

EXECUTIVE Excellence

Edición española nº103

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, EL TALENTO Y LA GESTIÓN MULTIDISCIPLINAR



Mano a mano:
Christopher Sims,
Nobel Economía 2011

Alta Dirección:
Fernando Ruiz

Modelo de negocio:
ONO

Management español:
Pilar Jericó

Opinión de expertos:
Miguel Carmelo,
Jacinto Cavestany,
Mar Raventós,
Fernando Prado,
Pablo Herraiz, Lourdes
García-Salmones...



El éxito es el resultado de una decisión inteligente

Nuevo ŠKODA Octavia

desde 3,8 l/100 km y 99 g/km CO₂ por 345 €/mes



Oferta para un ŠKODA Octavia 1,6 TDI 105 CV - 77 kW Ambition. Cuota sin IVA incluido para un contrato de 15.000 kms/año a 48 meses. Oferta Volkswagen Leasing España válida hasta el 30/06/2013.



Consumo combinado gama Octavia: [3,8-6,1] l/100 km. Emisiones de CO₂ gama Octavia: [99-141] g/km.

ŠKODA Empresas. ŠKODA no sólo piensa en usted y en el futuro de su empresa, sino también en ayudarle a obtener los máximos beneficios. Con el Nuevo ŠKODA Octavia, usted podrá disfrutar de la última tecnología con las máximas prestaciones. Y todo bajo unas líneas elegantes y las bajas emisiones de las motorizaciones TDI y TSI. Sin duda, se trata de una de esas decisiones en las que el éxito está asegurado.

Infórmese de su concesionario más cercano en el 902 45 65 75, o en www.skoda.es



Revista asociada.



Executive Excellence es una publicación mensual de Executive Excellence Management, S.L. licenciataria exclusiva de Excellence Publishing Provo, Utah USA. Con depósito legal M-48274/1998 ISSN 1139/7276 y producida y editada por Executive Excellence Management S.L.

Propósito editorial: Nuestro objetivo es promover la excelencia y el liderazgo tanto personal como de organizaciones, basándonos en valores constructivos y principios éticos y morales atemporales.

Editor y Director: Federico Fernández de Santos Ortiz
ffernandez@eexcellence.es

Editor Executive Excellence Publishing: Ken Shelton

Subdirectora: Aldara Barrientos - abarrientos@eexcellence.es

Organización y Relaciones Externas: Sandra Blanco-Traba
sblancotraba@eexcellence.es

Relaciones Institucionales: Pilar Zaragoza - pzaragoza@eexcellence.es

Publicidad: BSIDE PUBLICIDAD - Bernardo Carballido
Tel. 911532865 - 619071321 bcarballido@eexcellence.es

Dirección Comercial:
C/ Antonia Ruiz, 2 - Pozuelo de Alarcón 28224 Madrid.
tel.: 91 110 10 07 - fax: 91 351 09 76 / www.eexcellence.es

Club Excelencia en Gestión
Avda. de Burgos, 19 1º - 28036 Madrid
tel. : 913836218 fax: 913028258 / www.clubexcelencia.org

Dirección de arte y maquetación: Fº Javier Perea Unceta
ideas@nicandwill.com / www.nicandwill.com

Consejo Editorial:

José Aguilar López (MINDVALUE), Francisco Alcaide (Football & Sport Consulting), José Luis Álvarez (ESADE), Santiago Álvarez de Mon (IESE), Ignacio Bel (IESE), Eduardo Bueno (Catedrático de Economía UCM), José Manuel Casado (2C Casado Consulting), Luis Castejón (UPM), Nuria Chinchilla (IESE), Juan Carlos Cubeiro (IDEO), Javier Fernández Aguado (MINDVALUE), Luis Huete (IESE), María García (IE), Salvador García (Prof. Univ. Barcelona), Antonio Ruiz Va (ICLD. Fundación CEDE), Daniel Romero-Abreu Kaup (D.G. Thinking Heads), Joaquín Garralda (IE), Alfonso Jiménez (Socio fundador Peoplematters), Felipe Llano (ESIC), José María Ortiz Ibarz (Decano Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Empresariales de la Universidad Francisco de Vitoria), Covadonga O'Shea (Presidenta ISEM), Julián Peinador (ESIC), Juan Carlos Pérez Espinosa (Facthum), Alfonso Sauquet (ESA-DE), Mariano Vilallonga Elorza (Socio Director Ges-Dirección) Gustavo Zerbino (Director de Cibeles y conferenciante), Juan Mateo (La Factoría de Cine Empresarial) y Marcos Urarte (DG. Pharos).

Escuelas de Negocio colaboradoras:

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL



Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida sin autorización expresa de la revista. Las citas deben estar acreditadas adecuadamente. Executive Excellence no se responsabiliza de las opiniones de sus colaboradores, ni comparte necesariamente las mismas.

Esta revista se distribuye de forma conjunta con el diario

CincoDías

y directamente a los socios del **Club Excelencia en Gestión**.

- 04 **Editorial**
- 06 **El impacto de la interacción fiscal y monetaria**
Mano a mano con Christopher Sims, Nobel Economía 2011.
- 12 **“Líder es aquel que consigue hacer rendir a una organización más cerca de su nivel óptimo”**
Alta Dirección entrevista con Fernando Ruiz.
- 16 **Orientación al cliente y excelencia en el servicio**
Opinión de expertos: entrevista con Pablo Herraiz Solla.
- 20 **ONO: combinando innovación y eficiencia**
Modelo de negocio: entrevista con Rosalía Portela, en Hoy es Marketing de ESIC.
- 26 **¿Hacia un mercado mundial de gas natural?**
Opinión de expertos: Valentín de Miguel.
- 28 **Codorníu, el ejemplo de una saga familiar**
Entrevista con Mar Raventós, presidenta de Codorníu.
- 32 **Viviendo la tecnología**
Opinión de expertos: Jacinto Cavestany.
- 36 **“Las universidades deben transformarse en centros abiertos para acompañar a las personas durante toda su vida”**
Opinión de expertos: entrevista con Miguel Carmelo.
- 42 **“La reputación es percepción, no realidad”**
Opinión de expertos: entrevista con Fernando Prado Abuín.
- 46 **“Conectar con la fragilidad nos hace poderosos”**
Management español: entrevista con Pilar Jericó.
- 50 **Más excelentes cada día**
Opinión de expertos: CLH.
- 52 **Adaptarse para sobrevivir**
Opinión de expertos: Lourdes García-Salmones Fernández.
- 54 **Ser, hacer y contar**
Opinión de expertos: DIR&GE y Agencias de España.
- 56 **El social engagement es el crecimiento más honesto**
Opinión de expertos: entrevista con José Carnero.
- 60 **Cómo hemos cambiado... en la gestión de nuestras empresas**
Opinión de expertos: Luis Soler Vázquez-Guillén y Vicente Segura.
- 62 **No necesitas ser Superman**
Opinión de expertos: Christopher Reeve.
- 65 **Aprendiendo de los mejores**
Opinión de expertos: Francisco Alcaide Hernández.
- 66 **Biblioteca recomendada**

Síguenos en:



Editorial

Si en abril teníamos al premio Nobel de Economía de 2010, Peter Diamond; Christopher Sims, Nobel de Economía de 2011, nos acompaña en este número. Sus coincidencias argumentales frente a nuestros problemas dan que pensar. Sims nos recuerda que hemos de olvidar “batallas pasadas”. Las batallas actuales son las finanzas públicas y los déficits. Son muchas las coincidencias entre los máximos expertos financieros mundiales como para que se ignoren, principalmente si es a costa de todos.

Además –expone Sims–, el conocimiento que la econometría proporciona y su potencial como solucionador de futuras situaciones ha de ser tenido en cuenta, más aún en entornos donde la capacidad para aplicar soluciones es, cada vez más, reducido. El control de los niveles de precios no puede disociarse de la política fiscal, especialmente en el tercio sur de Europa (donde la situación es lo suficientemente mala como para que el BCE relajase temporalmente la política monetaria, permitiendo un poco de inflación). Tampoco se debe esperar a que se materialicen soluciones externas, como una mayor unión fiscal o formas de garantías de depósitos, sino que se han de realizar cambios y reformas internas.

El problema que sufrimos en España se debe, en parte, a que adolecemos de un liderazgo político con visión y objetivos definidos, capaz de aglutinar esfuerzos que nos hagan avanzar en la búsqueda de soluciones. Algunas de ellas, como la reducción del peso del Estado, son bastante evidentes, pero ¿por qué no se aplican?

Fernando Ruiz, presidente de Deloitte, estuvo en el curso Transformational Leadership (patrocinado por Repsol) que organizó el ICLD de la Fundación CEDE, transmitiendo esas claves que solo la experiencia enseña. Claves que permiten distinguir entre líderes reales y formales: “Sin autoridad moral, el liderazgo acaba diluyéndose”. En *Executive Excellence* creemos que esas claves son aplicables no solo a la empresa, sino a también a la política.

Reputación y percepción; manipulación de la realidad... Fernando Prado, Pablo Alzugaray, Jorge Rodríguez e Iván Pino bucean en ese problema que nos afecta como país y como organizaciones y que influye sobre el compromiso y el estado emocional. Si una organización quiere cambiar su reputación, debe primero plantearse su misión, y convertir esa realidad en expresión. El mundo en el que vivimos es cada vez más transparente y, como se suele decir, se coge antes a un mentiroso que a un cojo. Ser, hacer, y luego contar.

Otra clave interesante en la gestión, en este caso de empresas familiares, nos la da Mar Raventós: solo un 2% de la familia Raventós–Codorníu está implicada en la gestión... por qué será; y si esta política se aplicase en otros entornos, ¿qué resultados daría? La meritocracia, acompañada de la ilusión –“neutralizadora del miedo”, como nos explica Pilar Jericó– es esencial para el cambio. La misma meritocracia que destila la visión de Rosalía Portela, quien cree más en las personas que en la tecnología (y eso que es la CEO de ONO), pues son estas quienes deciden cómo usarla.

Otro aspecto que solemos tratar es la formación. Miguel Carmelo, presidente de la Universidad Europea, nos acerca a una perspectiva liberal capaz de enfrentarse a la realidad educacional. Una realidad que ha de cambiar para cumplir con las necesidades actuales y donde se ha de preparar al individuo para adquirir siempre nuevos conocimientos, en lugar de dotarle de conocimientos suficientes para toda su vida profesional; la clave está en saber cómo aprender ■

Federico Fernández de Santos Ortiz
Editor de *Executive Excellence*

“ El tiempo es un maestro de ceremonias que siempre acaba poniéndonos en el lugar que nos compete. Vamos avanzando, parando y retrocediendo según sus órdenes. Nuestro error es imaginar que podemos buscarle las vueltas ”

–José Saramago

Plan de Formación para jóvenes



REPSOL

Inventemos el futuro

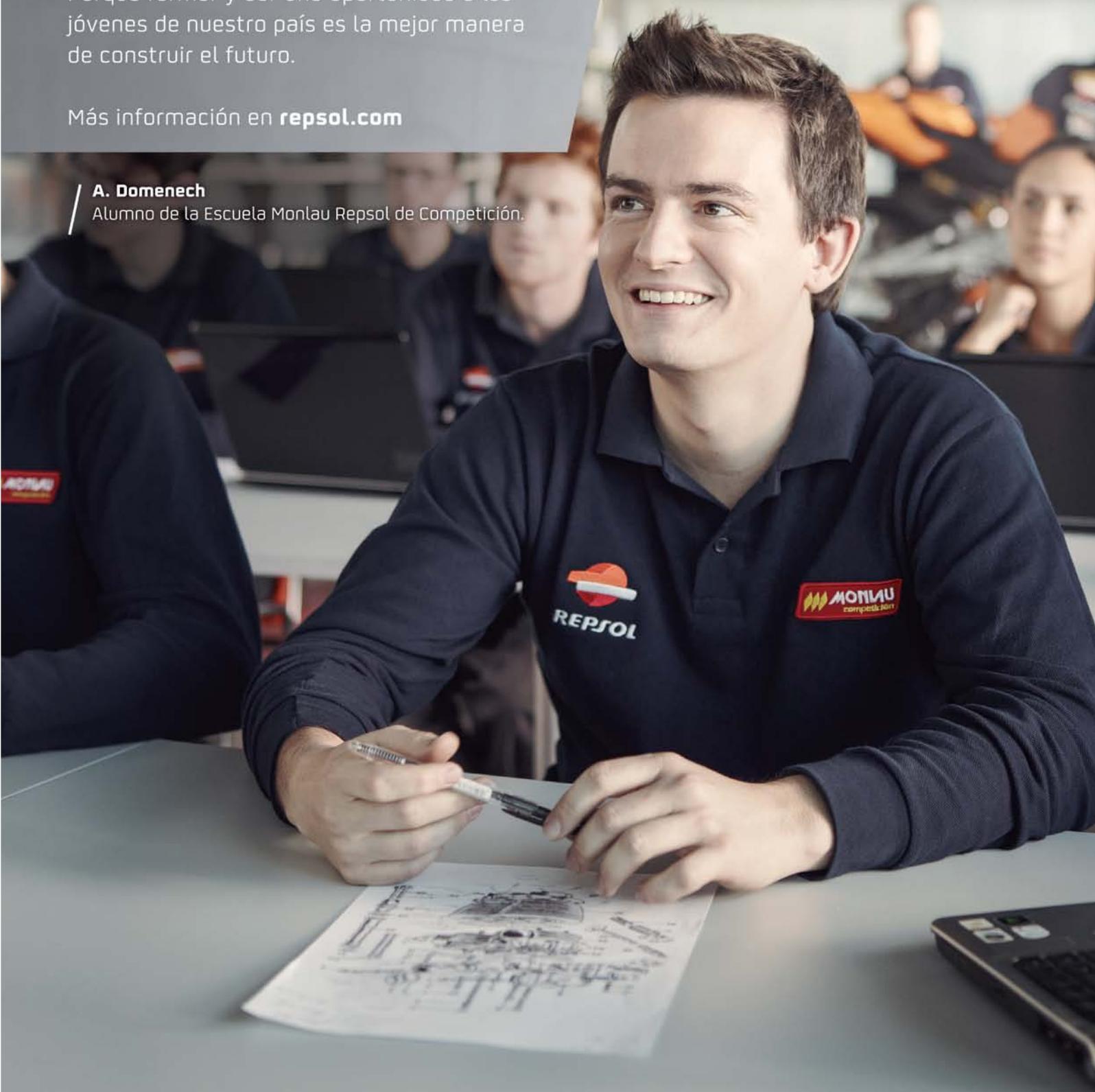
A través del Programa de becas para la formación de mecánicos de competición de la Escuela Monlau Repsol, apoyamos el sueño de muchos jóvenes.

Porque formar y dar una oportunidad a los jóvenes de nuestro país es la mejor manera de construir el futuro.

Más información en repsol.com

A. Domenech

Alumno de la Escuela Monlau Repsol de Competición.



El impacto de la interacción fiscal y monetaria

Gracias al CEMFI (Centro de Estudios Monetarios y Financieros), tuvimos la oportunidad de entrevistar a Christopher Sims, Nobel de Economía en 2011 y uno de los invitados de honor de la jornada "Lessons of the Crisis for Research Agendas in Economics", organizada por el Centro para la celebración de su XXV aniversario.

Esta institución fue creada por el Banco de España en 1987 con el objetivo primordial de organizar un Programa de Estudios de Postgrado dirigido a la formación de especialistas de alto nivel en economía y finanzas. En 1991, el Banco de España constituyó la Fundación Centro de Estudios Monetarios y Financieros dedicada a la docencia y la investigación en el ámbito de los estudios económicos, con especial dedicación a los temas monetarios y financieros. (Puede conocer con detalle toda su oferta y actividades en www.cemfi.es).

Christopher Sims fue premiado con el Nobel de Economía en 2011, junto con Thomas Sargent, por sus estudios sobre cómo afectan las decisiones políticas en la macroeconomía en base a datos empíricos. Nacido en 1942 en Washington, Sims es profesor de Economía y Finanzas en la Universidad de Princeton.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Desde la reciente crisis, los modelos econométricos están dando mucha importancia al sector financiero. De-

“ Son muchos los banqueros centrales que se creen capaces de controlar los niveles de precios sin tener en cuenta la política fiscal ”

cía el año pasado que le preocupaba la tendencia actual de “luchar las batallas recién pasadas”. Las próximas crisis quizás no sean financieras sino de las finanzas públicas y déficits, aspectos que también han sido descuidados en estos modelos. Actualmente, en Estados Unidos, existe una discusión sobre la deuda pública, ¿qué posibilidades hay de que la próxima crisis que experimentemos esté más centrada en ella?

