

La tecnología reinventa el sector agroalimentario



Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, climatológicos, políticos... que nuestro entorno está experimentando impactan directamente en múltiples ámbitos y, la cadena de valor, no es una excepción. Fruto de ellos, el consumidor se transforma a gran velocidad y establece un nuevo mapa de prioridades en el que la transparencia de la cadena, el cuidado del medio ambiente, la demanda de naturalidad y frescura o el interés por el origen del producto cobran cada vez mayor protagonismo.

Estos nuevos valores suponen un verdadero reto para las empresas agroalimentarias que deben mostrarse muy atentas a todas aquellas tendencias y tecnologías que les pueden permitir mejorar sus procesos y ofrecer una mejor propuesta de valor a su cliente o consumidor. Especialmente en un contexto en el que el tiempo que transcurre desde que una tecnología es simplemente emergente hasta que su uso se hace masivo es, cada vez, menor.

Ese es justamente el objetivo al que responde el concepto "agribusiness", que permite incorporar la tecnología más avanzada al campo, permitiendo incrementar la eficiencia y rentabilidad de un eslabón clave de la cadena de valor.

De la mano de estos desarrollos tecnológicos el sector primario está innovando y reinventándose a gran velocidad gracias a la gestión de la información y de los avances de la robótica, lo que está permitiendo mejorar su producción, ganar competitividad, hacer un uso más eficaz de los recursos y reducir el impacto medioambiental de sus actividades.

Hoy en día el sector apuesta por la producción ecológica, la mejora de los sistemas de riego y fertilización en base al uso de energías renovables o de drones para la captura de información. Innovaciones que, hasta no hace tanto, quedaban para la ciencia-ficción.

Los consumidores están marcando cuál es el camino y el sector agroalimentario se está adaptando a sus necesidades. Y gran parte de esa transformación procede de la adopción de soluciones tecnológicas tales como el internet de las cosas, la robótica, el uso de drones, los avances de la biotecnología...

Desde el AECOC Innovation Hub nos hemos propuesto acercar a las empresas aquellas tendencias y tecnologías que van a ser más decisivas para sus negocios; conscientes de que identificarlas y adoptarlas a tiempo puede marcar un antes y un después en el futuro de sus negocios.

José María Bonmatí, director general de AECOC

CÓDIGO84

C84

Nº212

JUNIO 2018

PRESIDENTE

Rodrigo Javier Campo

VICEPRESIDENTE

Ignacio González

DIRECTOR GENERAL

José María Bonmatí

COMITÉ DE REDACCIÓN

José María Bonmatí

Jordi Cuatrecasas

Susana Rivero

Rosa Garrido

DIRECTORA DE CSR

Rosa Garrido

rgarrido@aecoc.es

REDACCIÓN

Ana Martínez Madero

amadero@aecoc.es

Charo Toribio

ctoribio@aecoc.es

Luis Gorbáncos

lgorbancos@aecoc.es

Enrico Cáceres

ecaceres@aecoc.es

Ronda General Milla, 10

08007 Barcelona

Tel. 93 252 3900

Fax. 93 280 2135

Email: redaccionC84@aecoc.es

COLABORADORES

Núria Alcoba

Bárbara Calvareda

Xavier Ques

José Pérez

José María Poyatos

Ángel Segura

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Scriptat

FOTOGRAFÍAS

Istocphoto,

Roger Castellón

Juan Luis Rocio

IMPRESIÓN

Litografía Rosés, S.A.

DEPÓSITO LEGAL

B 2996787

PUBLICIDAD

COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez

juan.martinez@ecodialogo.com

Julia Car Colla, 37, 3º B

08940 Cornellà (Barcelona)

Tel. 93 377 41 24/835 42 55 91 Fax. 93 377 41 53

Agencia de publicidad: Josep Maria Gasón y

Luis Sánchez Reyre

CONTROL DE DIFUSIÓN

IMPORTANTE

AECOC no suscribe necesariamente las opiniones

expresadas por sus colaboradores.

Prohibida la reproducción total o parcial sin

autorización previa de AECOC.

LA MISIÓN DE AECOC EN ESPAÑA

La misión de AECOC es la mejora

de la competitividad de toda la

cadena de valor compartiendo

soluciones y estándares y comodi-

nicando que la hagan más evidente y

sostenible apartando mayor

valor al consumidor.

