

Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva



Philip G. Moscoso
IESE Business School



pmoscoso@iese.edu

Operational innovation, source of competitive advantage

QUÉ ES INNOVAR EN OPERACIONES

Estamos en tiempos en que muchos mercados no crecen, que hay excesos de capacidad y que aparecen competidores por todas las esquinas. Por ello, para muchos de los directivos que conozco, la presión por conseguir mantener un crecimiento rentable se está volviendo asfixiante. Muchos de ellos han optado por diversificar el negocio hacia otros sectores, entrar en nuevos mercados o invertir más en marketing o I+D. Algunos incluso han optado por comprar algún competidor, algo muy de moda hoy en día, pero que no siempre repercute el éxito esperado.

Pero conozco muy pocos directivos que alguna vez se hayan plan-

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Innovar en operaciones -no simplemente su mejora continua- significa idear formas completamente nuevas de operar. Esta ha sido una de las claves de muchos de los grandes éxitos que el mundo empresarial ha escrito, como por ejemplo, los casos de Dell, Toyota o Zara. La innovación operativa es una fuente de ventaja competitiva relativamente fiable, de poco riesgo, y sobre todo de máxima actualidad, porque cada vez más la partida contra nuestros competidores transcurre en el tablero de las operaciones. Pero la clave para conseguir buenas innovaciones en operaciones no está tanto en las inversiones en tecnologías y otros medios, sino, sobre todo, en romper esquemas mentales y culturales en las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

Operational innovation -not just continuous improvement- is about creating completely new ways of operating. It has been central to some of business's greatest success stories, like Dell, Toyota or Zara. Operational innovation is a relatively reliable and low risk source of competitive advantage, and it is needed now more than ever, as the competitive game increasingly must be played on the field of operations. Achieving great operational innovations, however, is less about investments in technology and other means than about overcoming mental and cultural barriers in our companies.

CODIGOS JEL:
M110;M100



teado innovar sus operaciones a fondo (Meredith, 2001). Al decir operaciones, me refiero a la forma en que una empresa ejecuta todos y cada uno de sus procesos, tanto los de negocio como los de soporte (Krajewski y Ritzman, 2004; Hammer, 1997). Los procesos pueden comprender desde actividades tan sencillas como etiquetar cajas hasta secuencias tan complejas como una cadena de suministro global en la que participan varias empresas. O, si prefieren ejemplos del entorno de servicios, un centro de atención al cliente o una oficina bancaria también implican la gestión de un número importante de procesos.

Pero a diferencia de los productos que vendemos, o de los organigramas que nos rigen, las operaciones no siempre se han diseñado meticulosamente, y a menudo han ido evolucionando con vida propia (sobre todo en entornos no industriales, menos familiarizados con las técnicas de análisis y diseño de operaciones; Wright y Mechling 2002).

Pues bien, la innovación de las operaciones significa idear formas completamente nuevas de operar, es decir, formas nuevas de gestionar pedidos, fabricar productos o prestar el servicio al cliente, por ejemplo (Davenport, 1992). No se trata simplemente de mejorar de forma continua, sino de conseguir "saltos cuánticos" en el rendimiento. Pero para ello, a menudo una reingeniería tradicional no es suficiente, ya que necesitamos soluciones al margen de lo existente. Con este tipo de innovaciones podemos conseguir poner a nuestros competidores contra las cuerdas (Hayes y Upton, 1998).

Este es un tema de máxima actualidad, porque hoy en día, el crecimiento rentable requiere, sobre todo: 1) arrebatar cuota de mercado a nuestros competidores, y 2) sacarle más jugo a nuestra base actual de clientes. En ambos casos la partida se juega cada vez más en el tablero de las operaciones, tanto en términos de su diseño como de su gestión. Para empezar, hay que dar mejor servicio, pero con menores costes. Pero mientras no consideremos una mejora radical de nuestras operaciones (y, en su caso, de su integración con terceros), sin duda estamos ignorando la ventaja competitiva más sostenible a largo plazo que puede generar nuestra empresa. Y un primer aviso: cada vez son más las empresas que han tomado buena nota de ello.

BENEFICIOS DE INNOVAR EN OPERACIONES

Porque igual usted no es consciente, pero innovar en operaciones ha sido clave en muchos de los grandes éxitos que el mundo



empresarial ha escrito (junto a otros factores, claro). Empresas como Toyota, Dell, Ikea, SouthWest o Zara repensaron radicalmente la forma de operar en su sector y descolocaron a grandísimas corporaciones como General Motors, American Airlines o IBM.