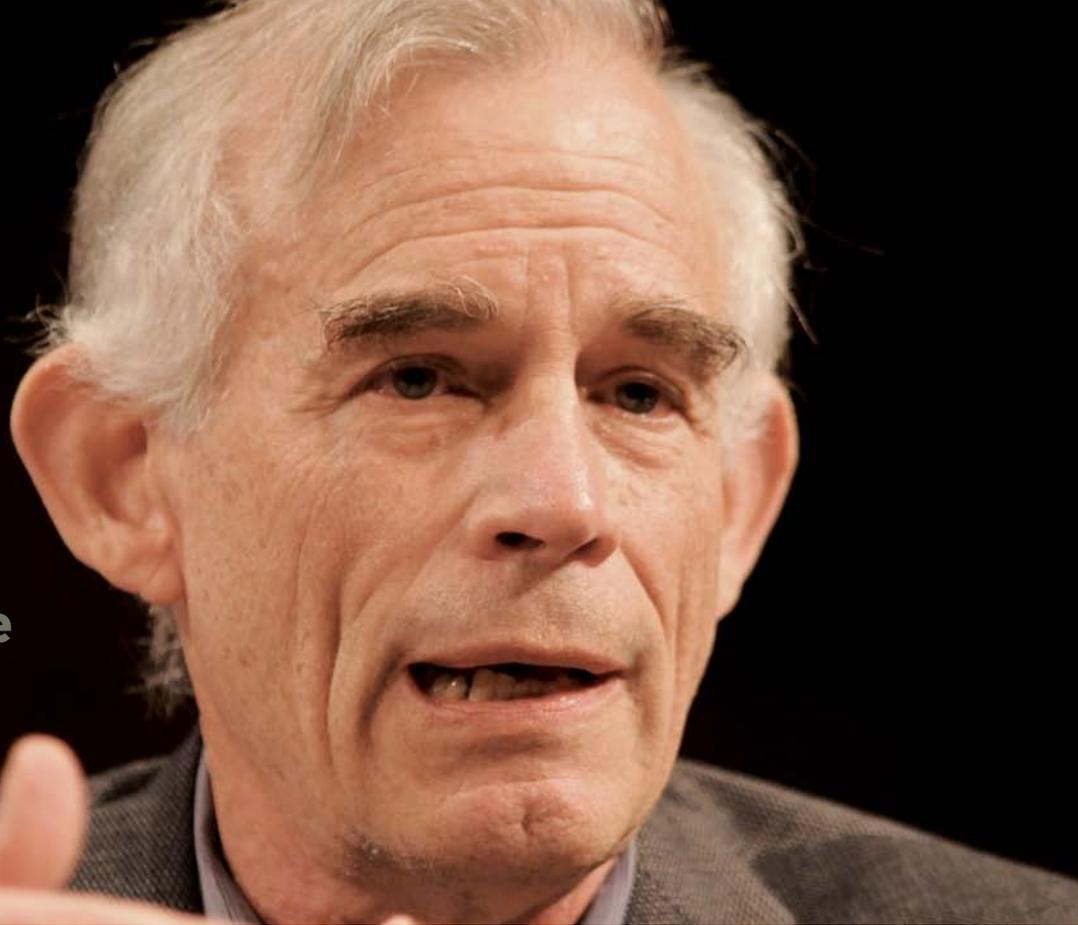
CHRISTOPHER SIMS: Existen equipos y personas que están trabajando para dar un mejor tratamiento a los aspectos de la deuda y el déficit público en los modelos econométricos, y su interacción con la política monetaria. Es cierto que todavía es algo que recibe menos prioridad de la que debiera.

En la mayoría de los países, y por supuesto en Estados Unidos, los líderes en investigación de macroeconomía aplicada siguen siendo los equipos de los Bancos Centrales. Al ir creciendo los balances anuales de los Bancos Centrales, estos banqueros comienzan a cuestionarse cómo de amplios han de ser y si existe un límite a su tamaño, hasta finalmente reconocer que hay interacciones entre la política fiscal y la monetaria.

Los modelos formales aún tienen terreno que recuperar, pero creo que es la forma de pensar de los Bancos Centrales, al menos en Estados Unidos; y también en Reino Unido. Mi impresión es que, en la Unión Europea, la mentalidad de quienes hacen la política monetaria está todavía retrasada. El problema radica en que, en último término, la estabilidad de los precios depende del compromiso fiscal para actuar en caso de que exista inflación. Si la inflación creciese y se acelerase, una reacción fiscal sería necesaria.

Sin embargo, son muchos los banqueros centrales que se creen capaces de controlar los niveles de precios sin tener en cuenta la política fiscal, y esto es peligroso. El hecho de que estén

“ Cuando se tenga una autoridad central impositiva, se generarán flujos netos financieros entre países ”



convencidos de no necesitar apoyo fiscal y que transmitan este mensaje a la legislatura puede hacer que esta no actúe, cuando en realidad debe hacerlo.

En la Unión Europea, debido a la falta de claridad sobre el apoyo fiscal al Banco Central Europeo (17 países tendrían que coordinar dicho apoyo al BCE), se está desatendiendo este problema. Por eso, se sigue afirmando que la política monetaria es dominante y que la fiscal deberá ajustarse a esta; lo malo es que la política fiscal no se ajusta automáticamente y los banqueros centrales deberían reconocer la necesidad de informar a las legislaturas de que podrían necesitar su apoyo.

Así lo han hecho en Reino Unido. Allí, el balance de riesgos del Banco Central ha sido segregado a subsidiarias separadas del Banco de Inglaterra. Queda explícito que si la subsidiarias incurren en pérdidas, existirán transferencias del Tesoro. Hasta el día de hoy, ha habido superávits que han sido transferidos al Tesoro, pero el hecho de que estas transferencias puedan ser positivas o negativas está claramente especificado en el documento que las define. En Estados Unidos, no existe este entendimiento para poder hacer transferencias del Tesoro al Banco Central, lo cual representa un problema.

F.F.S.: Ha mencionado que es frecuente que los políticos estén detrás o debajo de la “curva”. Parece que hay un desfase entre quienes toman las deci-

siones y la realidad de la sociedad. ¿Cómo se puede solucionar esta poca y lenta reactividad legislativa a problemas de orden fiscal y económico que incidirán a corto plazo –y que claramente se definen desde la perspectiva econométrica– y que motivan soluciones tardías ante problemas definidos?

C.S.: No estoy convencido de que exista una solución. En Estados Unidos y en Reino Unido, la política monetaria y macroeconómica ha sido afortunada tras la crisis. Tanto Mervyn King como Ben Bernanke son académicos que han estudiado la Gran Depresión y entienden lo que creemos que no se gestionó bien entonces. No repetimos esos mismos errores, habiéndolo podido hacer fácilmente.

Todavía hay personas que critican la política de Bernanke, esencialmente desde las mismas posiciones que nos llevaron a la Gran Depresión. Afortunadamente, él no tiene que ganar unas elecciones. Es muy difícil lograrlo describiendo a la gente las potenciales pérdidas a las que ha de enfrentarse. Muchos intentan convencernos de que es posible tener bajos impuestos y precios estables, que podemos tener “guns & butter”; es la tónica habitual de las elecciones, aunque todos sabemos que no es posible.

F.F.S.: Nos decía el mes pasado Peter Diamond que uno de los mayores problemas a los cuales se enfrenta

“ Aun cuando una reforma laboral sería algo positivo, no es un prerrequisito para la supervivencia del euro ”

“ **La situación en el tercio sur de Europa es lo suficientemente mala como para que el BCE relajase temporalmente la política monetaria, permitiendo un poco de inflación** ”

la Unión Europea son los mercados de trabajo. En Europa, sobre todo si la comparamos con Estados Unidos, la movilidad laboral es ínfima. Existe una gran fragmentación, e incluso tendencias regionalistas-nacionalistas que quieren aumentarla. Asimismo, Diamond hacía notar la ausencia de “amortiguadores” fiscales, tal y como existen en Estados Unidos. La Unión Europea, con su actual organización fiscal y bancaria, no parece tener un futuro competitivo. ¿Qué opinión le merece?

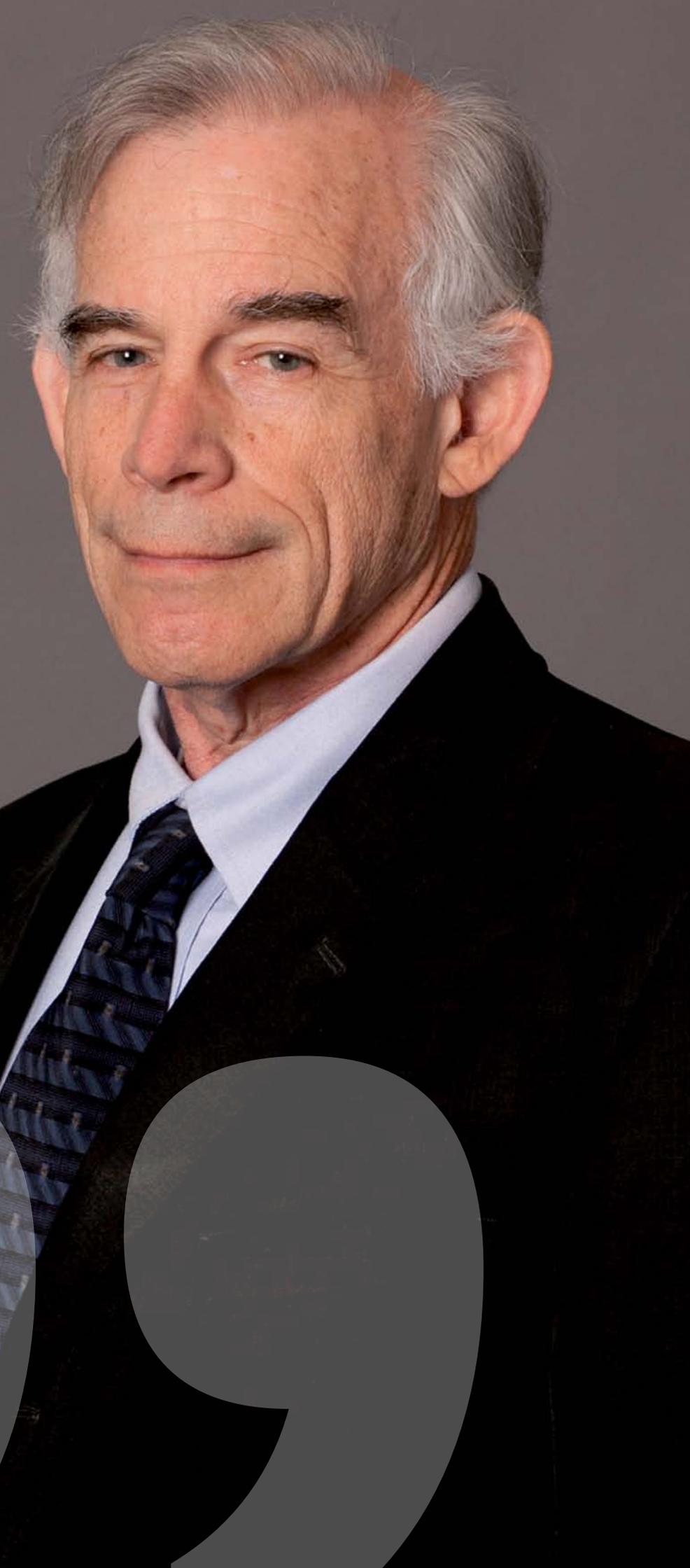
C.S.: Creo que a veces se le da demasiada importancia a las reformas del mercado laboral para la supervivencia del euro. Es cierto que, para el crecimiento a largo plazo, muchos países europeos deberán ponerlas en marcha. Es fundamental facilitar la entrada a profesionales, que exista un mejor flujo entre países (a pesar de la dificultad de las barreras lingüísticas), pero el pro-

blema inmediato en la Unión Europea es la coordinación de la política fiscal y económica.

Se necesita una autoridad fiscal capaz de implantar impuestos de una forma central. En el momento en que se tenga una autoridad central impositiva, se generarán flujos netos financieros entre países. Esto puede comenzar con un proceso de régimen de supervisión bancaria común, lo cual significaría que el Banco Central Europeo, o alguna otra institución, supervisaría los bancos y tendría la autoridad para intervenir en caso de quiebras, así como para utilizar fondos de rescate para asegurar los depósitos. Por supuesto, para iniciar una operación de este tipo, harían falta fondos, que deberían provenir de la Unión Europea como un todo. Por eso, sería necesario implantar impuestos a personas que quizás no fuesen las mismas que se beneficiarían. Una de las tristes consecuencias ha sido que, tras un primer intento de poner en marcha un sistema regulatorio, y al quedar claro que esto implica imposición y transferencia de recursos, casi todo se ha parado. La posibilidad de transferencia de recursos a través de mecanismos fiscales entre países es algo que continúa siendo una “patata caliente política”. Si esto se solventase, el euro podría ser estable. Hasta que no se consiga algo así, no se puede pensar en reformas del mercado laboral.

Hay quienes abogan por la indisolubilidad de la actual crisis si no se soluciona previamente la situación de los mercados laborales. No comparto esa opinión. Para mí, el requisito fundamental es la coordinación monetaria y fiscal. Aun cuando una reforma laboral sería algo positivo, no es un prerrequisito para la supervivencia del euro.

F.F.S.: Recientemente, y en contra de su posición en los años 70, Friedman no enfatizaba la teoría de que las variaciones de los ciclos de negocio tenían una relación con la política monetaria y fiscal errática. Usted cuantificaba que el nivel de influencia de la política monetaria sobre la economía podría estar entre el 0 y el 25% de las fluctuaciones. En España no te-



nemos política monetaria, tenemos un 26% de desempleo –acabamos de superar la cifra de los 6 millones– y el segundo puesto en presión fiscal. ¿Qué alternativas tenemos para superar esta situación?

C.S.: España no tiene una política monetaria independiente. La idea original de la unión monetaria europea se basaba en una fusión de todos los Bancos Centrales de cada país, siguiendo el modelo de Estados Unidos, donde el sistema de la Reserva Federal tiene un balance agregado, que es lo importante (las personas no se preocupan de la Reserva Federal de Nueva York vs. la Reserva Federal de Cleveland); es una institución donde se agregan todos.

En la Unión Europea, la idea original es que ocurriese lo mismo. Habría una tasa de interés europea que sería el instrumento para la política del Banco Central Europeo. Es imposible que el Banco de España decida cambiar el tipo de interés; es una decisión que se toma a nivel europeo.

Uno de los argumentos que explica los problemas de la Unión Europea es que los sistemas de ajuste habituales para el tipo de circunstancias en las que se encuentran países como Italia o España –como son la devaluación y la generación de inflación, que generaría una recuperación mucho más rápida– no se ponen en marcha, porque la política ha de ser implementada teniendo en cuenta la situación de Alemania y Finlandia. La política monetaria no es tan importante como pensaba Friedman hace unos años, ni siquiera en Estados Unidos. De hecho, no existe como una posible opción para ayudar a España. Podríamos argumentar que la situación en el tercio sur de Europa es lo suficientemente mala como para que el Banco Central Europeo relajase temporalmente la política monetaria, permitiendo un poco de inflación, incluso hasta el 3%. Sería una gran ayuda para esta zona; sin embargo, la adhesión estricta a una inflación por debajo del 2% continúa, de manera que las posibilidades de que la política monetaria alivien la situación de España siguen siendo nulas.

F.F.S.: Aun así, el Banco de España podría aportar recomendaciones al Gobierno por su política impositiva actual.

C.S.: Es cierto que los departamentos de Estudios del Banco de España pueden hacer recomendaciones sobre la política fiscal pero, a pesar de ser una política con cierto efecto, no es completamente libre. Las personas se están dando cuenta de que, una vez dentro de una unión monetaria, el concepto de que la política fiscal puede ser exclusivamente nacional –cuando la monetaria es europea– no puede sobrevivir. Portugal, Italia o Irlanda han demostrado que las finanzas públicas no se sostienen sin unos dolorosos ajustes, algo que la troika ha repetido insistentemente a los Gobiernos de estos países, indicándoles qué debían hacer. También se están recibiendo presiones europeas sobre la política fiscal.

Muchos economistas recomendarían a un país como España que su política fiscal debería suavizarse temporalmente, con ajustes a largo plazo para proveer una estabilidad final, pero España no puede hacerlo, no solo porque no tiene una política monetaria independiente, sino porque tampoco tiene una política fiscal absolutamente independiente.

F.F.S.: A la hora de tomar la decisión sobre lo que iba a estudiar, le gustaban las matemáticas puras, pero no quería vivir en un mundo de abstracción. Siguiendo los pasos de su abuelo, de su padre, e incluso de su tío, comenzó su carrera como economista. ¿Ha sido una buena idea rechazar el mundo de la abstracción para entrar en un territorio donde “ha sufrido”, al ver rechazadas muchas de sus indicaciones respecto de lo que iba a pasar?

C.S.: No pienso en mí como alguien que está continuamente chocando con muros. Keynes dijo una vez que la política se hacía basándose en las ideas de economistas que habían desaparecido hace tiempo. El proceso a través del cual el progreso del pensamiento económico penetra en la política es muy lento. Eso no significa que no haya ningún efecto. Las ideas de Keynes, en su tiempo, eran controvertidas. Podríamos decir que también él chocaba con muros, aunque sus instintos básicos

“ Los economistas han empezado a utilizar técnicas prestadas de los físicos y otros entornos científicos para hacer inferencias en modelos económicos ”

han penetrado hoy en todos los entornos, siendo los políticos conscientes y conocedores de ellos.

Mis ideas sobre la interacción fiscal y monetaria aún se enfrentan a una fiera oposición por parte de quienes hacen las políticas, pero no en todas partes. Hay personas que gestionan desde los Bancos Centrales que reconocen las implicaciones de esta forma de pensar. Evidentemente, no pueden decir que han conocido una teoría controvertida y que han decidido apostar por ella, porque están en un entorno donde no se pueden unir las políticas a teorías controvertidas; pero sí creo que esas ideas están penetrando. Los equipos de los Bancos Centrales son conscientes, aunque no siempre estén de acuerdo con ellas. El debate de la interacción fiscal y monetaria ha de ocurrir, porque está claro que dicha interacción

existe en cada país. Por eso creo que mi trabajo, en esta línea, está teniendo mucho impacto.

Resulta más descorazonadora la profesión en sí misma. El trabajo sobre métodos econométricos y su uso aplicado a veces parece retroceder, en lugar de avanzar. De todos modos, creo que las buenas ideas no van en línea recta, sino que la trayectoria desde la concepción inicial hasta su adopción es amplia.