AECOC

GSÍ

¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS!

Cuando tenemos un par de ideas a favor de la presentación de

alguna que le gustaría que se tratan en los próximos

¡AYÚDENOS A HACER LA REVISTA QUE LE GUSTARÍA LEER!

Descárguese el formulario de C84 en www.aecoc.es

25.000
ejemplares
controlados por



SUMARIO

FOODTECH'18

- > **Industria 4.0** 16
Evolucionando al ritmo que marca la tecnología y el consumidor
El debate con Ainia, Grupo Dulcesol y Roler

DIRECTIVOS

- > **Los frescos están de moda** 22

TEMA DE PORTADA. FRUTAS Y HORTALIZAS

- > **"Los frescos son el centro de atención de las tiendas"** 46
Entrevista a Bárbara Calvaresi - AECOC
- > **2 retos: promoción y educación** 50
Joaquín Rey - Presidente del Comité AECOC de Frutas y Hortalizas
- > **Hacia un nuevo paradigma. 3 ejes de acción** 52
José María Pozancos - Fepex



ENTREVISTAS

- > **Tim Harford - Economista** 8
"El caos, la mejor estrategia para innovar"
- > **Josep Ametller - Ametller Origen** 34
"Vendemos productos frescos, honestos y cultivados con amor"
- > **Atanasio Naranjo - Tany Nature** 60
De Extremadura al mundo
- > **Gorjan Nikoilk - Rabobank International** 102
China y Brexit. Su impacto en el mar global



DE TIENDAS POR... SEATTLE

- > **El Imperio del algoritmo, la reinención del comercio y los frescos en acción** 66
Jesús Pérez - experto en distribución comercial



MERCADOS

- > **Logística y transporte** 76
Los retos. Innovación, competitividad y sostenibilidad
- > **Productos del mar** 98
7 retos en productos del mar



SHOPPER VIEW

- > **El consumidor de productos del mar** 114

TECNOLOGÍA EN PUNTO DE VENTA

- > **Tendencias. Tecnologías al servicio del retail** 116



DESDE LA BARRERA

- > **Jesús Pérez** Nada en plástico fresco 122
- > **Manuel Acolea** El consumidor deseoso de consumir más 128



EL CONSUMI(RA)DOR ENMASCARADO

- > **Los Inmortales** 130

Industria 4.0

Evolucionando al ritmo que marca el consumidor y la tecnología

La industria alimentaria evoluciona constantemente, al ritmo que marcan el progreso de la ciencia y la tecnología, en línea con las tendencias de consumo de seniors y *millennials*. Se imponen procesos productivos más seguros, sostenibles, flexibles y eficientes. Inteligencia artificial, internet de las cosas, big data, impresión 3D, robots... están cambiando los productos y las fábricas. FoodTech y C84 organizaron una jornada-debate en torno al concepto Industria 4.0. Recogemos a continuación las principales conclusiones del encuentro.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es



Alimentaria FoodTech. Volverá en 2020 con más oferta y mayor posicionamiento internacional.



➤ De izda. a dcha., David Martínez-Simarro (manager of the Information and Communication Technologies Department de AINIA), Rafael Juan (consejero delegado de Grupo Dulcesol), Joan Carles San José (vicepresidente ejecutivo de Roler) y Jordi Mur (director de Innovación, Proyectos y Servicios de AECOC).

Jordi Mur: Ya hemos visto con anterioridad otras oleadas de digitalización de fábricas. ¿Por qué esta vez es distinto? ¿Qué es lo que ha cambiado?

Rafael Juan: En mi opinión, el sector agroalimentario en España es muy competitivo, lo que implica que se están aplicando las mejoras tecnológicas adecuadas, por lo menos si lo comparamos con las que hay en otros países. Esto no significa que no quede mucho por hacer, puesto que la revolución tecnológica no ha hecho nada más que empezar.

La obsolescencia de los equipos industriales es cada vez mayor y esto nos obliga a renovarnos constantemente, desde la electrónica y la tecnología digital. Las empresas tenemos que estar preparadas para los profundos cambios que se avecinan, tanto desde el punto de vista financiero como desde una estructura adecuada y un equipo técnico que nos permita desarrollar todas las tecnologías de la compañía.