Dell, por ejemplo, ha sido la historia de éxito en su sector. Y no ha sido gracias a grandes innovaciones de producto ni a campañas publicitarias muy sofisticadas. Sobre todo ha sido fruto de su innovación en operaciones, que se concretó en un modelo de venta directa. Este a su vez, se sustenta en una cadena de suministro sobre pedido ejemplar. Cuando Michael Dell comenzó a operar de esta forma, muchos pensaron que nunca funcionaría. Esto en sí mismo a menudo ya implica una importante oportunidad: los competidores suelen tardar mucho más en detectar el potencial de nuestras innovaciones operativas de lo que tardan en el caso de nuevos productos o planteamientos comerciales. Los competidores de SouthWest, una de las pioneras de las líneas aéreas de bajo coste en Estados Unidos, por ejemplo, tardaron más de una década en darse cuenta del peligro que suponía para ellos su modelo de operaciones.

Tampoco el éxito de Toyota se basa sólo en un buen producto. En gran medida radica en la excelencia de sus operaciones, incluyendo la gestión de sus proveedores, de sus fábricas y de sus canales de distribución. De hecho, su modelo de operaciones se conoce bajo las siglas "TPS" (Toyota Production System), y durante muchos años han sido estudio obligatorio en las escuelas de negocio. Y evidentemente, también fueron estudio obligado para sus competidores.

Pero aunque a primera vista el secreto del éxito de empresas como Toyota o Dell pueda parecer relativamente sencillo, la historia ha demostrado claramente que replicar un buen modelo de operaciones en otra empresa no es tarea fácil. En la práctica, muchas de las ideas que los competidores copiaron prácticamente tal cual a Toyota, luego en sus fábricas no funcionaron igual de bien. Y esto suele ocurrir por dos razones.

Una, porque las empresas verdaderamente exitosas en operaciones no se limitan sólo a conseguir operaciones más rápidas, a la vez que con menores costes. Si no que han conseguido, y esto es lo verdaderamente difícil, que sus operaciones sean: 1) ágiles (capacidad de reaccionar rápidamente a cambios en los requerimientos a corto plazo), y 2) adaptables (capacidad más a largo plazo de irse adaptando continuamente a la evolución del entorno

PALABRAS CLAVE

Innovación, operaciones, ventaja competitiva, barreras organizativas, implementación.

KEY WORDS

Innovation, operations, competitive advantage, organizational barriers, implementation.

competitivo), dos características clave de unas buenas operaciones (Lee, 2004).

Zara, por ejemplo, con la denominada integración vertical de sus operaciones, en gran medida ha reinventado el modelo de negocio establecido en la moda textil, aplicando consecuentemente la visión de la cadena de suministro a su negocio. Mientras que muchos de sus competidores han externalizado su producción a países de bajo coste laboral, Zara sigue asignando una parte importante de su producción a proveedores locales (y a menudo pertenecientes al grupo), lo que le permite una mayor agilidad a la hora de responder a tendencias del mercado.

Pero hay una segunda razón por la que cuesta copiar modelos exitosos de operaciones y que es necesaria para poder cumplir la primera. Innovar en operaciones es mucho más que definir un flujo de material o información. Implica cambios en el "ADN" de una empresa, como por ejemplo descentralizar decisiones o la forma de tratar a los proveedores. Si uno no es conciente de ello, los intentos de innovar en operaciones están predestinados al fracaso, ya sean ideas propias o simplemente copiadas.

No obstante, a muchos ejecutivos con los que he hablado sobre cómo mejorar sus operaciones, enseguida les preocupa que la innovación operativa suponga: 1) grandes inversiones en recursos antes de siquiera empezar, y 2) mayores costes operativos una vez en marcha.