F.F.S.: Me llamó la atención el hecho de que permitiese a un alumno utilizar su ordenador 486, para obtener cálculos que tardarían una semana en realizarse, frente al mes que tardaría si utilizase su ordenador 386. La Ley de Moore se ha venido cumpliendo, y sigue vigente. Si hace cinco años un ordenador de 1.000\$ tenía la capacidad del cerebro de un mosquito, hoy por el mismo precio tiene la capacidad del cerebro de un ratón y en cinco años tendrán la capacidad del cerebro humano. Hoy hemos pasado de utilizar el concepto de bases de datos a trabajar con big data. ¿Cómo han influido los progresos de las tecnologías de la información en su trabajo?

C.S.: Han tenido múltiples implicaciones. Los modelos que hoy se utilizan en los Bancos Centrales, así como sus métodos estadísticos, habrían sido absolutamente inutilizables hace poco.

Una de las áreas en la cual he trabajado es la inferencia Bayesiana, una aproximación a la forma de pensar respecto de la inferencia estadística que sugiere formas para obtener conclusiones sobre parámetros inciertos y el nivel de incertidumbre que uno tiene sobre ellos. Ha habido gente que abogaba por esta aproximación durante años, pero se creía imposible de implementar, incluso aceptando modelos muy sencillos. Actualmente, al dejar hacer a los ordenadores el trabajo, la situación ha revertido muchos modelos complicados. El resultado es que estos métodos Bayesianos pueden ofrecer conclusiones y respuestas sobre políticas a seguir relativas a cuestiones en la que los métodos tradicionales ni siquiera pueden entrar.

Los economistas han empezado a utilizar técnicas prestadas de los físicos y otros entornos científicos, como el de la computación, para hacer infe-



Two parts to the talk

- I. We don't understand how to model information, and the costs of processing it, in a dynamic economy
I will argue briefly that this gap is the source of our difficulty explaining and incorporating into our models the phenomena central to the recent financial crisis and its sequelae.
- II. Balance sheet capital and solvency are central to these information and liquidity issues, and we need more focus on how these concepts extend to the balance sheet of governments and of central banks.

rencias en modelos económicos que se basan en esta revolución computacional. Este proceso continúa y lo que estoy describiendo es, básicamente, utilizar modelos más complejos sobre las mismas series temporales económicas que hemos venido usando. Hoy hay mucho interés, especialmente si se integran los análisis de finanzas y macroeconomía, pues existen grandes cantidades de datos financieros.

Uno puede imaginarse los resultados de utilizar variables mucho más ricas que las primas de riesgo e índices de Bolsa, lo cual es potencialmente factible con la capacidad computacional a la que estamos llegando. De hecho, creo que el límite radica más en que los economistas no están seguros de cómo poner todos estos datos de una manera coherente, de modo que puedan utilizarlos para el análisis de políticas. Si tuviéramos claro cómo utilizar coherentemente los datos financieros, podríamos reunir al grupo de programadores y econométricos expertos para hacer modelos macroeconómicos.

F.F.S.: Las personas que han tenido largas carreras de éxito denotan, habitualmente, un alto grado de equilibrio entre la vida personal y la profesional, entre la capacidad intelectual y la salud y forma física. ¿Cuáles serían sus recomendaciones personales para

quienes desearan seguir líneas profesionales y de estudios como la suya?

C.S.: Siempre procuro mantener un equilibrio entre los compromisos personales y profesionales. Me aseguro de tener tiempo para hacer ejercicio y distanciarme de actividades puramente académicas. Creo que todo el mundo debería seguir este pensamiento. Aunque estoy en forma, no voy al gimnasio. Nunca he sido capaz de comprometerme a un régimen de ejercicio, sino que he tenido que buscar actividades dentro de mi orden diario que involucrasen formas de ejercicio físico como andar, subir escaleras, ir en bicicleta al trabajo, o montar a caballo. Recientemente he adquirido uno y es sorprendente la cantidad de ejercicio que se hace montando a caballo.

Cuando mis hijos estaban creciendo, pasaba mucho tiempo compartiendo las tareas de su cuidado; de hecho, renuncié a oportunidades profesionales para poder ocuparme de ello. Considero que el equilibrio en la vida es muy importante, aunque he tenido la fortuna de tener un matrimonio feliz durante mucho tiempo, algo que no todo el mundo es capaz de gestionar. También he trabajado en entornos donde era fácil combinar la actividad física y profesional. Creo que todo el mundo tiene que encontrar su forma de adaptarse ■

“ Uno puede imaginarse los resultados de utilizar variables mucho más ricas que las primas de riesgo e índices de Bolsa, lo cual es potencialmente factible con la capacidad computacional a la que estamos llegando ”

FERNANDO RUIZ:

“**Líder** es aquel que consigue **hacer rendir a una organización más cerca de su nivel óptimo**”

Fernando Ruiz, presidente de Deloitte, fue el protagonista del cuarto “Debate sobre Liderazgo” del programa Transformational Leadership. Con un largo recorrido en el mundo de la auditoría –especialmente para el sector financiero– y una brillante trayectoria repleta de anécdotas junto a los directivos más destacados de la banca, Fernando Ruiz desglosó durante casi dos horas las claves del auténtico liderazgo.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, Ruiz es presidente de Deloitte desde junio de 2009. Experto en la industria de servicios financieros, es también patrono de la Fundación CEDE y vocal de la Junta Directiva de CEDE. Durante su intervención en el debate, repasó algunos de los momentos más significativos de su carrera profesional y compartió con los asistentes las lecciones aprendidas desde el inicio de su trayectoria.

Las claves de una carrera de fondo

“Durante mi etapa universitaria tuve que compaginar mis estudios con el trabajo en un banco, y así aprendí lo importante que es **la cultura del esfuerzo**. Sin ella, es imposible alcanzar los objetivos marcados. Cuando en tu vida te ves sometido a unas circunstancias personales duras, es mucho más fácil que aprecies la importancia y **la necesidad del espíritu de sacrificio**.”

Esta percepción se hace patente cada día en el entorno laboral. Por ejemplo, en Deloitte somos más de cinco mil personas y contratamos cada año alrededor de mil recién licenciados. Es muy curioso cómo ha ido cambiando el perfil

de las personas que se incorporan al mercado laboral. Hoy los jóvenes, además de ser conscientes del momento complicado que atraviesa la economía, han comprendido **el valor de tener un puesto de trabajo, el valor de tener la opción de desarrollar una carrera profesional**, y su actitud es absolutamente diferente a la que tenían hace seis años.

Respecto a la gestión de las personas, es fundamental que alguien que aspira a dirigir equipos –incluso a liderar una organización–, tenga claramente desarrollada e interiorizada una cultura del esfuerzo y un espíritu de sacrificio que le permita superar los retos. Pero, sobre todo, es clave que lo demuestre. El líder tiene que constituir **un ejemplo continuo** en la organización y ser **un espejo en el que se miran los demás**. La dirección debe aplicarse los mismos criterios que está exigiendo al colectivo con el que trabaja cada día.

“**El liderazgo sin autoridad moral acaba diluyéndose**”

No en vano, las organizaciones rinden mucho más si la dirección tiene *autoritas*, y no *potestas*; es decir, si la persona que pide los esfuerzos y marca los objetivos se ha ganado el respeto de la organización y **todos le siguen con convicción**. La autoestima es uno de los mayores motores para hacer



crecer a las personas en su trabajo y conseguir que rindan por encima de sus posibilidades. Es esencial **tener retos** diarios personales y con la organización, esforzarse para conseguirlos y superarlos, porque eso **genera autoestima**. Y es fundamental que esos retos, y esa autoestima, estén orientados al trabajo en equipo.

Deloitte es una organización donde se premia mucho la generosidad y en la que no caben el individualismo ni la actitud egoísta, sino que prima el trabajo en equipo. Desde el momento en el que una persona entra a formar parte de esta Firma, trabaja con grupos cambiantes, ya que se van organizando según el proyecto y las necesidades del cliente; por eso las actitudes individualistas no sirven en nuestra organización.

La forja de un liderazgo

Toda carrera profesional tiene un desarrollo en el que vamos cubriendo diferentes etapas y en el que vamos forjando nuestro carácter y nuestro liderazgo. Mi experiencia personal cuenta con buenos ejemplos de este proceso. En los tres primeros años de mi carrera, fui adquiriendo y desarrollando las **capacidades** técnicas necesarias para la realización de trabajos de auditoría y consultoría, **y desarrollando habilidades de comunicación**, gracias al contacto directo con las personas y al trabajo diario con el cliente.

Después de estos primeros años, comenzó mi etapa como jefe de equipo, donde aprendí sobre el terreno a dirigir personas. Cuando tienes a tu cargo a un grupo necesitas, además de las capacidades técnicas y de comunicación, desarrollar también una serie de **capacidades relacionadas con la dirección de personas**. En 1985 promocioné a la categoría de gerente, y comencé a interactuar a menudo con la alta dirección de las organizaciones. El nivel de complejidad del nuevo cargo fue creciendo, porque exigía el desarrollo de otro tipo de **capacidades: comerciales, de relación, de coordinación de varios equipos al mismo tiempo...**

Cuando alcanzas un determinado nivel de responsabilidad y tienes una mayor experiencia, consigues una visión de la

“Es mucho mejor **reconocer los méritos que castigar los fracasos**”

organización más completa. Habitualmente utilizo una metáfora para explicar los diferentes perfiles profesionales: **en todas las organizaciones**, que son engranajes complejos, **hay gente que echa aceite** –que tiene buen humor, que genera buen ambiente, que es positiva y trabaja con alegría– **y otra que echa arena** –que trabaja con mal humor, que mantiene una actitud más negativa–. Una de las misiones fundamentales de quien dirige organizaciones es identificar a esas personas que van con el saco de arena y evitar que perjudiquen a la organización.

Las capacidades de relación nos ayudan a **ponernos en el lugar del otro**, entender qué le pasa y cuáles son sus inquietudes para, a partir de ahí, ver de qué manera pueden confluir sus intereses y los de la empresa. Para ello, estoy convencido de que la intuición es importante, y el desarrollo de esa intuición –eso que ahora en el argot del liderazgo se denomina inteligencia emocional– es fundamental para tener una visión clara y lo más completa posible.

La importancia de los nuevos retos

Continuando con mi carrera, en 1986 decidí emprender un nuevo reto profesional y pasé a ser el subdirector general del Banco Exterior. Entonces tenía 28 años y fue una experiencia muy enriquecedora que duró cuatro años. A los 32 decidí volver a la Firma. A pesar de regresar como gerente y ganando menos dinero, no lo dudé, porque en ese momento



“ **La autoestima** es uno de los mayores motores para hacer **crecer a las organizaciones** y conseguir que rindan **por encima de sus posibilidades** ”

necesitaba un nuevo rumbo en mi carrera. Creo que la felicidad, en términos absolutos, no existe, sino que en la vida existen momentos felices e infelices. Por eso, debe ser una preocupación fundamental del líder intentar crear entornos cómodos para las personas con las que trabaja, momentos agradables, porque las organizaciones donde la gente se lo pasa bien y está cómoda y contenta funcionan mejor. **La gente más feliz rinde más.**

En esta misma línea de crear un entorno cómodo, no hay cosa más barata que dar las gracias, reconocer el esfuerzo y enfatizar lo bien que se ha hecho algo. El equipo tiene que sentirse arropado. Siempre es mucho mejor reconocer los méritos que castigar los fracasos. Para ser un gran director de equipos, hay que **dominar las claves emocionales, ya que el liderazgo sin autoridad moral acaba diluyéndose.** Comprender este mensaje y asumir la importancia de la autoridad moral es fundamental para consolidar el liderazgo de un directivo dentro de una empresa. Y, muchas veces, la consolidación de ese liderazgo viene acompañada de la promoción profesional y del reconocimiento.

En mi caso, y retomando el hilo de mi trayectoria profesional, en 1992 alcancé la categoría de socio de Deloitte, una orga-

nización en la que la figura del socio es fundamental, porque lidera con el ejemplo, y representa los valores de toda la Firma y una manera muy determinada de asumir y entender las responsabilidades. Actualmente somos cerca de 180 socios en España, y aproximadamente 90 han sido nombrados en los últimos seis años. Esto refleja que en Deloitte hay una renovación importante del colectivo de socios, creemos firmemente en la meritocracia y en las posibilidades de promoción de las personas que mejor han ido evolucionando en su carrera.

Puntos de inflexión en la carrera de un directivo

Durante la carrera de un directivo siempre se producen situaciones complejas que nos hacen crecer profesionalmente, pero también personalmente. En 2001, cuando se produjo la integración de Deloitte con Andersen, todos sacamos varias conclusiones. La primera de ellas, que para gestionar cualquier situación crítica es fundamental el liderazgo. Eso significa saber lo que quieres hacer, es decir, **tener una visión y pelear por conseguirla.** Es clave contar con líderes que avancen con ambición en la construcción de un proyecto.

En el año 2005, se produjo el incendio de nuestra sede social situada en el edificio Windsor de Madrid, otra situación que puso a prueba a la organización y que, probablemente, haya sido **uno de los mejores ejemplos de gestión de crisis,** ya que la recuperación fue un éxito. **Este accidente** hizo aflorar lo mejor de la compañía y constituyó un hito que **reforzó nuestra cultura y nos hizo ser mejores.** La capacidad de respuesta del ser humano como colectivo es enorme. Cuando transmites seguridad y marcas una dirección clara con objetivos concretos, la gente los persigue.

Actualmente, mi labor como presidente de Deloitte es intentar que todos los profesionales de la Firma rindan lo mejor posible, **que predomine la generosidad sobre cualquier otro valor,** el trabajo en equipo, la ayuda mutua, que cada vez se puedan vivir más momentos de felicidad y que prime el espíritu positivo en cada uno de los equipos.

Desde mi experiencia, la mejor definición de líder es aquella persona que consigue hacer rendir a una organización más cerca de su nivel óptimo, y logra sacar los mejores valores de todo el colectivo” ■



BBVA VIVIENDA



Equilibrio perfecto.

Viviendas de 3 y 4 dormitorios en el corazón del barrio de Salamanca.
Obra en construcción-rehabilitación.

Colabora en la comercialización



4 de villanueva

bbvavivienda.com - 902 57 57 00

*BBVA vivienda marca licenciada BBVA Servicios, S.A.U. Promoción ofrecida por BBVA Servicios, S.A.U. Inmueble propiedad de Anida Operaciones Singulares, S.A.U. inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, tomo 24246, folio 173, hoja M-31339, gestor integral de la promoción Integra S.L.S.A. en los que Banco Bilbao Vizcaya Argentaria interviene exclusivamente como financiador. Financiación sujeta a condiciones habituales de aprobación. La información requerida según el R.D. 515/1989 y demás legislación aplicable estará a disposición del consumidor en la oficina de ventas en C/ Velazquez, 94 5ª derecha, Madrid. Todas las cantidades entregadas a cuenta están avaladas mediante el nº de aval: 0182000765919. Finca matriz nº 152 del registro de la propiedad I de Madrid. Todas las imágenes que contiene esta documentación son recreaciones virtuales diseñadas digitalmente, habiéndose añadido elementos decorativos, vegetación, mobiliario y vehículos que no forman parte, en ningún caso, de la oferta de los inmuebles publicitados.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y *excelencia en el servicio*

Durante más de 50 años, el IESE, la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, ha permanecido a la cabeza en la formación de directivos, desarrollando e inspirando a líderes empresariales cuyo objetivo es generar un impacto profundo, positivo y duradero en las personas, las empresas y la sociedad a la que sirven.

El enfoque en las personas es inherente a todo lo que hace el IESE, no solo a su servicio de educación, sino también a otros anexos como puede ser el de restauración. Para garantizar la excelencia en todos ellos, cuenta con los mejores socios del mercado.

EXECUTIVE EXCELLENCE: En las organizaciones con excelencia como la suya, todos los factores que inciden en la imagen han de ser cuidados con atención, entre ellos el servicio de restauración. ¿Qué premisas han de cumplir quienes “alimentan” a escuelas como el IESE?

PABLO HERRAIZ: En el caso del servicio de restauración, Eurest lleva trabajando en el IESE prácticamente desde el origen en el campus de Barcelona hace ya 55 años y desde 1991 con instalaciones en el campus de Madrid.

Eurest es más que un simple proveedor, es un socio con el cual el IESE se siente muy cercano, es alguien que está dentro de tu casa, y no alguien que viene de vez en cuando a hacer un servicio; por eso, la confianza es total y mutua. Además, muchos de los directivos de Eurest han pasado por las aulas; es decir, existe un intercambio entre nuestro servicio de formación a la alta dirección y su servicio de alimentación.

Al formar parte del grupo Compass, líder mundial en restauración, Eurest ofrece los elementos fuertes de las compañías grandes, pero también las fortalezas de las empresas locales. Gracias a su cobertura internacional, tiene personal propio trabajando en nuestros campus de Barcelona y Madrid, y también ahora en el de Nueva York. Dispone de parte de las instalaciones de cocina, las administra, las mantiene, las cuida y nos ofrece un amplio abanico de servicios de



Los profesionales que prestan el servicio de restauración se identifican

consistentemente con los **objetivos de orientación al**

cliente y excelencia en el servicio propios del IESE



restauración: desde lo más habitual, como pueden ser las comidas diarias, hasta los servicios para las celebraciones especiales, aperitivos que se puedan ofrecer con motivo de algún acto, etc.

El contrato de administración firmado por ambas organizaciones está basado en la confianza, en la calidad de los productos y en la estabilidad de las personas que prestan este servicio y que, consistentemente, se identifican con los objetivos de orientación al cliente y excelencia en el servicio que tenemos en el IESE. La gente sabe que es Eurest quien presta el servicio pero, por supuesto, la imagen que dan es la de la escuela.

E.E.: A la hora de elegir los proveedores, ¿qué factores son los que más tienen en cuenta?