Joan Carles San José: Los cambios tecnológicos se están produciendo a una velocidad nunca vista, y también el consumidor ha cambiado. Desde la industria tenemos que evolucionar para dar respuesta a las nuevas necesidades del consumidor, que busca sobre todo productos más saludables, porque si no desapareceremos.

Antes cuando ibas a comprarte un coche podías elegir ni el color. Hoy todas las características del mismo son a la carta. Salvando las distancias, con nuestros productos de alimentación estamos haciendo algo similar para adaptarnos a los requerimientos de consumidores y clientes. Los millenials y los seniors no tienen necesariamente las mismas inquietudes y necesidades, y ambos colectivos son muy importantes para nosotros.

Jordi Mur: Cuando abordamos un proyecto de Industria 4.0, ¿por qué lo hacemos? ¿Cuáles son los principales proyectos que aborda-

mos: consumo de energía, agua, incremento de productividad... ?

David Martínez-Simarro: Es difícil dar una respuesta global porque un proyecto de esta naturaleza requiere tener en cuenta la cultura de la organización y el nivel tecnológico. De todas formas, aunque la tecnología es la piedra angular de este tipo de cambios, la Industria 4.0 va mucho más allá. Esto implica un cambio de paradigma, en la manera de escuchar el mercado, la forma en la que utilizamos la información de la producción, en cómo inter-operan entre sí los trabajadores con las máquinas, los robots, etc.

La cuestión está en que cada empresa, dependiendo de los aspectos que más valora en su posición competitiva, debe establecer cuáles son las prioridades. En cualquier caso, mi recomendación es identificar primero cuáles son los aspectos clave de su posición y cuáles son, también, las principales necesidades de mejora. Hay compañías que quieren mejorar su productividad, otras la



JOAN CARLES SAN JOSÉ
Vicepresidente ejecutivo de ROLER

- "Hacemos productos concretos para distribuidores o consumidores también concretos".
- "La industria se enfrenta a una gran disyuntiva: productividad y flexibilidad, y esto solo se puede hacer a unos costes correctos utilizando la tecnología disponible y diseñando procesos adecuados".

forma de acercarse al mercado o de vincularse con los clientes.

Rafael Juan: Por la experiencia que tenemos en Grupo Dulcesol puedo decir que las nuevas tecnologías afectan a toda la cadena de valor de forma transversal, desde la llegada de los materiales hasta la entrega del producto al consumidor.

Nosotros llevamos más de 20 años aplicando la tecnología digital a los procesos de producción. De hecho, comenzamos en 1997 cuando decidimos cumplir con todas las certificaciones en materia de seguridad alimentaria y nos dábamos cuenta de la cantidad de burocracia que significaba hacerlo todo de manera manual. A partir de ese momento la tecnología salió del despacho para llegar a la planta de producción, donde incorporamos detectores de metales y de humedad, balanzas de control de peso y otros sistemas de medición. Desde entonces esto ha sido un tsunami que ha llegado a las plantas de producción en general. Después ha llegado la robótica, la visión artificial... Cada vez que desarrollamos un proceso nuevo lo primero que pensamos es en cómo van a afectar las nuevas tecnologías y cómo vamos a digitalizarlo. Nos-

otros tratamos de introducir flexibilidad en los procesos, con el fin de adaptarnos a las necesidades de cada cliente o grupo de consumidores. Llegará un momento que podremos incluso personalizar los productos, como hacía Coca-Cola con sus latas. El futuro es difícil de prever, pero seguro que en ese futuro habrá más robots colaborativos e impresoras 3D.

Joan Carles San José: La industria se enfrenta a una gran disyuntiva. Por una parte, la productividad es muy importante, porque nos permite poner en el mercado productos a un precio adecuado competitivo, democratizando el acceso a los mismos. Por otra parte, las nuevas tendencias nos llevan a flexibilizar la producción, con tiradas más cortas. Y a nadie se le escapa que generan más economías de escala las tiradas largas de un artículo con el mismo packaging, la misma ficha técnica y la misma etiqueta que hacer una tirada corta de solo 10 unidades.