Por eso quiero acabar este breve análisis de los beneficios de la innovación operativa con lo que yo considero una magnífica noticia: "Hacerlo bien cuesta menos a la larga". Es decir, aquellas empresas que son buenas en operaciones gastan un porcentaje inferior de sus ventas en operar, por ejemplo, sus cadenas de suministros. Un estudio de Cook y Jackson (2001) al respecto reveló que las mejores empresas en gestión de cadenas de suministro sólo gastaban un 4,2% sobre ventas en este apartado, frente a la media que gastaba casi un 10%. Esto se debe a que suelen tener menos stock, fábricas más eficientes o, simplemente, menos problemas de calidad, por ejemplo. Por ello su rentabilidad sobre activos (ROA) también suele ser superior a la media del sector. Porque, tradicionalmente, las empresas han priorizado sus esfuer-

***En innovación operativa: "Hacerlo bien cuesta menos a la larga".
Aquellas empresas que son buenas en operaciones gastan un porcentaje inferior de sus ventas en operar***

los de las mejores empresas en gestión de cadenas de suministro sólo gastaban un 4,2% sobre ventas en este apartado, frente a la media que gastaba casi un 10%. Esto se debe a que suelen tener menos stock, fábricas más eficientes o, simplemente, menos problemas de calidad, por ejemplo. Por ello su rentabilidad sobre activos (ROA) también suele ser superior a la media del sector. Porque, tradicionalmente, las empresas han priorizado sus esfuer-

zos en mejorar el numerador del ROA, es decir, el beneficio. Pero las empresas innovadoras en operaciones aprovechan igualmente la alternativa menos obvia, que es reducir el denominador, es decir, los activos y su rotación. Si una empresa promedio tiene aparcados el 60% de sus activos netos en inventarios, plantas y otros activos de la cadena de suministro, acelerar la rotación de activos y, sobre todo, externalizar, puede ser un impulso importante de la rentabilidad. Y en la medida que los intereses financieros vuelvan a subir, esta vía ganará aún más peso. Zara, por ejemplo, a pesar de tener una alta intensidad en capital debido a ser la propietaria de sus tiendas, opera con menor capital circulante que muchos de sus competidores. Como muestra la Figura 1, el ROA del grupo Inditex, dueño de Zara, no sólo es superior al del Grupo Benetton gracias a un mayor margen de beneficio, sino también a una mayor rotación de activos.

Además, a la hora de la verdad, para innovar en operaciones, por lo general no hacen falta inversiones tan grandes en tecnología, medios y otros recursos como podemos pensar. Micheal Dell empezó operando su empresa por teléfono desde su dormitorio en la universidad. Muchas veces se trata simplemente de rediseñar el proceso existente o de sacarle más partido al sistema que ya tenemos instalado. En ese sentido, el reto de innovar en operaciones suele estar menos en los costes y más en conseguir un cambio de actitud y de cultura frente a las operaciones de la empresa.

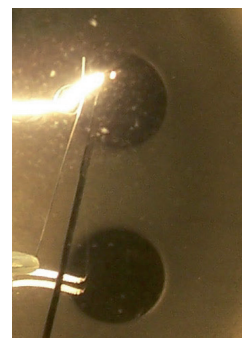
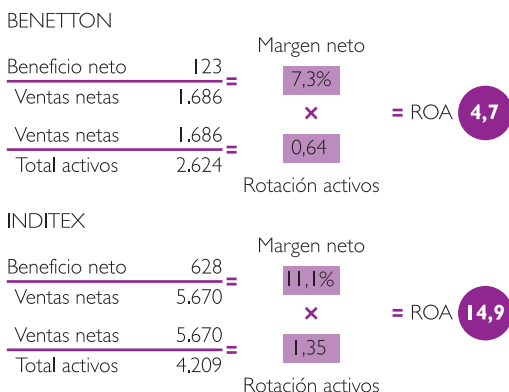
Además, a la hora de la verdad, para innovar en operaciones, por lo general no hacen falta inversiones tan grandes en tecnología, medios y otros recursos como podemos pensar. Micheal Dell empezó operando su empresa por teléfono desde su dormitorio en la universidad. Muchas veces se trata simplemente de rediseñar el proceso existente o de sacarle más partido al sistema que ya tenemos instalado. En ese sentido, el reto de innovar en operaciones suele estar menos en los costes y más en conseguir un cambio de actitud y de cultura frente a las operaciones de la empresa.

OBSTÁCULOS DE LA INNOVACIÓN EN OPERACIONES

Las historias de éxito que hemos mencionado son bien conocidas por dos razones. En primer lugar, porque las innovaciones operativas dan lugar a resultados extraordinarios. Es más, han colocado a los dueños de Dell, Ikea o Zara en las listas de los más adinerados del planeta. En segundo lugar, porque, francamente, todavía son pocas las empresas que han conseguido tales éxitos. ¿Por qué? Porque innovar en operaciones requiere romper con esquemas mentales muy establecidos, de los cuales cabría destacar los siguientes tres.