P.H.: Casi todos los proveedores del IESE son estables, porque precisamente buscamos eso, debido a que el servicio que presta el IESE no funciona por proyectos, sino que es

“ El equipo de Eurest y el de la escuela trabajan juntos para planificar los servicios con anticipación ”



mantenido en el tiempo. Aunque nuestra actividad no está totalmente garantizada –porque cada año o cada dos años entran alumnos nuevos–, el mercado nos conoce y son muchas las personas que depositan en nosotros su confianza para su propio perfeccionamiento profesional.

Al esfuerzo inicial en la elección de los proveedores, le sigue un trabajo común, diario y cercano, para mejorar el servicio. Por eso nuestros proveedores son pocos, pero de mucha confianza.

E.E.: En una escuela con tanto volumen de gente, la gestión de los tiempos en el servicio de restauración parece muy compleja. ¿Cuáles son las claves para gestionarla con éxito?

P.H.: En realidad, la complejidad de las operaciones que pueda tener el servicio de restauración del IESE es similar a la que tiene la gestión de los programas de la escuela o del claustro de profesores que viaja por todo el mundo.

Para conseguir gestionarla con éxito, es necesario, en primer lugar, una planificación muy detallada, considerando todos los recursos. Esta se empieza a realizar con un año de antelación, compaginando una actividad ordinaria, pues todos los años hay una serie de programas que se repiten, con otra que es muy diversa.

Por ejemplo, el servicio que da Eurest al MBA *full time*, un programa internacional impartido en Barcelona (donde el

80% de los más de 400 alumnos procede de hasta 50 países distintos) requiere una comida muy internacional, pero el servicio es prácticamente continuo. El de diario, sin embargo, es muy volátil, con unas puntas de servicio muy altas algunos días y otros más estándares.

Esta complejidad requiere una planificación por parte del equipo Eurest y del IESE, trabajando juntos para organizar los servicios con anticipación y conseguir darlos con una calidad excelente en el momento adecuado.

Otra clave son los horarios, que deben ajustarse casi con la misma complejidad con la que se manejan los controladores aéreos a la hora de organizar los vuelos que aterrizan y despegan en un aeropuerto. Es esencial que la comida empiece y termine a la hora prevista, jugando siempre con una cierta flexibilidad. Lógicamente, la comida no tiene el punto de estrés que tiene volar, pero la cocina y los camareros soportan toda la presión. Ellos son los responsables de que, cuando entre un grupo, sea atendido con total amabilidad, respeto y profesionalidad; y así lo hacen.

E.E.: Mencionaba antes la procedencia de hasta 50 países distintos en el MBA. IESE es una organización que acoge a una gran diversidad, y por tanto debe atender a diferentes culturas, costumbres... ¿Cómo se consigue ofrecer soluciones alimentarias para toda esa diversidad?

P.H.: Nosotros hacemos una planificación de cómo tienen que ser estos servicios diversos. La internacionalidad no se da diariamente en todas las comidas y en el menú de los programas nacionales nunca faltan los platos más típicos españoles, porque estamos en España y aceptamos que nuestra gastronomía es muy buena.

Sin embargo, en la medida en que cada campus tiene programas internacionales, se adapta la comida para las distintas culturas. Por eso hay que considerar determinados ingredientes que, en función de esa diversidad, se deben añadir o quitar del menú, e incluso prestar atención a la hora de poner nombre a los platos.

“ En la medida en que cada campus tiene programas internacionales, la comida se adapta para las distintas culturas ”



“ Por su conocimiento y experiencia internacional, **Eurest nos aporta soluciones sobre los menús, los ingredientes y las maneras de preparación** ”

Otro aspecto a tener en cuenta son las costumbres. La tradición que tenemos en España de comer sentados en la mesa y atendidos por un camarero dista bastante de la cultura de otros países de Europa, donde lo más habitual es el formato *self service*.

Igualmente, el carácter internacional nos lleva a algo que ya estamos haciendo, como es dar información de la carga calorífica que tiene cada plato, de manera que las personas puedan elegir el menú en función de cuál quieren que sea su dieta.

De nuevo, la flexibilidad es muy importante en la atención a esta diversidad. Es fundamental ser capaz de adaptar los menús a las necesidades. En este sentido, nos apoyamos en el conocimiento y la experiencia que tiene Eurest en el servicio de comidas en muchos países. Son ellos quienes nos aportan soluciones sobre los menús, los ingredientes, las maneras de preparación, etc. Además los empleados de cocina de Eurest reciben una formación constante y son profesionales que están al día en comidas internacionales y en todo tipo de cuestiones relacionadas con el sector de la restauración.

E.E.: En el nivel de satisfacción que genera un servicio de restauración inciden factores como la amabilidad, la eficiencia y la profesionalidad. ¿Cómo se evalúa este servicio?

P.H.: Uno de los puntos fuertes para el IESE, desde su fundación, es la atención personalizada. Es decir, para nosotros un participante nunca es un número, sino un directivo con una situación y circunstancias concretas. Desde el momento que alguien entra por la puerta, le procuramos una atención personalizada. Eurest se identifica y comparte esta filosofía,

de manera que presta un servicio en línea muy consistente con este modo de hacer.

Aparte de la excelencia de los platos y de tener unos comedores agradables, las personas, los camareros, son esenciales. Todos los profesionales del comedor del IESE que proceden de Eurest son seleccionados con esta orientación, pues van a entrar en contacto con los directivos que hacen uso del comedor. Evidentemente, deben respetar su ámbito de actuación, pero sí es importante que, en la medida de lo posible, se muestren cercanos. Se trata de convertir el comedor en una segunda casa para todos los participantes. En este sentido, fomentar el conocimiento es algo que forma parte de la orientación al cliente de Eurest. En mi opinión, este atributo en el servicio es algo intrínseco a la cultura española en profesionales de este nivel, y creo que se va extendiendo a muchas capas de la sociedad.

Por supuesto, la evaluación es constante, porque estamos permanentemente atentos a cómo mejorar las cosas. Entre Eurest y el IESE, la información y colaboración es muy fluida, al igual que la confianza y el afán de superarse y de mejorar es continuo.

En la escuela hacemos evaluaciones de calidad de todos los servicios, tanto del más importante y central como es la docencia (la calidad de las clases, de los contenidos que se imparten, de la innovación en todo lo que afecta a los programas...), como de otros añadidos a la formación, como es el de restauración, esencial para la convivencia, para la colaboración y para compartir experiencias, porque, en el fondo, no solamente se aprende de los profesores durante las clases sino también de los compañeros en las salas de trabajo, la biblioteca, el comedor, los pasillos, etc. ■

En toda crisis hay un punto de inflexión. Uno en el que los riesgos son manejables. Y en esto no hay mapas perfectos, pero sí socios adecuados. Miles de empresas pueden atestiguarlo desde 1929: la supervivencia también es saber a quién preguntar en el momento justo. Y este lo es. Por eso, tanto si la suya es una empresa que ya atisba la recuperación, como si aún tiene tiempos duros por delante, podemos ayudarle. También a usted.

Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

902 25 77 00
creditoycaucion.es



 **crédito y caución**
Atradius Group

“La definición de nuestras pantallas es casi perfecta. De definir riesgos se ocupa Crédito y Caución.

Gracias a ellos hace buen tiempo dentro de nuestros productos, incluso rodeado de nubarrones”

José Ramón García.
Presidente ejecutivo de Blu:Sens Technology

Blu:sens y Crédito y Caución.

BLU:SENS Desde 2002, con toda la experiencia de 1929



ONO: combinando innovación y eficiencia

Rosalía Portela fue nombrada consejera delegada de ONO en 2009, un año difícil para la compañía, que atravesaba en aquel entonces una profunda crisis. Tres años después, las cifras muestran una realidad muy diferente. En 2012, el beneficio neto de la operadora fue de 52 millones de euros, un 3,9% más que el año anterior, y cerró el ejercicio anual con una cifra de ingresos de 1.573 millones, lo que supone un crecimiento del 5,9% con respecto a 2011.

Tras haber desarrollado, durante 14 años, su carrera profesional en la multinacional estadounidense Procter & Gamble, desempeñando distintos cargos de responsabilidad, entre ellos el de directora de Marketing en España, Portela llegó a Repsol en 1995 para reorganizar el proyecto comercial de la compañía desde el departamento de Marketing. Dos años después, lideró el área de Consumo de Kimberly Clark para España y Portugal, hasta que, en 2001, fue ascendida a vicepresidenta para Europa. Un año más tarde, fichó por Telefónica como directora general para su área de Gran Público primero, y después como directora general del área residencial de Telefónica España. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, estudió un máster en Economía por la Universidad de Memphis.

Como consejera delegada de ONO, Rosalía Portela ha sido una de las ponentes invitadas al **Hoy es Marketing de ESIC Business & Marketing School**, celebrado en Madrid el pasado 18 de abril. Este foro de referencia para profesionales y directivos de las principales empresas del país celebra este año su décimo aniversario. Bajo el lema "10 años proponiendo las claves para afrontar el futuro empresarial: ideas y personas que mueven el mundo", altos directivos como Pablo Isla (Inditex), Marcos de Quinto (Coca-Cola), Juan

“ No hay que esconder lo malo, pero sí esforzarnos por dar más visibilidad a los aspectos positivos, que son los que nos permiten tener confianza en el futuro ”

Manuel Cendoya (Santander), Rosa García (Siemens) o Marta Martínez (IBM) compartieron sus experiencias y expectativas sobre el futuro empresarial ante más de 3.000 asistentes. Con motivo de la celebración de Hoy es Marketing, Rosalía Portela nos concedió la siguiente entrevista.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: **El modelo matriarcal, que fomenta los aspectos colaborativos –al igual que Internet–, está cobrando cada vez más relevancia con respecto al clásico patriarcal, mucho más vertical y acaparador. En su intervención en Hoy es Marketing, recordaba la dificultad de este tipo de estructuras jerárquicas para la aceptación de riesgos. ¿Su voluntad por cambiar esa dificultad es la que ha motivado el gran giro cultural que ONO ha vivido en muy poco tiempo?**

ROSALÍA PORTELA: Además de ser un tema muy relacionado con la cultura empresarial, creo que también es algo que depende en buena medida de la escuela en la que tú aprendes, pues los primeros aprendizajes son los más intensos. Profesionalmente me he criado en empresas norteamericanas y siempre he estado más ligada a los valores empresariales y a la cultura anglosajona que predica la responsabilidad personal, la autonomía, el asumir tus propias decisiones; algo que, obviamente, no está exento de riesgos. El modelo paternalista de "hago poco, pero nadie me va a castigar por ello" no tiene futuro en las empresas norteamericanas. Sin embargo, en la cultura española sí se practica y, como todo, tiene ventajas e inconvenientes.

Las organizaciones son grupos de personas que intentan complementarse y trabajar en equipo caminando en la misma dirección, por eso son muchísimo más ricas si hay diversidad. Por ejemplo, la gente más joven tiene frescura y está vinculada al mundo que empieza a emerger, mientras que las personas más mayores tenemos la experiencia, hemos pasado por similares circunstancias más veces. Por eso definiendo que la diversidad siempre aporta.

Al final, uno se encuentra cómodo en la cultura en la que crece profesionalmente. Cuando empecé a trabajar para entornos españoles, me di cuenta de que las culturas empresariales anglosajonas eran más productivas, eficaces y creaban un entorno mucho más creativo, divertido, dinámico y variado.

F.F.S.: **Hablando sobre el liderazgo, Isidre Fainé nos decía que el líder no ha de preocuparse por llevarse las medallas, sino por saber repartir los éxitos. ¿Qué opina de esta forma de entender el liderazgo?**

R.P.: Totalmente de acuerdo. Estoy convencida de que para que una persona tenga éxito han de tenerlo y compartirlo todos los que están a su alrededor, y además, es algo que proporciona una gran satisfacción. Por ejemplo, en ONO, acabamos de mudarnos a un nuevo edificio, y para mí es una satisfacción ver que los empleados están contentos. Me parece algo fundamental para la compañía, sobre todo teniendo en cuenta que es un sitio donde pasamos tantas horas al cabo del día. Confío siempre en que, entre todas las personas, somos capaces de hacer las cosas mejor en equipo que de manera individual.

F.F.S.: El mundo de las telecomunicaciones es uno de los entornos profesionales más tensionados y con mayor velocidad de cambio, por eso resulta clave conseguir un clima laboral adecuado, especialmente en los equipos de muy alto rendimiento. ¿Cómo toma el pulso a ese clima laboral?

R.P.: El clima laboral es un indicador importante. Estamos a punto de firmar nuestro segundo convenio colectivo (N.de R.: Un día después de la realización de esta entrevista, ONO hizo pública la firma del convenio) que regulará las condiciones de trabajo y relaciones laborales para la mayoría de la plantilla hasta 2015.

Para nosotros, volver a firmar ese acuerdo, en un marco de mercado muy distinto al anterior, es fundamental. Tenemos claro que queremos trabajar con un criterio colaborativo. Por eso, nos hemos reunido con los tres sindicatos (UGT, CC.OO. y STC) para que entre todos identifiquemos qué es lo mejor para los empleados y para la compañía, haciendo un esfuerzo en determinados elementos y entendiendo en cuáles deben ceder unos y otros. Creo que esta situación es un reflejo real del estilo de la compañía. Hay que ser abiertos,



transparentes y no esconder ni lo bueno ni lo malo, pero sí esforzarnos por dar más visibilidad a los aspectos positivos, que son los que nos permiten tener confianza en el futuro. Justamente lo contrario de lo que sucede hoy en este país, donde no se habla suficiente de lo bueno que tenemos.

F.F.S.: Tenemos la impresión de que ONO está en el epicentro de los grandes cambios del sector de la comunicación (big data, fibra óptica, nuevos modelos de televisión...). De hecho, la banda ancha permitirá a los particulares hacer sus propios programas, de modo que cualquiera podrá transformarse en un canal. ¿Por dónde pasa el futuro de la televisión para ONO? ¿Hasta qué punto habrá muchas menos barreras de entrada para generar canales nuevos?

R.P.: El gran reto que tenemos por delante es que nuestros clientes, y la sociedad en general, se está acostumbrando a poder acceder a gran cantidad de información visual. La imagen es mucho más poderosa y potente que el texto, pero requiere más espacio en las redes. Por ejemplo, un vídeo necesita mucha capacidad de la red y este es el reto al que nos enfrentamos.

La cantidad de recursos económicos que hay que invertir para que los contenidos audiovisuales puedan llegar a la mayoría de la población es algo muy costoso y complicado, aunque creo que con el tiempo se irá solucionando. No obstante, existe un segundo reto, que reside en la dificultad de encontrar los contenidos. A veces, localizar la temporada anterior de una serie o un programa que nos han recomendado pero del que no recordamos ni el título es imposible.

Nosotros estamos desarrollando un producto de televisión, llamado TiVo, que permite no solo acceder de forma sencilla a los contenidos audiovisuales, sino encontrarlos con la misma facilidad. Este servicio de televisión inteligente, que actualmente ya llega a la totalidad de hogares que componen nuestra red de fibra óptica –siete millones–, está obteniendo resultados muy positivos en las encuestas de satisfacción entre los usuarios. Se trata del modelo más innovador de televisión de pago en el mercado. Combina una ex-

tensa variedad de contenidos de la más alta calidad con un disco duro inteligente, capaz de grabar para el espectador sus programas favoritos y brindárselos de manera automática, independientemente de la fecha o canal de emisión. Es una manera única, fácil e intuitiva de disfrutar de la televisión.

F.F.S.: En 2012 las ventas de ONO se incrementaron en un 5,9% y el beneficio neto en un 3,9%. En un entorno de crisis y caída, la compañía ha ido remontando desde su llegada en 2009, hasta alcanzar resultados positivos y mejorarlos. ¿Cuál es la estrategia seguida? ¿Cuáles son las ventajas diferenciales de la compañía?

R.P.: Nosotros siempre hemos tenido encima un peso pesado: la deuda. La compañía necesitaba poder gestionarla, sin que eso supusiera una limitación para el negocio. Hace cuatro años, cuando cambiamos el modelo de la compañía –y probablemente tener una crisis tan pronto, en 2008, fue una ventaja–, tomamos unas medidas de fondo que ahora nos están ayudando

ofreciendo siempre la más alta calidad y, al mismo tiempo, ir constantemente replanteándonos cómo hacer las cosas para poder entregar un servicio a nuestros clientes con la mejor estructura de costes posible.

Por ejemplo, actualmente ONO cuenta con un potente equipo digital que se dedica al negocio *online*, cuando hace cuatro años prácticamente no existía. Me parece muy chocante el escaso foco que las empresas de telecomunicaciones le dedican al negocio digital. Es un sector poco avanzado en la venta por Internet, en el desarrollo de servicios por la Red, etc., cuando creo que tendría que ser quien liderase el avance en el mundo digital. Por eso, en ONO hemos puesto foco en ello y hoy contamos con un equipo muy amplio en Internet. De hecho, hay muchos clientes que solo se relacionan a través de este canal, lo cual es lógico. Si tienen accesos de 100 y 50 megas, es obvio que les resulte más cómodo usar Internet. Además, vendemos más del 30% de nuestros servicios por la Red, cuando hace cuatro años vendíamos menos del 3%.

Contamos con productos que van por delante del mercado y que nos permiten tener una diferencia competitiva significativa

a sostenernos mucho mejor. Primero, transformamos el negocio, los productos que vendíamos, sacándole partido a nuestra estupenda red de fibra. Hemos sido los únicos, y seguimos siéndolo, capaces de lanzar la alta velocidad en la mayoría de España. Contamos con productos que van por delante del mercado y que nos permiten tener una diferencia competitiva significativa. En segundo lugar, iniciamos un proceso de mejora de costes y de eficiencia interna, algo que para nosotros ha sido esencial. Se trata de un proceso muy profundo, que aún sigue vigente. La compañía ha hecho mejoras muy importantes en estructura de costes.