Nosotros, que tratamos productos cárnicos frescos, tenemos que procesar gran cantidad de información (ficha técnica, trazabilidad...). Cuando realizamos tiradas cortas para adaptarnos a las demandas del cliente o del consumidor, la productividad cae. Productividad y flexibilidad no se llevan bien. La flexibilidad es una exigencia del mercado, de manera que aquellas productividades que teníamos ya no las tenemos. Porque hoy hacemos productos concretos para distribuidores o consu-

midores también concretos. Y esto solo se puede hacer a unos costes adecuados utilizando la tecnología disponible y diseñando unos procesos adecuados.

Jordi Mur: ¿Acabaremos 'Imprimiendo' la comida con una Impresora 3D?

Joan Carles San José: Espero que carne no. Conde haya un buen filete de vacuno o una pechuga de pollo... El 3D es fantástico para diseñar prototipos de productos y sobre todo su packaging, por ejemplo.

Rafael Juan: En el mundo de la pastelería el futuro va en esa dirección, y veremos muchos productos impresos en 3D antes de lo que pensamos. Nosotros ya estamos utilizando la tecnología 3D para imprimir directamente sobre el producto, personalizándolos y obteniendo una imagen diferenciada respecto a otros.

La impresión 3D en alimentación va a ir muy rápido. Si podemos 'imprimir' una casa en 3D, no estamos tan lejos de hacer una magdalena o un croissant.

Jordi Mur: Los recursos de las compañías son finitos. ¿Dónde Invertir, en un proyecto comercial de Internacionalización o en un modelo de Industria 4.0?

David Martínez-Simarro: La verdad es que es difícil optar por una cosa u otra, porque van de la mano. Por hacer un producto 4.0 no se debe dejar un mercado por con-

RAFAEL JUAN

Consejero delegado de GRUPO DULCESOL

- "Si podemos 'imprimir' una casa en 3D, ¿por qué no una magdalena o un croissant?"
- "Las nuevas tecnologías requieren nuevos talentos o nuevas formas de entender cómo desarrollar los procesos pensando en la digitalización".



quistar, pero una cosa tiene que facilitarte la otra.

En muchas ocasiones el hecho de tener mercados con distintas necesidades obliga a las empresas a ofrecer una mayor flexibilidad, a recoger información sobre el producto que les lleva a introducir mejoras, a incorporar nuevas tecnologías y profesionales.

Rafael Juan: Internacionalización e Industria 4.0 no son incompatibles en absoluto. No obstante, es cierto que el marco de legal en España no favorece la incorporación de nuevas tecnologías; los plazos de amortización o la incorporación de técnicos especializados no tienen práctica-

mente ningún atractivo fiscal y, sin embargo, a corto plazo generan un importante encarecimiento de los costes para las empresas. Y en todo esto el tamaño de la empresa también tiene su importancia.

La tecnología afecta transversalmente a toda la cadena de valor hasta llegar al consumidor final. Nosotros, por ejemplo, hemos desarrollado una plataforma de cocreación con los consumidores, que nos va a permitir conocer sus ideas con el fin de adecuar el desarrollo de productos a sus inquietudes. También produciremos contenidos para las redes sociales, que nos permitirán escuchar y conectar con los nuevos consumidores. Y, al mismo tiempo, gra-

cias a la tecnología tenemos que ser capaces de flexibilizar los procesos para atender mejor a los gustos de los consumidores.

Joan Carles San José: La internacionalización no se puede abordar si no tienes un espíritu innovador y no estás preparado para procesar la información. Lo buena noticia es que la internacionalización nos obliga a ambas cosas.

INDUSTRIA 4.0: LA FÁBRICA DEL FUTURO

- Automatizada al máximo nivel.
- Inteligente. Genera datos y los utiliza para saber lo que está ocurriendo en un contexto competitivo, tanto en la fábrica como en el mercado
- Flexible, capaz de adaptarse a las necesidades del mercado y del consumidor.
- Conectada tanto con la cadena de valor -con su mercado- e internamente. Es decir, las tecnologías que manejan la empresa y los trabajadores deben estar conectadas entre sí para generar sinergia y eficiencia;
- Social. La empresa tiene que estar conectada con su mercado. Las redes sociales nos permiten trabajar con un tipo de datos que nos ayudan a entender mejor qué es lo que el consumidor está esperando.