Figura 1

Rentabilidad sobre activos en 2004.
Millones de euros.



Innovar en operaciones NO es glamoroso

A menudo tengo la impresión de que la mayoría de los ejecutivos piensan que las operaciones carecen de glamour alguno, que son "algo proletario". Parece que existe una jerarquía mental en los directivos: estrategia y finanzas están arriba en la pirámide, ventas y marketing en medio, y bastante más abajo las operaciones. La mayoría hemos interiorizado la imagen de que los buenos directivos son aquellos que se centran en la alta estrategia y dejan la operativa para otros (Meredith, 2001). Al fin y al cabo, se dice que lo divertido es comprar empresas o diversificar. Además, esto es lo que gusta a los analistas y puede conseguir portadas en prensa. El rediseño de la distribución o del "call center" en cambio, no, aun cuando puede ser lo crítico de verdad para la empresa. Demasiadas veces he conocido casos en los que el trabajo troncal, las actividades que crean valor para el cliente, han pasado a ser consideradas de bajo estatus e interés.

Un directivo NO tiene que saber de operaciones

Creo que esta cultura empresarial puede ser el resultado de un cierto desconocimiento del mundo de las operaciones. Muchos ejecutivos tienen un impresionante arsenal de herramientas de marketing o finanzas, por ejemplo, pero de operaciones saben poco. Tal vez sea porque las operaciones requieren conocimientos y habilidades en gran medida diferentes al resto de actividades directivas (Meredith, 2001). Las operaciones son más bien una rama de la ingeniería, por lo que a menudo las cosas son menos de opinar y más de calcular. Muchos directivos me aceptan que en su comité de dirección nadie sabe de operaciones. Por ello, cuando se les propone una innovación en operaciones les cuesta comprenderla y, por tanto, apoyarla, o incluso más estimular nuevas.

Muchos ejecutivos tienen un impresionante arsenal de herramientas de marketing o finanzas, por ejemplo, pero de operaciones saben poco

No obstante, para mí lo grave no es un desconocimiento general de operaciones, sino cuando los directivos desconocen las operaciones de sus propias empresas. Es como un general que desconozca la operativa de sus tropas y aliados. En mi vida como consultor, en más de una ocasión me ha tocado vivir la sorpresa de un alto directivo al detallarle cómo operan en su empresa, por ejemplo, en tér-

minos de gestión de proveedores. Porque no nos engañemos, con frecuencia, no saber de las operaciones en tu sector es no entender realmente algunas de las claves de negocio que le subyacen.

NO hace falta un responsable de operaciones

Conozco pocas empresas en las que a primer nivel directivo alguien ostenta el título de director general o vicepresidente de operaciones. Eso sí, algunas de estas pocas empresas, sobre todo anglosajonas, empiezan a implantar la figura del COO ("chief operating officer"). En cambio, siempre suele haber un alto directivo para marketing, recursos humanos, desarrollo o finanzas.

La responsabilidad de las operaciones suele estar a nivel de mandos intermedios y distribuida entre varios departamentos: sobre todo compras, producción o distribución. Pero esto conlleva dos problemas:

- Nadie tiene la visión y la responsabilidad de conjunto que la innovación operativa suele requerir por su propia naturaleza (tampoco para una buena gestión de la cadena de suministro en su conjunto).
- Suele haber áreas en las que la palabra proceso, sistema u operaciones, en general no se escuchan muy a menudo. Es decir, falta toda sensibilidad por la operativa del negocio.

Pero que nadie me entienda mal, no sugiero una estructura paralela de operaciones, sino más bien lo contrario. Creo que la excelencia en operaciones, y su innovación, deben ser parte íntegra del negocio. Es decir, formar parte del día a día de cada uno. Por tanto, al igual que la calidad u otras funciones distribuidas a lo largo y ancho de la empresa, debe ser una tarea íntegra de todos los empleados. Sin duda, en algunas áreas, por ejemplo compras, o el "call center", las operaciones tendrán más peso que en otras. Pero a nadie deben preocuparle en absoluto.