Podemos decir que hemos movido dos palancas: ser mucho más ambiciosos e innovadores en los productos,

También estamos desarrollando un ambicioso modelo de *e-care*, es decir, de atención al cliente a través de Internet. Nos gustaría que la mayoría de nuestros clientes se relacionara a través de este canal y ofrecer en él todo tipo de respuestas, de modo que diéramos la posibilidad de acceder a nuestros servicios: reclamaciones, facturación, productos, cambio de precios, etc., a cualquier hora del día o de la noche y desde cualquier sitio. Creo que este es un cambio profundo del negocio. Dar un buen servicio telefónico y controlar la calidad es complejo, pero la atención en Internet te permite mejorar la calidad del servicio y, al mismo tiempo, rebajar costes. Estoy convencida de que Internet es el futuro, también para el servicio técnico.

En Hoy es Marketing, Rosalía Portela celebró los “10 años proponiendo las claves para afrontar el futuro empresarial” de ESIC



Tecnología y economía digital, una cuestión de personas

A continuación, presentamos una selección de los principales mensajes de la mesa de debate “Diez años apoyando la Economía Digital y las Nuevas Tecnologías al servicio de la empresa”, celebrada en Madrid durante Hoy es Marketing de ESIC.

Rosalía Portela participó en esta mesa junto con Ricardo Tejedor, responsable de marketing y clientes de *ecommerce* de FNAC, y Juan Luis Polo, director general corporativo de Territorio Creativo. El diálogo fue moderado por **Joost van Nispen**, presidente de ICEMD Instituto de la Economía Digital de ESIC, quien propuso las siguientes cuestiones:

Para competir en la economía digital, ¿es necesario adaptar las culturas corporativas y consolidar empresas españolas menos verticales?

Rosalía Portela: Cuando hablamos de innovación, muchas veces se nos olvida la parte fundamental de la empresa, que es el equipo. Hay compañías que invierten mucho dinero, pero no consiguen el éxito. Creo que el elemento clave es la gente, la organización. En unos mercados tan competitivos y abiertos como los de ahora, un idea original, con suerte, la puede tener prácticamente

cualquiera; pero una cultura de éxito continuada a medio plazo, el concepto de sobrevivir, de seguir adelante, de estar siempre en la punta, eso requiere de equipo.

Un equipo innovador solo funciona cuando la gente está dispuesta a dar lo mejor de sí y forma parte de un entorno productivo y de libertad, lo cual exige poca jerarquía. Tradicionalmente, las empresas en España han tenido culturas jerárquicas, donde el riesgo se castigaba. Tenemos que conseguir cambiar a otro tipo de cultura.

¿Cuánto cuesta tener equipos motivados?

“ La atención en Internet permite mejorar la calidad del servicio y, al mismo tiempo, rebajar costes ”

Juan Luis Polo: A la gente con más experiencia le cuesta cambiar su modo de hacer las cosas. Sin embargo, la gente joven –que por definición tiene menos experiencia– no tiene miedo ni conciencia del peligro, no tiene una serie de riesgos adquiridos, lo cual les permite ser innovadores y romper conceptos. Creo que hay que saber combinar ambos elementos.

Ricardo Tejedor: En el medio *online*, lo realmente crítico son los perfiles. Ha llegado el momento de definir qué no vale, sobre todo en puestos de alta dirección. La empresa debe tener interiorizada la economía digital en su ADN, a todos los niveles. Debemos centrarnos en perfiles preparados, para que dentro de esa horizontalidad y colaboración se generen proyectos y estrategias de negocio digital que permitan evolucionar. **¿Estamos aplicando modelos norteamericanos o existe específicamente un modelo español?**

Rosalía Portela: Los valores de la sociedad española, en general, han cambiado muy deprisa, pero obviamente todavía queda un estilo cultural, no solo en la empresa sino en los colegios, en las familias, etc., donde la autoridad está arriba. A la velocidad a la que avanzan la tecnología y el mundo digital, las empre-



Rosalía Portela, consejera delegada de ONO en Hoy es Marketing

Las plataformas digitales debemos conseguir que la gente se encuentre muy a gusto haciendo lo que hace, que esté motivada, que trabaje con gran ánimo..., porque las personas nos movemos con valores, y estos han cambiado y hay que adaptarse.

Ricardo Tejedor: La competencia es tan ágil y el medio tan particular que o te adaptas o te quedas atrás.

Juan Luis Polo: Creo que la pregunta es cómo cambiar a las personas que han estado funcionando durante muchos años con una determinada mentalidad, cómo empezar a dar pequeños pasos hacia una nueva dirección. ¿Os imagináis una compañía donde desde el alto directivo hasta el becario tenga acceso a los resultados mensuales? ¿Qué significaría eso? Pues yo creo que no significa nada más que empezar a desarrollar nuevos motivos. Si queremos gente motivada, debemos empezar por darle motivos. Hay que bajar al terreno y poner en valor ese cambio cultural que se está produciendo con respecto a la realidad del día a día de las compañías.

¿Dónde queda la fidelización de clientes frente a la captación?

Juan Luis Polo: Una de las cosas que primero pedimos que interiorice una persona que empieza a trabajar en nuestra compañía es la fe en el cliente; de lo contrario, creo que estamos insultando a nuestra propia inteligencia. En muchas ocasiones, no estamos contentos con los clientes y les criticamos, en vez de hablarles y convencerles, de es-

tablecer juntos cómo queremos trabajar y cómo queremos ser como compañía. Si no creemos que nuestro principal valor debería venir de la relación que construyamos con ellos, de nada sirve un programa de fidelización.

“ Un equipo innovador solo funciona si forma parte de un entorno productivo y de libertad ”

Ricardo Tejedor: No creo que las empresas descarten la fidelización a favor de la captación, pero es cierto que, generalmente, la captación es más sencilla o puede ser más rápida; como también lo es que, históricamente, la gestión de clientes, en lo referente al tratamiento de datos, ha sido bastante compleja. Hoy en día, Internet y las nuevas herramientas nos ayudan a mejorar la fidelización y a replantearnos los estándares de atención al cliente.

Rosalía Portela: El de las telecomunicaciones es un sector especialmente

conocido por la rotación de clientes. A veces nos cuesta fidelizar, porque es complicado aportar mucho valor al cliente para que no considere la alternativa. El mercado es cada vez más competitivo, hay multitud de ofertas, los productos y servicios se parecen cada vez más... Por eso hay que dedicarle esfuerzo y recursos a esta tarea. Creo que el entorno actual nos lo pone especialmente difícil. En este momento, para todos el precio ha tomado un papel central en nuestra escala de prioridades, lo cual hace que fidelizar sea incluso mucho más complicado que antes. Hoy el cliente no solo valora un buen producto y servicio, sino también un precio muy ajustado.

Si logras captar un cliente, pero después no consigues fidelizarlo, no solamente tienes el problema de poder perderlo sino también una mala experiencia que probablemente ese cliente comparta con decenas o miles de personas. ¿Cómo podemos frenar esa espiral?

Juan Luis Polo: Si, como decía Rosalía, resulta que en determinadas industrias el precio no es la diferencia, ni tampoco el servicio percibido llega a serlo, y así sucesivamente, a lo que nos estamos enfrentando es a tener que definir qué es el valor para cada persona. Debemos averiguar qué es lo que hace que alguien compre o no un determinado producto.

¿Dónde está la frontera entre implicar a los clientes y hacerles copartícipes? ¿De dónde viene la innovación: sim-



plemente escuchar a tus clientes o de tener una red más amplia de personas que contribuyan y puedan participar dentro de tu empresa?

Ricardo Tejedor: Desde mi punto de vista, ambos son temas compatibles, pero sí creo que, a la hora de aplicar el *crowdsourcing*, es importante pensar en qué áreas de negocio queremos trabajar, quién lo va a gestionar y, sobre todo, cómo vamos a canalizar y aplicar todo lo que surja de ahí. Abrir plataformas de *crowdsourcing* e invitar a nuestros clientes y consumidores a participar de nuestros productos, servicios, precios, etc. es muy interesante, pero difícil de gestionar.

Juan Luis Polo: Creo que la única moneda con la que hoy en día podemos pagar a las personas que participan del *crowdsourcing* tiene que ver bastante con su reconocimiento, aunque considero que tampoco debemos volvernos locos, porque no va a significar que de repente todo el mundo quiera participar.

Rosalía Portela: El que tengamos organizaciones más participativas, en el fondo lleva al *crowdsourcing*; sin embargo, también creo que necesitas gente muy conocedora. Oír visiones distintas y tener diversidad de personas e interpretaciones crea una riqueza que construye mucho más en el desarrollo de las ideas.

Se dice que la aplicación de las nuevas tecnologías en la empresa es el factor que más ha contribuido al éxito empresarial en los últimos diez años, pero también nos ha causado proble-

mas, se ha malgastado dinero, etc. ¿Qué parte de la tecnología es responsable de ese éxito?

Rosalía Portela: Creo mucho más en la gente que en la tecnología. Somos las personas quienes decidimos cómo usar esta herramienta. Si no utiliza-

“ **Creo mucho más en la gente que en la tecnología. Somos las personas quienes decidimos cómo usar esta herramienta** ”

mos la ciencia, la tecnología, el dinero y los recursos que tenemos a nuestro alcance para vivir mejor, para ser más felices, para tener más acceso a la información, a una mayor cultura, a mejor educación, etc. nos equivocáramos. Espero que hagamos el mejor uso de estos grandes privilegios que hoy tene-

mos y que generaciones anteriores no pudieron disfrutar. Y, por supuesto, es pero que dejemos una herencia mejor para los que vengan.

Ricardo Tejedor: No sé si la tecnología ha sido la clave de todas las empresas en los últimos años, pero sí tengo claro que aquellas que han sabido entenderla y aprovecharla han tenido una posición más ventajosa y hoy son mucho más fuertes que su competencia.

Juan Luis Polo: Nunca como ahora las pymes han tenido a su alcance tanta tecnología disponible para competir sin vergüenza, sin complejos y con capacidad para hacer frente a situaciones en términos de conectividad, así que creo que la tecnología ha hecho un gran favor.

Durante el cierre de la mesa, **Joost van Nispen** destacó cómo la economía digital ha transformado las 4P's (*product, price, place, promotion*), “al poner a la P de personas en el centro de nuestras preocupaciones, posicionando a las tecnologías como facilitadores para el desarrollo de las personas”. Asimismo, el presidente de ICEMD Instituto de la Economía Digital de ESIC hizo hincapié en el espíritu positivo y en “la ética empresarial y la responsabilidad social, como armas potentes para conquistar ventajas competitivas duraderas”.

Tras haber pasado por Valencia, la última edición de Hoy es Marketing 2013 tendrá lugar el jueves 30 de mayo en Barcelona ■



Valentín de Miguel, *managing director* de Resources de Accenture

¿Hacia un mercado mundial de gas natural?

El gas natural licuado (GNL) supone ya más del 30% del comercio mundial de gas natural. Su intensa actividad comercial ha alterado las condiciones del mercado y sigue favoreciendo la convergencia de los precios a nivel internacional.

Hay algo en lo que coinciden todos los expertos: el gas natural es el futuro. Las razones son evidentes. En primer lugar, es menos perjudicial para el medio ambiente que el carbón y las emisiones de su combustión son menos dañinas. Las centrales de gas y vapor destacan por su flexibilidad, lo que permite usarlas para generación distribuida y para la interconexión con fuentes de energía renovable. Es imposible alcanzar su nivel de eficiencia

en centrales de carbón, ni siquiera con las tecnologías más avanzadas. Por otra parte, el gas natural presentado en su forma licuada (GNL) también se puede utilizar como combustible en motores de buques en lugar de recurrir a fueloil, lo que significa una reducción potencial del 20% en las emisiones de CO₂. Los estudios indican que el uso de GNL como combustible para motores se cuadruplicará de aquí a 2030.

También está aumentando el consumo a nivel global. La Agencia Internacional de la Energía (AIE) prevé un incremento anual del consumo de gas natural del 2,7% hasta el año 2017, lo que convertiría al gas natural en la fuente de energía con el máximo crecimiento.

Abundancia de gas

Aunque el consumo de gas se encuentra en su máximo histórico, las reservas explotables en todo el mundo eran de 208,4 billones de metros cúbicos a finales de 2011, suficiente para satisfacer la demanda durante 64 años. En la actualidad, incluso los expertos más prudentes estiman al menos la misma cantidad de reservas adicionales en depósitos no convencionales, mientras que los más osados creen que el suministro está garantizado para los próximos 250 años.

El mercado de GNL no ha dejado de crecer en los últimos años y, en la actualidad, supone ya más del 30% del comercio mundial de gas natural. En 2011, creció más del 10% y se prevé que siga haciéndolo a una media del 4,3% anual hasta 2030, lo que significa que la oferta duplicará a la demanda. La AIE prevé que, a medio plazo, el GNL representará más del 50% del comercio internacional de gas.

El gas natural ha acercado la globalización a unos mercados eminentemente regionales que solo se solían abastecer a través de gaseoductos. El número de terminales de licuefacción y regasificación no deja de crecer en todo el mundo

(18 terminales activas solo en la UE, y 35 en fase de construcción o planificación).

En un futuro inmediato, el mercado del gas seguirá estando dominado por gaseoductos y contratos de suministro a largo plazo, pero la expansión del comercio de GNL continuará intensificando la interdependencia de los grandes mercados regionales de gas en Norteamérica, Europa, Asia-Pacífico y Latinoamérica. Eso hará que las fluctuaciones en la producción o la demanda ya no afecten solo a los precios a nivel regional, sino también a escala global.

La influencia del comercio de GNL sobre los precios del gas es evidente desde hace algún tiempo. Los precios de mercado al contado en la EEX (Bolsa Europea de Energía) sufrieron en 2009 una fuerte caída que coincidió con el inicio de la crisis económica y financiera mundial, y con el llamado "gas glut" o exceso de gas. Las importaciones de GNL (en contraposición al gas suministrado por gaseoductos) en la UE habían pasado del 13% al 19% en apenas un año. Eso provocó el hundimiento de los precios, que todavía no han recuperado los niveles de 2008. Uno de los motivos para el repentino exceso de GNL es el descenso de las importaciones de GNL en Estados Unidos, debido a un aumento de la producción nacional recurriendo a depósitos no convencionales. La flexibilidad de los contratos de abastecimiento en el mercado de GNL impidió desviar el gas natural restante hacia los mercados al contado de Europa y Asia.

¿Un mercado mundial de gas natural?

Aunque el GNL siguiera ganando mercado (si Estados Unidos llegara a posicionarse como uno de los principales proveedores, por ejemplo), la demanda de gas en Europa no se podría satisfacer solo con GNL. De hecho, Europa dependerá cada vez más de las importaciones como consecuencia del descenso de la producción local. El GNL no es más barato que el gas distribuido con gaseoductos, lo que significa que puede influir en los precios o incluso tener un efecto moderador, sobre todo si los precios se elevan demasiado a nivel global. Por otro lado, los proveedores de gas de gaseoductos (que con frecuencia son organismos oficiales) tienen una gran capacidad de influencia sobre los precios y no sería la primera vez que hicieran uso de ella para proteger las relaciones comerciales de Europa ■

Creada para su negocio. Diseñada para ahorrar.

HP Officejet Pro. Impresión profesional con hasta un 50% de ahorro en coste por página respecto a láser.* La impresora multifunción Officejet Pro ha sido diseñada para hacer crecer su negocio, con impresiones en color de alta calidad a un precio asequible. Porque causar impresión importa. Para obtener más información, visite hp.es/officejet



Make it matter.



HP Officejet Pro
Desde 199 €**

Codorníu, el ejemplo de una saga familiar

“ Los avatares económicos y sociales nos han afectado como al resto, pero hemos innovado para incorporarnos al nuevo modelo económico ”

Con más de cuatro siglos de historia, Codorníu sigue ostentando el título de empresa familiar. Por eso, nadie mejor que Mar Raventós, presidenta del Grupo Codorníu, para intervenir en el ciclo “La empresa familiar como pilar de la economía”, organizado por ESADE y Deloitte. Al frente del Grupo desde el año 1999, Mar comenzó a trabajar para la empresa a los 24 años, asumiendo desde entonces puestos de diferente responsabilidad.

Acompañada en la mesa por el presidente de Deloitte, Fernando Ruiz; por el vicepresidente ejecutivo del patronato de la Fundación ESADE, Pedro Navarro; y por el profesor asociado del departamento de Dirección de Marketing, Jaime Castelló, la presidenta compartió

las claves de éxito del pasado, presente y futuro de una de las empresas vinícolas más prestigiosas de nuestro país.

Fernando Ruiz destacó la capacidad de Codorníu para saber adaptar su producción a los nuevos estilos de vida y a las necesidades de los consumidores, manteniendo los principios de los fundadores, pero adaptados a la realidad del mercado. Hoy Codorníu, cuyo volumen de ventas en el exterior es mayor que el volumen de ventas en España, está presente en más de 10 países y vende sus productos en más de 100.

En palabras del presidente de Deloitte, “esto se ha conseguido con una excelente gestión e innovación. Como muestra, en los últimos dos años, ha

lanzado 21 nuevos productos. Sus dos principales mercados en la actualidad son Estados Unidos y China. Esta adaptación y este esfuerzo se ha hecho compatibilizando una empresa familiar, en la cual a lo largo de sus más de 15 generaciones hay más de 200 accionistas, y un modelo y un esquema de gobierno que funciona, y que hace posible que la compañía tenga el éxito que está teniendo”.

Por su parte, Jaime Castelló, quien tuvo la oportunidad de trabajar unos meses para Codorníu durante el año 2009, llamó la atención sobre “el nivel de exigencia y excelencia en *management* del Grupo, especialmente la sofisticación en la aproximación a los problemas”.

EXECUTIVE EXCELLENCE: Menos del 2% de los accionistas de Codorníu trabaja en la empresa, ¿cómo han llegado a conseguir esta situación?