David Martínez-Simarro

Nosotros hace cuatro años quisimos entrar en el mercado alemán, a muy pequeña escala para aprender, y nos dimos cuenta de que estábamos muy lejos de poder hacerlo. Estábamos muy bien implantados en los mercados español y portugués pero no estábamos preparados para el alemán, porque sus hábitos de consumo no tienen nada que ver. Aquí tomamos cocido, allí chucrut. Para vender en esos mercados tenemos que adaptarnos y estar altamente preparados. Y eso, lógicamente, requiere inversiones importantes y sobre todo saber a dónde vas.

Jordi Mur: Robots e Inteligencia artificial están aquí para quedarse. ¿Tenemos en las empresas el talento necesario para abordar este tipo de proyectos? ■ ■ ■

Retos. La digitalización de la industria y la sostenibilidad marcan el paso de la industria agroalimentaria.

Rafael Juan: Evidentemente las nuevas tecnologías requieren de nuevos talentos o nuevas formas de entender cómo desarrollar los procesos pensando en la digitalización. Las empresas vamos a necesitar incorporar perfiles técnicos, y sin embargo decrece el número de estudiantes en que se incorporan a las universidades de ámbito técnico. A corto plazo esto será un problema para las empresas y los sectores industriales de nuestro país.

Jordi Mur: Los cambios tecnológicos se suceden con gran rapidez. ¿Cómo decidís que tecnologías priorizar?

David Martínez-Simarro: Para tomar decisiones es necesario que los equipos tengan toda la información de la manera más fundamentada posible. Si somos capaces de tener un buen sistema de vigilancia para ver cuáles son las tendencias y un buen equipo que las interprete correctamente, las cosas irán mejor.

Joan Carles San José: Las decisiones hay que tomarlas y en muchos casos son arriesgadas. Tenemos que apostar por las tendencias firmes para equivocarnos lo menos posible. Hay muchas opciones para invertir en nuevas tecnologías y probablemente todas son buenas. Lo que está claro es que la robotización está entrando con fuerza en la industria agroalimentaria.

Rafael Juan: Nosotros cada vez estamos descentralizando más la toma de decisiones. El futuro está en tener emprendedores dentro de la empresa que tomen sus propias decisiones; incluso en un equipo pueden estar tomando una decisión y, en otro, la contraria. Y, al final, puede que los dos lleguen a un destino correcto.

Lo que está claro es que tenemos que ser capaces de aprovechar al máximo el talento que tenemos en la organización, porque el talento y la creatividad no tienen límites.

¿POR QUÉ LA INDUSTRIA 4.0 INTERESA A LA INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN?

La respuesta la tiene David Martínez-Simarro, manager of the Information and Communication Technologies Department de Ainia. Porque el término Industria 4.0 nos habla de disrupción, de cambiar, de renovarse, algo en lo que todos los directivos deberían estar potencialmente interesados. Y aunque la tecnología es hoy la base sobre la que construimos casi todo, esta puesta al día de la empresa "no implica necesariamente un cambio tecnológico, sino en una manera de hacer las cosas".

Martínez-Simarro explica que el concepto Industria 4.0 nos muestra cómo será la fábrica del futuro, que necesariamente estará más automatizada y conectada, y será más inteligente, flexible y social (ver recuadro). En su opinión, en los últimos años estamos viviendo cambios muy importantes en las empresas, impulsados por 5 grandes tendencias:

1 Los *millennials* y su relación con la alimentación. Las nuevas generacio-

nes compran, consumen y se relacionan con las marcas de una manera distinta.

2 La preocupación por la salud. La alimentación y la salud son conceptos que están muy vinculados. Al consumidor actual le preocupa el colesterol, la obesidad... y reducir el consumo de azúcar, sal, cafeína...

3 Los cambios en la cadena de valor. Pasamos de un modelo tradicional -producción primaria, industria, distribución y consumo- a una nueva aproximación a la producción industrial, en la que se produce una desagregación de lo que es el procesado alimentario y ensamblado alimentario. Las cadenas de la industria no son tan lineales como eran anteriormente. Ahora la empresa puede ser una vez cliente y otra proveedor, y eso cambia significativamente la forma de relacionarse de las compañías.

4 Las nuevas formas de relacionarnos con el consumidor. Antiguamente, las empresas empujaban la cadena de valor; ahora es el consumidor el que está dirigiendo todo el desarrollo en el sector.

