadores habían ideado que la cola de la ardilla formara la S de la marca.

Los trazos que recuadraban la marca daban, sobre todo, idea de rapidez y eficacia, los conceptos del nuevo modelo comercial. La publicidad de la inauguración la llevó a cabo la agencia valenciana **Sucro**.



te, y cuando se ha completado la compra, se pasa a la salida por la sección de cajas, para efectuar el pago”.

El autoservicio nació en 1916 en EE. UU.

El primer autoservicio de alimentación que hubo en el mundo se inauguró en el año 1916 en la ciudad de Memphis, en el estado de Tennessee (EE. UU.). **Clarence Saunders**, el creador de la marca **Piggly Wiggly**, fue el introductor de un modelo donde desaparecieron los mostradores y los productos estaban a la altura de la ma-

no, ya empaquetados. Este año se cumplen 100 de la creación del modelo.

La cadena **Walmart**, líder mundial en el sector del *retail*, de la que se dice que **Mercedona** tomó alguna de sus estrategias, nació en el año 1962, en Roger (Arkansas, EE. UU.), siendo su creador **Sam Walton**.

Esa revolución comercial llegó a España a partir de 1958, cuando la **Comisaría General de Abastecimientos** promovió el nacimiento del primer autoservicio de alimentación, en la calle Embajadores de Madrid. El año 1957 –para los valencianos el

año de la riada– y el siguiente fueron, para la economía española, de una incipiente liberalización.

Fueron años de cambio que dieron paso al Plan de Estabilización Económica, diseñado por **Enrique Fuentes Quintana** y **Juan Sardá**, y aprobado por las Cortes Españolas en julio de 1959. El equilibrio de la balanza de pagos, la estabilidad económica y la recuperación de la peseta fueron los objetivos perseguidos mediante un ajuste profundo, de dura austeridad, con el que España empezó a dejar atrás la fase de autarquía, para empezar a liberalizar estructuras y abrirse al exterior.

Agosto de 1959

El autoservicio **Superette** de Valencia llegó después de la implantación de seis u ocho en España: el de Alicante, promovido por **Gaspar Peral** e inaugurado en marzo de 1959, fue el quinto de España. En la tarde del sábado 1 de agosto de 1959, autoridades, periodistas y curiosos se dieron cita en los locales comerciales de **Superette S.A.**, la nueva experiencia

Jobac, el crecimiento vertiginoso

En esta evocación de la cadena **Superette** sería injusto olvidar la iniciativa que, en 1957, en la avenida del Cid, puso en marcha el empresario mogentino **José Bacete Cardós** (1927-2009), creador de la marca **Jobac**, que responde a las primeras letras de su nombre y apellidos.

Dedicada a la distribución de alimentación, **Jobac** se especializó en más altas cantidades de producto y llegó a configurar una importante cadena, con más de ochenta establecimientos de diversa superficie, con un local estrella ubicado en una gran nave situada en la orilla izquierda del Turia, donde ahora se levanta el centro comercial Campanar y los cines **Yelmo**.

Bacete Cardós, como **Cervera**, vendió su cadena, que llegó a tener 1.300 empleados en los años noventa, después de una intensa actividad. Sus establecimientos, primero, estuvieron en manos de **Mercasa**. Pero en 1991 fueron una de las plataformas de lanzamiento de la cooperativa **Consum**.

Con todo, **José Bacete** no dejó la actividad de la que era especialista y abrió, en la céntrica calle de Xàtiva, un establecimiento, **Las Añadas de España**, que durante años fue referencia en el campo de la calidad en la alimentación y en la selección de vinos y licores.

nacida en el número 10 de la calle Reina Doña Germana.

Abelardo Cervera, que por entonces era jefe del **Sindicato Provincial de Alimentación** y maestro mayor del **Gremio de Ultramarinos**, promovió el primer **Superette** valenciano y contó en la inauguración con la presencia del alcalde de la ciudad, **Adolfo Rincón de Arellano**. En el discurso inaugural, el promotor "expu-

El autoservicio Superette de Valencia llegó después de la implantación de seis u ocho en España: el de Alicante, promovido por Gaspar Peral e inaugurado en marzo de 1959, fue el quinto

so los fines sociales del supermercado en forma de autoservicio".

El primer establecimiento de **Superette** de Valencia tuvo 330 metros cuadrados de superficie comercial abierta al público y otros 300 dedicados a cámaras y almacenes. Había en el local seis pasillos de exposición y revisión de productos, más secciones de carnes frescas y congeladas, de fiambres, frutas y verduras, ultramarinos y droguería.