MAR RAVENTÓS: A medida que te vas haciendo grande y, sobre todo, a medida que van pasando los años, es necesario tener unos pilares. Al principio éramos siete, pero luego el Consejo asesor decidió que era recomendable hacer una discriminación.

E.E.: En líneas generales, la empresa familiar catalana no ha sido capaz de adaptarse al cambio de los últimos 15-20 años; de hecho, su peso en el PIB español ha caído. ¿Cuáles han sido los errores genéricos que han llevado a esta posición?

M.R.: No creo que se hayan cometido ni más ni menos errores en la empresa familiar que en otro tipo de organización. Los avatares económicos y sociales nos han afectado como al resto y hemos tenido que reaccionar, en muchos casos, como en el nuestro, innovando para incorporarnos al nuevo modelo económico.

Yo siempre digo que el papel aguanta todo, pero hay una realidad. Cuando ves que el consumidor ya no compra el producto que te daba un margen sino uno de menos precio, hay que reaccionar. ¿Cómo? Aprovechando esos huecos para poner productos nuevos e innovadores, que le sigan dando al consumidor el prestigio de comprar algo bien vestido y de una determinada marca, pero a un precio asequible para el momento que tiene. Igual de importante es crear nuevos productos de la gama alta, e intentar reforzar a qué público vas. Para eso, tienes que saber muy bien cuál es tu público y dónde generas margen para la compañía.

CUATRO SIGLOS DE ESFUERZO

Estas fueron algunas de las reflexiones compartidas por Mar Raventós durante su charla en ESADE:

Tradición y futuro

Somos un grupo familiar con más de 450 años de tradición, y con 213 accionistas. Contamos con 10 bodegas alrededor de todo el mundo. Somos líderes en cavas y vinos, que elaboramos y comercializamos con mucha pasión y respeto por la tierra y por nuestros empleados.

En 1659, Anna Codorníu se casa con Miquel Raventós, dos sagas de viticultores que establecieron los cimientos de nuestra bodega. Dentro de la empresa, siempre ha habido un especial interés por las mujeres. Creemos que



las mujeres aportan algo distinto y muy bueno para la compañía.

En 1872 mi bisabuelo, Josep Raventós, elaboró las primeras botellas de vino espumoso de nuestro país utilizando el método tradicional.

Mi abuelo, Manuel Raventós i Domènech, cuyo padre murió cuando tenía 23 años, cogió la riendas de la compañía a esa joven edad. Él fue el gran impulsor e innovador del mundo del cava, iniciando su comercialización y sentando las bases de lo que hoy es Codorníu. Encargó a un arquitecto, discípulo de Gaudí, las Cavas Codorníu, un monumento nacional artístico, y fue un visionario al construir más de 30 km. de bodegas, un reto impresionante para la época. Gran amante del arte, organizó un concurso de carteles e hizo una exposición. Las obras modernistas de los cartelistas de aquella época se convirtieron en las primeras propagandas del grupo, que todavía hoy en día se siguen usando.

Desde los años 20 hasta los años 50, el cava se consolida en el mercado español y Codorníu continúa con sus exportaciones. Antes de dejar la bodega de San Sadurní de Noya a sus seis hijos, mi abuelo quiso comprar 3.000 hectáreas en un desierto en Raimat, Lérida, y dividir ese terreno en seis partes, a repartir entre los hijos, para que ellos pudieran cultivar lo que quisieran, y fueran libres de equivocarse. Hoy en día esas parcelas de terreno siguen existiendo, divididas entre las ramas familiares y todos los accionistas.

En Raimat se hizo la primera bodega de hormigón armado y allí tenemos la mayor extensión de viñas de Europa, donde se siguen los principios de viticultura sostenible y ecológica. La expansión continúa y, en 1975, compramos la bodega de Bach [D.O. Penedès] y empezamos con los vinos tranquilos.

Desde entonces y hasta 2002, cuando decidimos consolidar todo aquello que habíamos emprendido, experimentamos una intensa actividad de adquisición, reconversión y creación de bodegas.

Sobre la estructura corporativa

Además de la Dirección General y el equipo ejecutivo, existe una Junta de accionistas y un Consejo de Administración, formado por un presidente, un secretario no consejero, un asesor ex-



terno, pero sin voto, y diez consejeros de la familia (esto no quiere decir que todos sean accionistas, pero sí que son miembros de la familia).

El reglamento del Consejo de Administración define la estructura, la composición, el funcionamiento, la designación, el cese de consejeros, el comité de auditoría, etc.

El director general es una persona de la familia, que procede de la parte de exportación; y en el equipo directivo hay personas de diferentes nacionalidades.

La Junta de accionistas celebra una reunión anual en San Sadurní de Noya, donde se informa de la marcha de la compañía. Cuando entré como presidenta en el año 1999, decidimos crear el primer protocolo familiar, que pronto cambiamos por protocolo de relaciones con los accionistas. Se trata de una serie de normas que refleja desde el acceso de los accionistas, cómo se eligen los únicamente cuatro miembros de la familia que pueden trabajar en la sociedad, hasta los derechos de visita a viñedos y uso de los activos de la familia, etc.

En nuestro Grupo, los jóvenes, que son muchos, son importantísimos. Por eso, hemos creado la asamblea del Comité Jr., que agrupa a todos los accionistas de 18 a 35 años. Ellos tienen su propio presidente, comité y un portal con diferentes actividades. Poco a poco, se les va involucrando y creando ese orgullo de pertenencia a la compañía.

Una vez al año convocamos la reunión familiar, siempre en septiembre, el mes de la vendimia, al que asisten los mayores de 18 años. Cada cinco, convocamos una reunión para todos los familiares, sin exclusión de edad. Actualmente, la familia está formada por 553 miembros de 18 generaciones. La 17ª generación supone hoy el 50% de la compañía. Ellos serán los futuros gestores o accionistas.

Intentamos transmitir los valores de la compañía, que se agrupan en lo que en Grupo Codorníu llamamos CEPA. Confianza en lo que hacemos y en la gente que colabora con nosotros, tanto trabajando en la compañía como colaboradores externos. Esfuerzo, porque sin ello nada es posible ni alcanzable, Pasión por todo lo que hacemos y Apertura, innovando y trabajando para sorprender siempre a los consumidores con nuestros productos ■

VACACIONES de VERANO



Disfruta de tus vacaciones más rentables

Contrata tus vacaciones de verano con Viajes El Corte Inglés
y aprovecha todas estas ventajas:

AHORRA
HASTA EL
50%

DÍAS GRATIS,
COMIDAS GRATIS,
NIÑOS GRATIS

PAGO EN
10
MESES
SIN INTERESES ⁽¹⁾

MEJOR
PRECIO
GARANTIZADO ⁽²⁾

Reserva ya tus vacaciones. Este año, disfruta del mejor verano.

CON LA GARANTÍA Y CONFIANZA DE

VIAJES

El Corte Inglés

www.viajeselcorteingles.es

902 400 454



Viviendo la tecnología

La tecnología y la innovación han determinado nuestra forma y nivel de vida y lo hacen cada vez más. Bastaría un repaso rápido de la historia para comprobar cómo la aparición y aplicación de nuevos ingenios e inventos han ido marcando el progreso económico y social.

El ritmo de la innovación se ha acelerado cada vez más en el transcurso de los siglos y podría decirse que, en solo tres décadas, las nuevas tecnologías, y especialmente la combinación de la informática y las comunicaciones, han transformado nuestra manera de relacionarnos a todos los niveles. Para toda una generación que ya ha crecido en este entorno resulta absolutamente normal y habitual poder comunicarse con quien sea, donde sea y cuando sea. Si hay algo que hoy nos caracteriza gracias a la tecnología es la ubicuidad y la inmediatez. Muchos de nosotros podemos dar testimonio de cómo ha cambiado nuestra forma de trabajar y nuestro comportamiento social, nuestra manera de comprar, de entretenernos, de adquirir conocimientos y compartirlos. Hoy somos exponencialmente más productivos y eficientes. Hoy podemos trabajar en tiempo real con colegas que se encuentran en otros continentes casi como si estuvieran en nuestra propia oficina. En definitiva, las tecnologías han conseguido que las personas se sientan más cercanas sin que por ello el mundo sea más pequeño.

“Hoy somos exponencialmente más productivos y eficientes”

Con toda seguridad, en la actualidad no sería posible vivir totalmente desconectado, y mucho menos para una empresa, porque sencillamente no sería viable; sería como pretender vivir sin el sistema nervioso que comunica al cerebro con los órganos vitales. La tecnología supone poder disponer de eficiencia y agilidad crecientes para innovar y ser cada vez más competitivos. Nadie escapa, por tanto, al influjo de la tecnología, ni individual ni colectivamente, desde el negocio más pequeño y localizado hasta la gran compañía multinacional.

“La globalización instantánea supone que productos, ideas e información puedan moverse a una escala y velocidad sin precedentes”

La tecnología también se ha erigido como elemento necesario para la globalización de la economía. El término globalización surgió en los años 90 del siglo pasado, pero el fenómeno no era ni mucho menos nuevo. Las conquistas y exploraciones que los hombres han llevado a cabo a lo largo de la historia encajan perfectamente en el concepto de globalización. Ya en el siglo XIX, en plena época victoriana en la que Londres era el centro comercial del mundo, un reclamo comercial utilizado por los conocidos almacenes Harrods decía muy elocuentemente: “Todo para todos y en todas partes”.

Podemos tomar la caída del muro de Berlín en 1989 como punto de inflexión en el que surge la idea de globalización actual. Durante los años inmediatamente posteriores se producen grandes cambios legales e institucionales, desarrollos regionales, la creación del mercado único en la Unión Europea, la liberalización de sectores económicos, entre otras cosas, que permitieron una evolución sin precedentes en el comercio internacional. En este contexto y con el soporte tecnológico en permanente evolución, hemos asistido a lo que bien podemos llamar “Globalización instantánea” para diferenciarla de la que mencionaba anteriormente. Y la globalización instantánea supone la superación de fronteras entre las organizaciones y los individuos, de forma que productos, ideas e información puedan moverse a una escala y velocidad sin precedentes.

Por su parte, la innovación se presenta como una fuente inagotable de nuevo conocimiento, de novedosas formas de trabajo, materiales, tecnologías y de creación de empleo, elementos todos ellos definitivos en la evolución de las personas, de los negocios, de las instituciones y, en definitiva, de la



sociedad. La patronal del sector tecnológico español, Ametic, defiende la inversión de las entidades privadas y públicas en I+D y en equipamientos e infraestructuras como el camino necesario para impulsar el empleo de calidad y estima que el hecho de incrementar el gasto en 5.000 millones de euros anuales implicaría la creación y mantenimiento de 100.000 empleos de alto valor añadido, susceptibles de generar nuevas oportunidades de negocio.

Comunicaciones e Internet, transformadores de la sociedad

Las comunicaciones en general, e Internet en particular, han venido a impulsar un cambio socioeconómico que pivota en torno a nuevos patrones de comportamiento y estilos de vida de las personas, tanto a nivel privado como en el ámbito laboral. Un nuevo escenario en el que conceptos como BYOD (*Bring Your Own Device - Traiga Su Dispositivo Propio*) han encontrado su particular espacio, en un movimiento que va desde el ámbito doméstico al empresarial y que abre las puertas a que los empleados de empresas e instituciones utilicen sus propios dispositivos informáticos (*tablets y/o smartphones*) en su lugar de trabajo, pudiendo acceder a los recursos de la empresa como correo electrónico, bases de datos, archivos en servidores, y otras aplicaciones.

Este fenómeno está generando una importante transformación en los negocios, puesto que un número creciente de empleados hace uso de sus equipos para acceder a la información de su empresa, lo que, por un lado, incrementa la eficacia y la productividad. También tiene implicaciones relacionadas con la seguridad de los datos corporativos, aspecto que las organizaciones deben reforzar para evitar cualquier posible ataque externo.

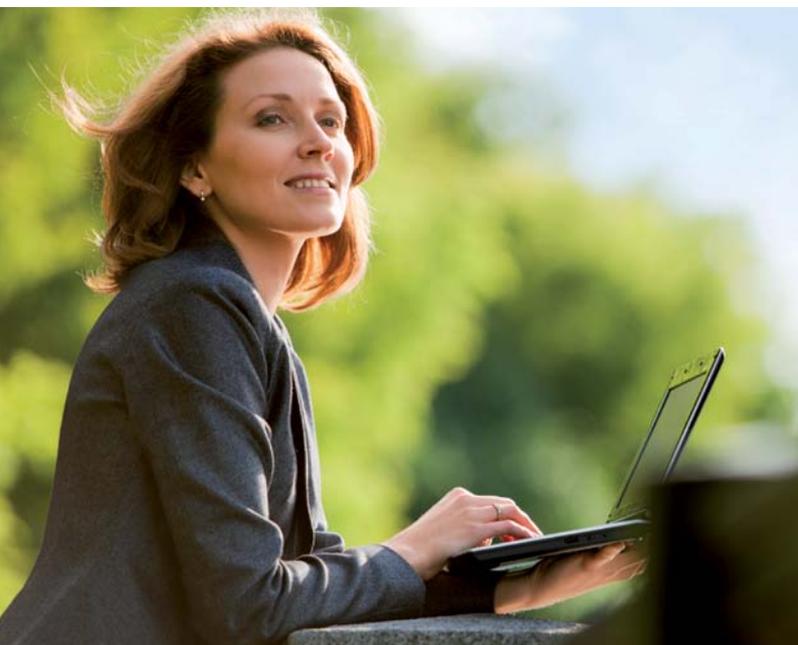
La conciliación de la vida laboral y familiar o personal es otro elemento que facilitan las tecnologías. Dado que el uso de la tecnología permite el trabajo a distancia, es posible reducir el número de desplazamientos a la oficina o los viajes a otro país o región para reunirse con clientes y socios. Esto representa importantes ahorros económicos y de tiempo y una menor huella de carbono, porque a menos desplazamientos menos emisiones de CO₂. Todo ello incrementa además la eficacia en las organizaciones, que ven cómo sus empleados realizan funciones que antes llevaban varios días en cuestión de minutos. Baste como ejemplo el uso de la telepresencia,

servicio a través del cual los asistentes a una reunión se encuentran virtualmente en el mismo escenario y cuentan con múltiples recursos para compartir todo tipo de documentos durante la reunión. También las alternativas de la videoconferencia o la teleconferencia, contribuyen a facilitar la conciliación sin menoscabo de la eficiencia y la productividad.

Es incuestionable el potencial de las redes sociales que ponen de manifiesto la existencia de nuevas oportunidades, lo mismo que nuevos riesgos. Una campaña de comunicación, por ejemplo, inicialmente amable, puede convertirse en un desastre para la empresa que la emprende si la reacción de sus clientes no es la esperada y causar un daño difícilmente reparable para la marca si estos expresan sus iras en la página de Facebook o en Twitter, en lugar de dirigirse a la autoridad publicitaria correspondiente como hubiera ocurrido no hace mucho tiempo.

“ La tecnología se ha erigido en el instrumento clave para trascender fronteras y ofrecer soluciones eficientes a problemas cotidianos y, por tanto, para lograr un mundo y un futuro mejor para todos ”

También, desde un punto de vista puramente social, las TIC se erigen en una herramienta capaz de generar nuevas oportunidades, incluso para los más desfavorecidos, que han identificado en ellas una vía de acceso a la información y a la comunicación, susceptible de jugar a favor de su inclusión en la sociedad. En esta coyuntura, las infraestructuras de banda ancha de los operadores de telecomunicaciones por las que fluye el tráfico de voz, datos e imágenes que se mueve de un confín al otro del globo, se han tornado en imprescindibles para establecer conexiones capaces de facilitar el flujo de información entre personas por remota que sea su ubicación.



En ese sentido, la capacidad de la tecnología satelital para eliminar fronteras y acortar distancias no solo físicas ha jugado muy a favor del acercamiento de las personas y especialmente de aquellas a las que sería muy difícil llegar con otro tipo de infraestructura.

Todo ello sin olvidar servicios tan valiosos como la telemedicina o el telediagnóstico, que se basan en las TIC para acelerar el diagnóstico y tratamiento de los pacientes, que son atendidos con mayor rapidez, reduciéndose las listas de espera y elevando las posibilidades de consulta a especialistas en otros centros hospitalarios.

Tecnología como elemento diferenciador

Desde una perspectiva empresarial, nunca como hoy ha sido tan evidente el impacto del consumidor de tecnología en el proceso de negocio. Por ello, las compañías que han logrado transformar sus negocios adoptando estrategias favorecedoras de la movilidad de sus empleados tendrán más opciones para liderar el mercado, impulsando sus comunicaciones (internas y externas), sus cadenas de suministro y sus posibilidades de retener talento, e innovar en productos y servicios. Los empresarios y las instituciones saben que ya no es suficiente con adoptar tecnología sino que, cada vez más, resulta vital liderar la adopción e integración de nuevas aplicaciones en sus procesos, nuevos servicios disruptivos que aporten constantemente valor añadido a los clientes. Es la premisa que marca la ley del mercado porque desde siempre quien no es capaz de innovar desaparece. Si miramos hacia atrás, de la primera lista del Fortune 100 publicada en 1917, 61 compañías ya no existían en 2009, solo 18 permanecían en el índice y tan solo dos tenían mejores resultados que 92 años antes.

Serán los *early adopters*, precursores o visionarios que saben identificar la potencia y posibilidades de cada nueva tecnología, quienes logren llegar los primeros a un mercado en el que la competencia es feroz y en el que el *time to market* cuenta si se quiere obtener cualquier ventaja competitiva.