5 El e-commerce comienza a mostrar cifras relevantes, como demuestra los esfuerzos que están haciendo algunos distribuidores para llegar a este mercado.

4 focos de trabajo

En un contexto en el que la principal preocupación de las empresas está en crecer mejorando la productividad y los márgenes, Martínez-Simarro identifica 4 focos de trabajo en el entorno Industria 4.0:

1 Utilizar los datos, porque son un activo estratégico imprescindible para tomar mejores deci-

DAVID MARTÍNEZ-SIMARRO
Manager of the Information and Communication
Technologies Department de AINIA

- "Si tenemos un buen sistema de vigilancia para ver cuáles son las tendencias y un buen equipo que las interprete, las cosas irán mejor".
- "El sector agroalimentario en España es muy competitivo; se están aplicando las mejoras tecnológicas adecuadas. Esto no significa que no quede mucho por hacer, puesto que la revolución tecnológica no ha hecho nada más que empezar. Por hacer un producto 4.0 no se debe dejar un mercado por conquistar".



Los directivos tenemos que ser capaces de aplanar los organigramas al máximo para que las decisiones se tomen con las personas que tienen la formación para ello, poniendo a su servicio los recursos adecuados para ello. Todos los caminos pueden ser buenos.

La robótica es buena cuando tienes grandes producciones, pero también cuando hablamos de personalización, ya que permite crear productos de más valor añadido para el consumidor y para la empresa. Hay que ser ambidiestros, apostando por las dos opciones, cuidando

siempre que las inversiones necesarias para ello no ocasionen ningún problema financiero a la compañía.

Jordi Mur: ¿En qué medida sus empresas utilizan open innovation con colaboración de consultores, Institutos tecnológicos, universidades... para completar su visión con otras aportaciones distintas?

Joan Carles San José: Esto es algo que venimos haciendo en las empresas desde hace mucho tiempo. Es bueno saber qué está pasando, cómo nos puede afectar y cómo podemos utilizarlo nosotros para mejorar. Si te quedas en tu burbuja, pensando que eres el mejor, un día sales fuera y te das cuenta de que no es así, de que vas con un vestido transparente. También hay grandes oportunidades de colaboración con los clientes, desarrollando productos conjuntos.

Rafael Juan: También en Grupo Dulcesol llevamos años trabajando en temas de I-D con colaboradores externos, incluido Ainia, que es uno de nuestros principales partners. La innovación hay que abrirla porque si no se genera endogamia y esto no es positivo para el crecimiento de la organización. En un mercado tan abierto, la tendencia es ir a buscar la innovación desde fuera. La innovación cuando más abierta mejor.

siones y mejorar la forma de hacer las cosas.

innovaciones serían muy superiores a las actuales.

Las barreras a la Industria 4.0

Dice Martínez-Simarro que "hoy hay mucho 'ruido' entorno al concepto Industria 4.0, lo que no deja separar el grano de la paja". Desde su punto de vista, cada empresa está en un estadio de evolución tecnológica y de cultura organizativa, y en función de ello debe fijar su foco de trabajo y los beneficios espera obtener con un determinado proyecto de transformación digital. Además, para que un proyecto de estas características tenga éxito es muy importante que todos los sistemas estén conectados y sacar el máximo partido a los datos que la empresa tiene -algo que no se está haciendo- y a los que están en internet, "con el fin de detectar las tendencias, detectar posibles amenazas, vigilar a la competencia, anticiparse a las crisis alimentarias y en general escuchar al mercado".

2 Conectar y flexibilizar procesos y recursos. Hay una tendencia a realizar cada vez tiradas más cortas, y para eso hay que flexibilizar los sistemas existentes y conectarlos todos entre sí.

3 Integrarse con la cadena de valor. Hoy las tecnologías nos permiten conseguir una gran eficiencia a través del intercambio de documentación, de datos...

4 Nuevos canales de interacción con el entorno. Hay una gran cantidad de información que está en internet, que es gratuita y que podemos utilizar para nuestro beneficio. Si fuéramos capaces de tratar dicha información de una manera orientada hacia el desarrollo de nuevos productos, estoy seguro de que los ratios de éxito de las

© Rosa Galende