Lo que sugiero esencialmente es que al menos alguien en la alta dirección tenga una clara visión de operaciones, la suficiente sensibilidad y, sin duda, también el suficiente conocimiento e interés que requieren las innovaciones en operaciones. Esto es necesario para que los esfuerzos de todas las áreas vayan en la misma dirección, y evitar, por ejemplo, que un departamento como marketing haga innovaciones que luego los de producción o distribución nunca puedan cumplir por su parte. Esto ocurre más a menudo de lo que creemos, y casi nunca suele ser por mala intención de alguna de las partes implicadas.

Un director de operaciones también tiene que evitar que la innovación operativa se pierda en un mar de iniciativas de mejora, iniciativas que a menudo tienen su origen en un cambio de tecnología

Pero un director de operaciones también tiene que evitar que la innovación operativa se pierda en un mar de iniciativas de mejora. Iniciativas que a menudo tienen su origen en un cambio de tecnología, como la implantación de sistemas ERP ("Enterprise Resource Planning") o CRM ("Customer

Relationship Management"), y que pueden acabar paralizando la innovación en operaciones. Bien porque la capacidad de cambio de una organización tiene límites o porque estos sistemas pueden resultar como cemento: "Nos ha costado mucho que funcione, ahora mejor no tocamos nada en un tiempo".

PUESTA EN PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN EN OPERACIONES

Una empresa que no consiga romper estos esquemas mentales, difícilmente conseguirá innovar de verdad en sus operaciones. De hecho, en mi experiencia, la mayoría de las veces la innovación operativa se inicia por unas pocas personas esparcidas por la organización, que están convencidas de la oportunidad que éstas conllevan. Para sacar adelante sus ideas, se ponen de acuerdo en lo importante y de manera informal buscan un líder en la dirección capaz de empujar y dirigir el cambio. Dado que la innovación operativa suele ser perturbadora por naturaleza, ya que rompe con el statu quo, dicho líder debe crear una necesidad de acción en la organización.

Y esto hay que hacerlo con cierta frecuencia. Porque, desgraciadamente, no sólo cuesta mucho innovar en operaciones, sino que conviene recordar que ni la mejor innovación operativa genera ventajas competitivas para siempre. Es una mejora radical que sitúa a la empresa en un nivel de resultados totalmente nuevo, y que por lo general la organización suele ir perfeccionado con cambios más incrementales. Pero llegará el momento en que sea necesaria una nueva innovación. Basta leer, por ejemplo, comentarios más recientes sobre Dell en la prensa económica para darse cuenta de que lo que un día fue innovador, pasados los años puede dejar de ser garante de crecimiento rentable (Lee, 2006).

Por ello, el punto de llegada para una empresa debería ser conseguir que la innovación operativa quede vertebrada en la filosofía de

la empresa. Es decir, que no sean proyectos sueltos, sino que su búsqueda forme parte de la ambición de todos y cada uno de los empleados. Si no, al igual que con la calidad, estaremos haciendo círculos de vez en cuando, pero nunca llegaremos a la calidad total. A la hora de dar los primeros pasos de innovación operativa, uno puede ser más o menos ambicioso, pero nunca se debe quedar simplemente sentado esperando a que llegue la gran inspiración.

Tabla 1. **Algunas preguntas para buscar la siguiente innovación en operaciones**