Útil siempre, la tecnología se revela como una herramienta de incalculable valor, por ejemplo, en situaciones de emergencia o en desastres relacionados con el clima o la naturaleza en los que los enlaces tradicionales de comunicación se colapsan dejando incomunicadas a las personas y empresas afectadas. A través de sistemas remotos de conectividad, se establecen accesos seguros a las redes en todo momento y lugar, lo que permite la comunicación de las personas y así continuar con la actividad en el ámbito de los negocios, eliminando el riesgo de ver comprometida la productividad.

Estableciendo las adecuadas políticas de acceso remoto a través de tecnologías Wi-Fi o 3G, cualquier trabajador puede llevar la red corporativa de su empresa allá donde se encuentre, ya sea a un hotel, a la estación de un tren, a la sala de espera de un aeropuerto u hospital, o a su propia casa. Más allá de la posibilidad de comprar o vender bienes y servicios de modo *online* desde cualquier lugar del globo, o de beneficiarse del ahorro de tiempo que proporcionan servicios puntuales, como confirmar el borrador de la Declaración de la Renta digitalmente, las ventajas de la innovación tecnológica se reflejan cada vez más en muy distintos ámbitos de la vida cotidiana del ciudadano. Ya sea en hospitales, donde una persona recién operada del corazón, puede empezar a caminar en cuanto el médico lo aconseje, estando controladas en remoto, en todo momento, sus constantes vitales gracias a una serie de equipamientos tecnológicos que permiten a su médico acceder a su historia clínica y sus datos de evolución. Incluso el doctor puede conocer su ubicación física dentro del hospital gracias a soluciones de geolocalización, o la capacidad de extender las redes de atención hospitalaria allá donde antes no llegaban mediante puntos Wi-Fi de última generación.

“ Los expertos aseguran que sin la innovación y el talento necesario para alcanzar la tecnología, el desarrollo social y el crecimiento socio-económico se reducirían ”

En plena era de la información y el conocimiento no podía ser de otro modo. La tecnología se ha erigido en el instrumento clave para trascender fronteras, llegar y ver más allá, para ofrecer soluciones eficientes a problemas reales y cotidianos y, por consiguiente, para lograr un mundo y un futuro mejor para todos. Tanto es así que los expertos aseguran que sin la innovación y el talento necesario para alcanzarla, el desarrollo social se estancaría y las posibilidades de crecimiento socioeconómico se reducirían dramáticamente. Tengamos todo esto en cuenta para plantearnos el impacto positivo que la aplicación masiva e inteligente de las nuevas tecnologías puede tener en la creación de nuevos empleos en cantidad y calidad ■

*Por prestigio, por calidad, por su justo valor. Por tu futuro.***MÁSTERPOSTGRADO**
EMPRESA Y MARKETING

UN MÁSTER A TU MEDIDA.

ENMARCADO DENTRO DEL COMPROMISO CON LAS PERSONAS Y SU DESARROLLO PROFESIONAL, ESIC PRESENTA EL PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL *ESIC IMPULSA EDICIÓN 2013*. SON 6 PLANES DE APOYO FORMATIVO Y ECONÓMICO, ORIENTADOS A COLECTIVOS ESPECÍFICOS, DESARROLLADOS CON EL OBJETIVO DE FACILITAR SU ACCESO A LOS PROGRAMAS MÁSTER DE ESIC, PROMOVER SU EMPLEABILIDAD Y AUMENTAR SU VALOR EN EL MERCADO.

ENCONTRARÁS UN PLAN PENSADO PARA TI, CON BENEFICIOS ESPECÍFICOS, PARA QUE PUEDAS FORMARTE EN UNA INSTITUCIÓN CON MÁS DE 48 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EMPRESA Y MARKETING QUE HACE DE TI SU RAZÓN DE SER.

PLAN JÓVENES+

Titulados universitarios hasta 27 años.

PLAN MEJORA PROFESIONAL

Titulados universitarios mayores de 27 años en activo.

PLAN ACTIVACIÓN PROFESIONAL

Profesionales mayores de 27 años en situación de desempleo.

PLAN CONVENIOS CON EMPRESAS

Empresas, asociaciones y colegios profesionales.

PLAN INTERNACIONAL

Titulados universitarios, profesionales y/o emprendedores no residentes en España.

PLAN COMUNIDAD @ESIC

Alumnos y antiguos alumnos de ESIC.

DIRIGIDO A

MBA'sFull Time - Part Time
Executive MBA
International (Madrid+Shanghai)**MÁSTER ESPECIALIZADOS**Marketing, Publicidad,
Comunicación, Digital Business,
Comercio Internacional, Finanzas,
Recursos Humanos, Retail y
Marketing Science**MÁSTER UNIVERSITARIOS**

Gestión Comercial y Marketing

Dirección de Personas y
Desarrollo Organizativo

Marketing + Ventas

Comunicación y
Nuevas Tecnologías*Comunicación y
Publicidad Digital**PROGRAMAS SUPERIORES**

APLICABLE A

ACTIVACIÓN EN CARRERAS PROFESIONALES**ENCUENTROS CON HEADHUNTERS****CURSO BUSINESS ENGLISH**

STUDY TOURS (Brasil / China)

BECASIMPULSAHASTA **30%** ****FINANCIACIÓN**HASTA **5 AÑOS** ***

BENEFICIOS

PLAN IMPULSA
PROGRAMA DESARROLLO PROFESIONAL
EDICIÓN 2013**SÓLO PARA MATRÍCULAS REALIZADAS ANTES DEL 26 DE JULIO EN LOS PROGRAMAS SUPERIORES Y MÁSTER ESIC**

*Pendiente de aprobación. **Límite máximo de becas por Plan: 50. Las becas se analizarán por riguroso orden de llegada y serán aplicadas antes del comienzo de los programas. Solamente aplicables a programas Máster Octubre 2013. Matrícula Exenta. ***Financiación ofrecida por el Banco Popular Español.

www.esicimpulsa.com**ESIC**

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

Impulsamos tus desafíos.

Las universidades deben transformarse en centros abiertos para acompañar a las personas durante toda su vida

Comprometida con el desarrollo competencial del estudiante y en conexión con el mundo profesional, la Universidad Europea, la primera universidad privada de España por número de estudiantes –más de 16.000–, ofrece una educación integral, formando líderes y profesionales preparados para dar respuesta a las necesidades de un mundo global.

Con un marcado enfoque internacional, su oferta académica incluye más de 250 titulaciones de educación superior. Amén de los reconocimientos y certificados en calidad, en la Universidad Europea entienden la excelencia académica del mundo universitario en un sentido amplio, procurando metodologías innovadoras y disponiendo de cinco centros de excelencia de investigación que persiguen contribuir al desarrollo y al progreso social.

Es además la única institución de Educación Superior española que pertenece a *Laureate International Universities*, una organización internacional de universidades, con más de 70 instituciones, que ofrece formación de grado, postgrado y otros estudios superiores a 780.000 estudiantes en 29 países. Gracias a esta red, la Universidad Europea recibe anualmente a más de 3.000 estudiantes y profesores extranjeros, conformando un alumnado procedente de más de 60 nacionalidades.

Miguel Carmelo es el presidente de la Universidad Europea y CEO de *Laureate International Universities Europa*.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Doctor por la Universidad Autónoma de Madrid, la mayor parte de su carrera profesional ha transcurrido en Unilever España, asumiendo distintos puestos de responsabilidad: en 1990 vicepresidente de Marketing, en 1993 vicepresidente de una división europea en Inglaterra con responsabilidad para 17 países y en 1997 presidente y director general de Lever España. Durante más de dos décadas ha colaborado en el área docente con distintas universidades de Madrid y con la Universidad de Kingston. Es también vicepresidente de la American Business Council.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: El decano de MIT Sloan School of Management, David Schmittlein, nos comentaba que cuando la innovación es parte del mandato estratégico de una organización aparecen dificultades en la gestión,

Una institución universitaria debe buscar innovar e impactar

pues la eficiencia, la estandarización y la regulación que persigue aquella son elementos contrarios a la innovación. ¿Es posible equilibrar estos dos factores, gestión e innovación, y hacerlos compatibles? ¿Qué valor tienen ambos para la Universidad Europea?

MIGUEL CARMELO: Es verdad que pueda existir una fricción entre gestión e innovación, en el sentido de que esta última trata de revolucionar el mundo de la organización, mientras que la gestión parece acomodaticia. En cualquier caso, si efectivamente puede haber un conflicto, creo que es necesario, y hay maneras de amortiguarlo.

La gestión debe tener en cuenta que las organizaciones son innovadoras. Si hablamos de una entidad con una gestión tradicional, donde la innovación es esporádica y anecdótica, es posible que ambas colisionen; pero si la innovación forma parte de la estrategia de la organización, lógicamente la gestión la tiene en cuenta, y al revés.

En la Universidad Europea tenemos procesos fijos de innovación, totalmente integrados dentro de la gestión, es decir, con sus puertas de entrada y salida, con comités de toma de decisiones, con sus grados de responsabilidad, etc.; por eso seguramente, no tenemos ningún conflicto.

Creo que las organizaciones más modernas integran perfectamente la innovación en la gestión y son conscientes de que deben gestionar la innovación de manera habitual.



F.F.S./A.B.: Según Schmittlein, un instituto como el MIT se desarrolló para crear impacto y cambio en la sociedad, mientras que una universidad crea conocimiento pero lo deja aparcado. En su opinión, ¿cuál es hoy la responsabilidad de la universidad en la sociedad?

M.C.: Creo que conviene distinguir los dos modelos que existen desde el punto de vista de gestión de la investigación, para comprender mejor el planteamiento de la pregunta. Por un lado, en el modelo americano, hay universidades que hacen investigación y otras entidades (como *colleges* e institutos), más orientadas a la docencia. En Europa Continental, este modelo no existe. Las universidades tienen que hacer ambas al mismo tiempo, la investigación y la docencia, y por las mismas personas. Incluso, el tipo de acreditaciones que nos dan tanto a las instituciones como a los programas y a los profesores, lleva implícito que esa institución, programa y profesor dedica parte de su tiempo a la investigación y parte a la docencia. Hay que recalcar que en Estados Unidos, y también en Brasil, uno puede tener distintos tipos de acreditaciones. Creo que el decano de MIT Sloan School of Management hace esa reflexión amparado, desde el punto de vista legislativo, en este hecho. Si uno tiene una acreditación de la universidad, implica que hace investigación y docencia. No hay elección.

“ Una buena educación tiene en cuenta el conocimiento, las competencias y los valores ”

Más allá de este aspecto legislativo, me parece muy brillante lo que dice. La investigación es importante, pero no lo es todo, y muchas veces sacrifica la innovación. En Europa Continental nos recreamos demasiado en la investigación, que por norma es excesivamente teórica. Creo que a eso se refiere con “dejar el conocimiento aparcado”. Las instituciones europeas más tradicionales hacen investigación y docencia, pero no tratan de penetrar tanto en la sociedad ni buscan una investigación (I) que tenga una continuidad, un desarrollo (+D) y una innovación (+i) que impacte en la sociedad. En el fondo, cabe preguntarse para qué investigamos entonces.

Creo que una institución universitaria debe buscar innovar e impactar, lo cual acarrea una investigación, pero no entendida como un estudio individual, no aplicado ni sin trabajo en equipo.

F.F.S./A.B.: También nos comentaba que la inducción del PIB en la zona de Harvard, Massachusetts o San José, era una de las fuentes de ingresos más importantes para el MIT y para otras entidades similares, porque la investigación desarrollada internamente se transformaba luego en proyectos empresariales donde el Instituto tenía patentes. ¿Hasta qué punto sería importante que el marco legislativo español permitiera desarrollar actividades de este tipo?

M.C.: No sé si se trata tanto del entorno legislativo como del uso y la costumbre. Si una universidad no está realmente relacionada con la comunidad que le rodea ni le presta servicio, no tiene sentido.

En España, las instituciones no nos sentimos responsables de nuestro entorno, mientras que en Estados Unidos es algo fundamental y existe una correlación total. En cambio aquí, te das cuenta de que, por ejemplo, en zonas donde claramente su PIB regional es el turismo, no existe ninguna universidad específica de esta materia, o de ciencias sociales, comercio internacional, gestión hotelera..., y en cambio sí puede haber una facultad de química, aunque no haya ningún entorno profesional químico alrededor. Como consecuencia de esto, no se crean relaciones económicas. Es fundamental conseguir generar primero una relación social, para después atarla muy bien con una relación económica.

Otro aspecto positivo de los americanos es que elaboran sus *rankings* sin considerar si la entidad educativa es una universidad, un instituto o un *college*; es decir, uno es bueno porque hace bien lo que tiene que hacer y la calidad es la que prima.

F.F.S./A.B.: Finlandia, Singapur o Corea del Sur son tres países cuyos sistemas educativos son tomados como ejemplo. Desde la red internacional Laureate International Universities, usted conoce los modelos universitarios de países de todo el mundo. ¿De quién y qué podemos aprender? ¿Y qué prácticas españolas debemos poner en valor y exportar?

M.C.: Esos tres países se han hechos famosos en el entorno educativo por el informe PISA, que es educación no universitaria, aunque evidentemente existe una correlación.

Llevado al ámbito de las universidades, me gustaría compartir varias reflexiones. La primera es que la educación del siglo XXI debe acoger no solamente conocimiento, donde España lo hace bastante bien (en cualquier universidad española los alumnos aprenden un buen bagaje de conocimiento), sino también competencias. En las universidades de corte anglosajón, sobre todo las americanas, el alumno aprende competencias; de manera que, además de salir sabiendo cosas, sabe cómo ponerlas en práctica. Las competencias más obvias son el trabajo en equipo y la capacidad de comunicación. Desde pequeños, ponen un enorme énfasis en el trabajo en grupo y en saber contar las cosas que uno hace.

El segundo reto se refiere a los valores en la educación, muchas veces asociados a valores religiosos, lo cual no está mal; pero también las instituciones no religiosas deberían prestarles atención, pues son valores humanos universales.

En mi opinión, una buena educación tiene en cuenta el conocimiento, las competencias y los valores, independientemente de la afiliación religiosa de la institución.

Otro aprendizaje de estos países, y que hace unos meses nos contaba un representante de la OCDE, responsable del informe PISA, es que, por ejemplo

en Finlandia, cambian muy poco las leyes de educación, al contrario que las normas. Lo que sucede en España es que cambiamos mucho las leyes y poco las normas. Creo que esto ocurre en países como el nuestro porque todavía tenemos la educación muy ideologizada. Cuando uno quiere imponer ideología o adoctrinar desde la educación, necesita muchas leyes para conseguirlo. En Finlandia, la ley no cambia prácticamente nunca; sin embargo, la norma lo hace constantemente, porque se está actualizando y adaptando al entorno y al cambio social.

Por último, en el caso español, creo que merece especial atención el tema del fracaso escolar. No podemos mantener la cifra del 30% de chicos que no

“ Cuando uno quiere imponer ideología o adoctrinar desde la educación, necesita muchas leyes para conseguirlo ”

acaban la Educación Obligatoria, porque no solo les estamos dejando fuera del mercado laboral, sino incluso fuera del progreso social. Cada año que pasa, es más difícil hacer volver a las aulas a gente que las ha abandonado antes de cumplir los 16 años.

Cuando analizamos por niveles de educación las cifras del paro, es evidente que las personas que no han terminado el colegio sufren tasas de paro muy superiores a aquellas que no han terminado la universidad. Es decir, estamos discriminando muy en origen.

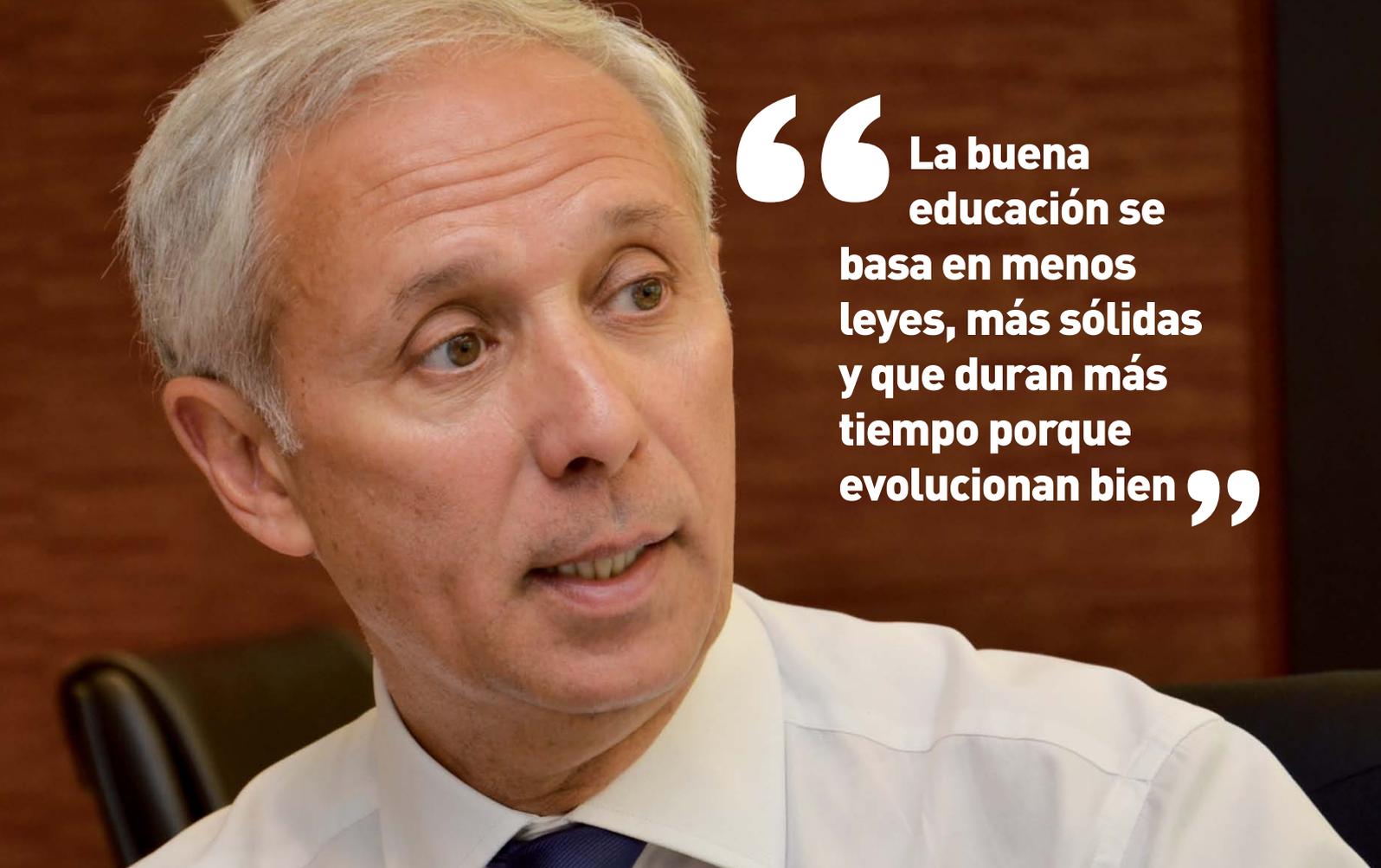
F.F.S./A.B.: El Nobel de Economía en 2010, Peter Diamond, destacaba que hoy EE.UU. tiene un sistema educativo competitivo porque tradicionalmente ha sabido acoger a los inmigrantes, y llamaba la atención sobre el potencial del sentimiento europeo. ¿Qué importancia tiene la diversidad? ¿Hay ahora más oportunidades para la movilidad del talento dentro de Europa?