Los establecimientos de **Superette**, y los de los primeros años sesenta, se hacían llamar autoservicios. Luego se pondría en uso el término supermercado, que responde a superficies de venta mayores, y el concepto de hipermercado, que se utilizó para superficies de venta aún mayores, situadas en las afueras de las grandes ciudades, al borde de autopistas o accesos.

En Valencia, el primer gran hipermercado, **Continente**, se inauguró en 1976 en Alfajar, y el primer centro comercial de **El Corte Inglés**, el de la calle Pintor Sorolla, es del año 1971.

Cambio drástico

Desde luego, el cambio de concepto operado en la relación comercial fue mucho más profundo de lo que podemos imaginar tantos años después. ►

INDUSTRIAS
ALEGRE

Interior Trim Global Full Service Supplier





Lineal de productos del primer autoservicio de Superette

La desaparición del mostrador cambiaba rutinas y estilos comerciales; incluso mataba el ambiente y el estilo del viejo colmado, de la *botigueta* a la valenciana, del ultramarinos de toda la vida, donde los clientes, sobre todo mujeres, charlaban sin prisa, aguardaban lo que hiciera falta, y se intercambiaban noticias domésticas de todo el barrio o del pueblo entero.

Ese tipo ancestral de comercio, que muchas veces se basaba también en el “*apuntamelo*” –anotación de la deuda en cuenta

personal y pago aplazado–, encontró en el autoservicio una alternativa moderna, en principio urbana, especialmente diseñada para mujeres que tenían más prisa, que no necesitaban comprar *al fiote*, pero que observaron enseguida que podía haber ventaja en los precios de un negocio que tenía menos gastos y empleados que el colmado tradicional.

Las Provincias lo anotó en la reseña inaugural: “*En los artículos comprobamos sin duda que existe una ventaja de precios. Lo he-*

mos observado personalmente. Pero hay otros aspectos tanto o más importantes: la independencia con que se mueve el público, la comodidad, la certeza de que se adquiere lo que realmente se quiere, las condiciones higiénicas con que están presentados los artículos, la rapidez de la compra o la variedad de productos en un mismo establecimiento”, decía el periódico.

Crecimiento continuado

Sobre esa base, **Superette** trabajó un año tras otro y creó en la prensa local páginas publicitarias semanales, que anunciaban los productos-gancho rebajados de precio u otras oportunidades. Todas las grandes firmas del sector de la distribución, andando el tiempo, hicieron lo mismo.

El negocio de **Abelardo Cervera** progresó con éxito. Cada año nació una sucursal nueva de la cadena que, en 1961 contaba con tres establecimientos y en 1970 sumaba diez en total. No mucho después, la familia **Cervera** había unido otros doce establecimientos de la marca *Gran Unión*.

Ese es el bloque de establecimientos que en el año 1988 adquirió **Juan Roig** para configurar la base de expansión de su empresa, **Mercadona**, nacida en 1981 en Tavernes Blanques, sobre la base de una carnicería familiar. ●

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



JRVALLE AUTOMOCIÓN

NUEVO CONCESIONARIO
ŠKODA EN VALENCIA



Consumo combinado gama Octavia: [3,5- 6,4] l/100 km. Emisiones de CO2 gama Octavia: [90- 149] g/km

JRVALLE AUTOMOCIÓN C/Padre Tomás de Montañana, 3 - Tel. 961 23 93 63 - Valencia

Con el Experto en Alta Velocidad cada necesidad de comunicación tiene su solución

Con los Planes Red Empresa tienes flexibilidad para elegir la fórmula de comunicaciones en fijo y móvil que mejor se adapte a tu empresa, y así poner a tu negocio por delante.

1500 y vodafone.es/red-empresa

Vodafone
Power to you





Export



Nuevo mercado a la vista

En CaixaBank, tenemos un equipo de expertos en comercio exterior que está a su disposición para acompañarle en sus operaciones de importación y exportación, así como para ayudarle en sus proyectos de expansión internacional. Además, le ofrecemos la posibilidad de gestionar sus operaciones íntegramente *on-line*, sin límites de horarios ni localización.

Caixa*Empresa*

NRI: 1219-2015/9681. www.CaixaBank.es/empresas



Patrocinador del
Equipo Olímpico



Mejor Banco
de España 2015



Banco con el Espíritu más
Innovador del Mundo 2014
Mejor Innovación en
Productos y Servicios
2013 y 2014



Certificado Europeo
de Máxima Excelencia
en la Gestión