<p>¿Qué valora realmente el cliente?</p>	<p>Siempre recomiendo empezar revisando a fondo las necesidades de nuestros clientes. No sólo del cliente final en sus diferentes segmentos, sino también de los clientes intermedios (y a menudo internos). A veces damos prestaciones que no valoran tanto como nos cuestan, y por el contrario no cumplimos en otras que podrían ser una ventaja competitiva de nuestra propuesta de valor. Se trata de buscar la cuadratura del círculo: dar mejor servicio con menor coste. La cadena de hoteles "FI" del grupo Accor; por ejemplo, renunció a tener un recepcionista las 24 horas, o redujo el tamaño del vestíbulo de entrada, a cambio de mejorar aspectos como la calidad de la cama o simplemente reducir el precio (Kim y Mauborgne, 1997).</p>
<p>¿Qué procesos y actividades fundamentan nuestras operaciones?</p>	<p>Antes de empezar a pensar en cómo innovar nuestras operaciones, debemos definir un mapa de las mismas. Qué actividades existen y qué procesos engloban las mismas. Dónde empieza un proceso y dónde acaba, y qué le dispara. Por lo general es recomendable empezar por los principales, e ir detallando los procesos y sus actividades paulatinamente.</p>
<p>¿Por qué operamos de esta forma?</p>	<p>A menudo, los procesos han ido evolucionando sin plan preestablecido, sino más bien debido a una serie de eventos y suposiciones. No tema poner en duda supuestos generalmente aceptados hasta la fecha. Es más, muchas de las grandes innovaciones operativas se recibieron con cierta reticencia en su inicio. Incluso hoy día muchos siguen poniendo en duda el modelo de Zara, por ejemplo. Conviene cuestionarse las dimensiones críticas que definen cada proceso: quién, cuándo, dónde y con qué medios.</p>
<p>¿Qué se hace en otros sectores e industrias?</p>	<p>A menudo es revelador estudiar cómo se han solucionado problemas similares en otros sectores, por muy diferentes que nos parezcan a primera vista. De hecho, muchas de las formas de operar en sectores de servicios, por ejemplo en banca o comida rápida, en su origen provienen de sectores industriales.</p>
<p>¿Hemos hecho los números suficientes y adecuados para evaluar y decidir?</p>	<p>Nunca analice ni decida solamente en base a argumentos y criterios cualitativos. Las operaciones a veces no son del todo intuitivas, por lo que innovarlas requiere hacer los números clave, para evitar discusiones innecesarias. Si usted piensa en centralizar los stocks, por ejemplo, cuantifique el potencial en sus diferentes vertientes: nivel de servicio, tiempos, costes, etc.</p>
<p>¿Quién gana y quién pierde con la innovación?</p>	<p>Muchas veces, una barrera importante a la innovación operativa está en los diferentes intereses de las personas que componen la organización, o directamente en el sistema de incentivos. Mientras al comercial no le penalicen los stocks, por ejemplo, no será muy innovador a la hora de intentar reducirlos. Por ello, no nos podemos limitar a analizar procesos en términos de flujos, sino que tendremos que entender los motores y los frenos detrás de las actividades que los forman.</p>

Que yo sepa, no existen panaceas para encontrar la innovación más potente para su empresa, pero sí me atrevo a hacer algunas sugerencias que espero puedan ser de ayuda (Tabla 1).

REFLEXIÓN FINAL

No digo que innovar en operaciones sea fácil, y no niego que a veces pueda salir mal. Michael Hammer (2005), el gurú de la reingeniería, nos lo ha recordado recientemente. Tampoco niego que como empresa haya que buscar un sano equilibrio entre la innovación y la mejora continua de nuestras operaciones. Pero por mi experiencia, le debería preocupar más conseguir al menos una buena innovación operativa de vez en cuando que preocuparle si acabarán siendo demasiados cambios en poco tiempo.

Y, sobre todo, tenga muy en cuenta que no intentar innovar en operaciones es una pena, porque comparada con la mayoría de otras vías para estimular el crecimiento rentable, la innovación operativa es relativamente fiable, de bajo coste y poco riesgo. Es más, yo estoy tan convencido de que merece la pena innovar en operaciones que lo he convertido en una especie de cruzada particular en mis clases. Confío en que algún día no muy lejano, algunos de los participantes me puedan confirmar con nuevas historias de éxito que el esfuerzo mereció la pena.

Debería preocupar más conseguir al menos una buena innovación operativa de vez en cuando que preocuparse por si acabarán siendo demasiados cambios en poco tiempo

REFERENCIAS

- Cook, M. y Jackson, N. (2001), "Weakest link in supply chains", Financial Times, 11 de diciembre.
- Davenport, T. (1992), Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press.
- Hammer, M. (1997), Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, Collins.
- Hammer, M. (2005), "Making Operational Innovation Work", Harvard Business Review, Supply Chain Strategy Newsletter, octubre.

Hayes, R. y Upton, D. (1998), "Operations-Based Strategy", California Management Review, 40 (4), 8-25.

Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2004), "Value Innovation", Harvard Business Review, julio-agosto.

Krajewski, L. y Ritzman, L. (2004), Operations Management: Processes and Value Chains, Prentice Hall.

Lee, H.L. (2004), "The Tripple-A Supply Chain", Harvard Business Review, octubre.

Lee, L. (2006), "It's Dell vs. The Dell Way", BusinessWeek, febrero.

Meredith, J. (2001), "Hopes for the future of operations management", Journal of Operations Management, (19), 397-402.

Wright, C. y Mechling, J. (2002), "The importance of operations management problems in service organizations", Omega, (30), 77-87.

NOTAS

1 Autor de contacto: IESE Business School; Camino del Cerro del Águila 3; Madrid 28023; España