M.C.: Estados Unidos es un país de inmigrantes, y eso es algo que está en su ADN. Nosotros somos países más viejos y menos hechos como inmigrantes. El Espacio Europeo de Educación Superior, el llamado Bolonia, está formado por 42 países, mientras que en la Unión Europea son 27, y en el euro 17. Así que, podemos decir que en educación somos más europeos, y es una enorme oportunidad.

Sin embargo, me parece que el sistema universitario acoge a expatriados más que a inmigrantes, en el sentido más social de la palabra. Recuerdo que cuando nació mi hijo vivíamos en Londres. Años después, cuando ya tenía más edad y era consciente de lo que significaba la inmigración, me preguntó si habíamos sido inmigrantes en Londres. Yo le contesté que no, que habíamos sido expatriados. Evidentemente, a continuación me preguntó cuál era la diferencia. “Pues el nivel de renta”, le dije. Si uno tiene poca renta es emigrante, si uno tiene renta es expatriado.

Creo que el tema de la emigración en el sistema educativo todavía no está solucionado, pero sin duda es un fenómeno del futuro, que será cada vez más mestizo. Mientras antes lo asumamos, mejor para todos, al igual que la desaparición de las fronteras y de los nacionalismos.

En la Universidad Europea concebimos así la educación desde el inicio, por eso promovemos una educación internacional para nuestros alumnos; teniendo en cuenta que la internacionalidad es un concepto muy amplio. Para algunos puede ser aprender inglés, si no lo saben; para otros que ya lo saben, la internacionalidad es que le den las clases en inglés; para otros es estudiar un año fuera, obtener un doble título con una universidad extranjera... Aproximadamente el 20% de los alum-



“ La buena educación se basa en menos leyes, más sólidas y que duran más tiempo porque evolucionan bien ”

nos matriculados en este curso son extranjeros, y no me estoy refiriendo a estudiantes Erasmus, sino a alumnos que eligen España para su formación.

F.F.S./A.B.: Sin duda, la tecnología es un facilitador del progreso humano. ¿De qué manera ha revolucionado la educación universitaria?

M.C.: En mi opinión, la tecnología, hasta ahora, no ha revolucionado la educación, sino que hemos sustituido la pizarra por el proyector; o las tablillas de antaño por el iPad, que tienen casi el mismo tamaño aunque evidentemente no la misma utilidad... Con esto quiero decir que deberíamos mejor hablar de evolución, porque seguimos educando como hace 20 siglos.

Lo que sí creo que puede llegar a ser una revolución es la educación *online*. Nosotros tenemos la Universidad Personal, una universidad híbrida donde los estudiantes pueden transitar entre la educación presencial y *online* a su gusto, asignatura por asignatura y trimestre por trimestre, para hacerse a la carta su propia carrera, en el sentido de presencialidad o no.

Hay alumnos que disfrutan más en la educación *online*. Curiosamente, sienten que están con más gente, a pesar de estar solos en su casa. Son estudiantes digitales, que se sienten más

activos, más en conexión con el profesor y con sus compañeros y colegas porque están interactuando a través de Internet. Si esto es así, podría ser una revolución.

F.F.S./A.B.: Stanford o Harvard son algunas de las universidades que han puesto en marcha una oferta *online* de cursos gratuitos. ¿Cómo puede afectar ese modelo de negocio?

“ Me parece que el sistema universitario acoge a expatriados más que a inmigrantes, en el sentido más social de la palabra ”

M.C.: De alguna forma, se trata de poner la educación al alcance de todo el mundo. Son los llamados MOOC's (*Massive Online Open Courses*). Es un fenómeno muy nuevo, y todavía no sabemos dónde va a llegar ni qué modelo hay detrás. Se trata de instituciones, profesores privados, que graban su clase y la suben a Internet, dando acceso gratuito, de manera que cada uno podría confeccionar un programa a su medida, con las asignaturas que más le gusten y con los profesores que prefiera, que además son los mejores especialistas del mundo.

Lo que no se sabe es cuál es el modelo de negocio, es decir, si se va utilizar para difundir el conocimiento gratuito a todo el mundo; si cierto conocimiento será gratuito, pero cuando uno quiera un certificado o diploma tiene que pagar, como ya hacen algunas de estas plataformas; o si es lo que yo llamo un "reparto de muestras", es decir, yo te muestro una parte de mi producto para que luego me compres el producto completo. Estamos en plena evolución. A esto me refería cuando hablaba de que Internet puede ser la revolución, porque hasta ahora ha sido una evolución de los soportes educativos, pero básicamente, de manera mayoritaria, la educación sigue siendo un profesor enseñando los alumnos.



F.F.S./A.B.: Otro fenómeno es la obsolescencia del conocimientos, algo que se produce cada vez más rápidamente. Incluso, al finalizar la carrera, es posible que buena parte de lo que se ha estudiado ya no sirva. ¿Cómo se ataca esta dificultad?

M.C.: Claramente, nuestros abuelos aprendieron algo que les valía para un cierto tiempo, casi para toda la vida, mientras que a nosotros apenas nos sirve para el día de la graduación; con lo cual, debemos enseñar a la gente a aprender a aprender, más que a aprender conocimiento. La clave está en saber cómo aprender.

Las metodologías pedagógicas deben cambiar y poner mucho más énfasis en este aspecto, en preparar al individuo para adquirir nuevos conocimientos, más que para darle los conocimientos suficientes para vivir durante toda su vida profesional con ellos.

Por eso, las universidades se deben transformar en centros abiertos para cualquier persona a lo largo de su vida. Para mí, este es el cambio más importante del sistema universitario: acompañar a las personas durante toda su vida, en lugar de servir para educar una sola vez a chicos de entre 18 y 22 años; una edad en la que, desde el punto de vista profesional, todavía no has empezado a hacer. La gente tendrá que volver

a la universidad, virtual o no, una y otra vez. Esto sería revolucionario para una institución universitaria.

Además, aunque la materia sea la misma, el profesor no puede utilizar la misma metodología pedagógica en un clase con gente de 38 años que en otra con alumnos de 18, porque no le van escuchar igual ni le van a preguntar ni interactuar de la misma manera. Este es el gran cambio pedagógico pendiente. Por lo tanto, la tendencia será menos clase magistral, y más profesores en conexión con la profesión, porque la única forma de enseñar a profesionales es que tú estés en conexión con su profesión. Es muy importante este perfil de buen educador, buen pedagogo, y en contacto con la profesión. Esto no quiere decir que sean los presidentes de las compañías quienes den clase; de hecho, muchas veces ellos no son los que más saben ni los mejores pedagogos.

Este es el futuro. La Universidad tiene que estar abierta 24 horas, siete días, durante todo el año, con todo tipo de cursos, más y menos reglados. El sistema educativo tiene que evolucionar, y las agencias de acreditación deben dar acogida a toda esta demanda, porque ahora existe un gran gap entre lo que está pasando en el mundo universitario y lo que sucede en el profesional ■

“ Las metodologías pedagógicas deben cambiar y poner mucho más énfasis en preparar al individuo para adquirir nuevos conocimientos ”

www.executiveexcellence.es



*entra
lee
comenta
valora
participa*

...

...

*participa
valora
comenta
lee
entra*



www.executiveexcellence.es

“La reputación es percepción, no realidad”

Fernando Prado Abuín es socio director de Reputation Institute en España y Latinoamérica, responsable de la unidad de negocio Place Reputation Unit de Reputation Institute, especializada en el desarrollo de estrategias de Place Branding para países, regiones y ciudades, y miembro del Executive Group de Reputation Institute, la consultora líder mundial especializada en reputación, fundada en 1997 por el Dr. Charles Fombrun y el Dr. Cees van Riel.

Con anterioridad, Prado trabajó para el Grupo WPP durante 10 años en áreas de planificación estratégica y consultoría de marca. Fue consejero delegado de Kantya, estrategias de marca, empresa que fundó en 2001 como consultora especializada en posicionamiento corporativo perteneciente a la agencia de publicidad J. Walter Thompson España. Es licenciado en Ciencias Empresariales Internacionales por ICADE (Madrid) y Middlesex University (Londres), y MBA por IESE (Barcelona).

Junto al profesor Charles Fombrun, cofundador y CEO de Reputation Institute, Fernando Prado ha sido una de las personas responsables del desarrollo de la metodología RepTrak™, estándar de facto a escala internacional para evaluación y gestión estratégica de la reputación corporativa. Ambos participarán en la **XVII Conferencia Internacional sobre Reputación Corporativa, Identidad de Marca y Competitividad**, que tendrá lugar en Barcelona del 5 al 7 de junio de 2013. Un acontecimiento mundial, organizado por Reputation Institute, que congrega a los ponentes internacionales de referencia en el campo de la gestión de la reputación.

EXECUTIVE EXCELLENCE: “La reputación es la palanca directiva de generación de valor del siglo XXI”, decía Jorge Cachinero (Llorente & Cuenca) en un evento reciente sobre Marca España. ¿Son, por tanto, los directivos quienes deben gestionarla?

“Trabajar en reputación no quiere decir manipular la realidad, sino conseguir que las empresas sean capaces de transmitir su buena realidad a los grupos de interés”

FERNANDO PRADO: Sin duda. Hoy vivimos en la llamada Economía de la Reputación. El primero que utilizó este término fue nuestro director de la oficina de Nueva York, Anthony Jondrow, en un artículo que escribió hace unos cuatro años para *Forbes*, titulado “Making Money in the Reputation Economy”. Cuando hablamos de gestionar la reputación, nos referimos a en qué medida las percepciones que los grupos de interés tienen de las empresas impactan en las actitudes y los comportamientos. Nosotros siempre hemos planteado que los altos directivos deben integrar la gestión de la reputación dentro de sus planes de negocio. Esto parte de entender que las personas reaccionamos hacia los demás (empresas, instituciones, países, otras personas...) en función de cómo los percibimos, y no de cómo son en realidad. Por tanto, la reputación es percepción, no realidad.

Hablar de realidad significa hablar de variables como la calidad o la responsabilidad social corporativa; pero hablar de reputación es hablar de percepción, lo cual impacta en el comportamiento de una manera muy directa.

De hecho, en los últimos 20 años, hemos sido testigos de cómo grandes buques insignia, grandes organizaciones, han perdido la confianza de sus *stakeholders* por haber hecho las cosas mal.

Los comportamientos favorables tienen un impacto directo en la cuenta de resultados, y quienes gestionamos la reputación nos dedicamos a entender qué variables influyen en ellos.

Hemos realizado un análisis para averiguar en qué medida tomamos una decisión de compra en función del producto o servicio a adquirir y en qué medida esa decisión tiene que ver con la empresa que está detrás, con la marca corporativa que la ampara. El resultado es que, de media, en distintos mercados, un 60% de esa decisión de compra tiene que ver con la empresa que está detrás, y solo un 40% con el producto o servicio en sí. En eso consiste la Economía de la Reputación, por eso creo que es algo que los altos directivos han de tener muy en cuenta en su gestión.

Cuando empiezo a trabajar para un nuevo cliente, normalmente le pregunto si necesita que los distintos grupos de personas reaccionen o se comporten de una determinada manera positiva hacia la empresa para conseguir sus objetivos de negocio. Siempre, en todos y cada uno de los objetivos empresariales, necesita que haya un comportamiento favorable de algún grupo de interés.

E.E.: Antes, cuando una empresa se generaba una reputación que no concordaba con su forma de ser y de dirigir, disponía de diferentes herramientas, como los medios de comunicación tradicionales, para tratar de reconducir esa situación. Sin embargo, ahora esto es muy difícil de gestionar...

F.P.: La gestión de la reputación no solamente es gestión de la comunicación. Una simplificación de la gestión de la reputación sería comparar, en cada variable que afecta a la admiración, respeto y confianza, la diferencia entre realidad y percepción.



Cuando tenemos una buena realidad, pero una mala percepción, estamos ante una oportunidad de comunicación. Por ejemplo, si mi producto tiene la mejor relación calidad-precio, pero los consumidores piensan que soy caro, podría hacer una campaña de comunicación enfocada a aclararlo. Sin embargo, puede suceder que tenga una realidad peor que la percepción. Por ejemplo, que mi compañía haya contaminado un río, pero nadie lo sepa. En ese caso, la gestión pasa por la realidad; es decir, lo que tendría que hacer es poner una depuradora. La gestión de la reputación consiste en identificar esos *gaps* entre realidad y percepción para trabajar sobre ellos.

Si estoy comunicando algo que no es verdad, en el momento en el que eso se descubra, sufriré una crisis que tirará mi reputación por el suelo. Normalmente, el que hace las cosas bien en el largo plazo tiene muy buena reputación, pero puede haber desequilibrios. Madoff gozaba de una excelente reputación mientras gestionaba los fondos de mucha gente rica, y luego resultó estar actuando mal. Cuando eso se descubrió, cayó como un castillo de naipes.

Es muy importante entender que trabajar en reputación no quiere decir manipular la realidad, sino conseguir que las empresas sean capaces de transmitir su buena realidad a los grupos de interés, y comprender que la percepción es la que construye los comportamientos favorables, no la realidad.

E.E.: Las redes sociales, y la comunicación 2.0 en general, han otorgado al consumidor gran poder. ¿Es el grupo de interés que más incide en la reputación y cuya percepción cuesta más gestionar?

F.P.: Actualmente, en los medios sociales la comunicación es bidireccional, de modo que el cliente está esperando una respuesta. Muchas empresas siguen manteniendo la idea de blindar los

“ **Los comportamientos favorables tienen un impacto directo en la cuenta de resultados** ”

mensajes, cuando lo que las audiencias quieren es conversar con las marcas y que contesten a sus preguntas directamente. El problema se agrava cuando las empresas eligen como *community managers* a gente muy joven y sin experiencia, para responder a esos mensajes, cuando lo que se necesita es un profesional de comunicación de alto nivel, porque está en juego la marca. Sin embargo, este profesional todavía no está lo suficientemente preparado.

Este desajuste ha dado lugar a cantidad de crisis empresariales surgidas en el entorno *online*, y que luego se han magnificado. En general, creo que las organizaciones entienden que, si no están por voluntad propia, igualmente seguirán hablando de ellas, con lo cual es mejor entrar en la conversación. Y, si están, hay

que prepararse, formar a los empleados y hacer un *tracking* continuo, para saber qué está pasando y qué dicen de ellas en las redes sociales, foros, *blogs*, *microblogs*..., a fin de compararlo con cómo las perciben. Este *tracking* hay que hacerlo en función de las mismas variables con las que miden su reputación, con las mismas dimensiones y atributos, porque esas son las palancas para construir respeto, admiración y confianza. Hay que saber analizar hasta qué punto afecta a una organización el hecho de que un famoso *blogger* esté hablando mal de uno de sus productos. Para eso, hay que tenerlo identificado, conversar y mostrar el punto de vista de la organización de una manera receptiva, sincera, coherente, consistente en los mensajes de marca, con una visión y un planteamiento adaptado a los diferentes medios, etc.

Hoy la información fluye más rápido, y no te puedes esconder. Esto tiene efectos importantes en la arquitectura de marcas de la empresa. Tradicionalmente, si alguna de las marcas de la *house of brands* se equivocaba, no afectaba a las demás. Ahora eso es imposible, pues no se va detrás del producto sino detrás de la marca corporativa., porque desde la propia empresa se cubren una serie de temas muy importantes para construir la reputación, y que

no tienen que ver precisamente con el producto y su calidad, precio, diseño o innovación, sino con cómo trata a los empleados, cómo gestionan sus líderes, cómo se organiza, si invierte en la sociedad, si tiene códigos éticos, si actúa con transparencia...

E.E.: En Reputation Institute han desarrollado diferentes metodologías, entre ellas el modelo RepTrak. ¿En qué consiste y qué valor aporta?

F.P.: Desarrollamos el RepTrack en el año 2005, en España, y hoy es un estándar grupal para medir la reputación a nivel mundial, utilizado por muchas empresas del *Fortune 500*.

Partimos de modelos anteriores, donde había algunos elementos conceptuales importantes, si bien la adaptabilidad es fundamental. En la gestión de la reputación no podemos pensar que *one size fits all*.

El primer modelo que empezó a estandarizarse fue el Reputation Quotient, desarrollado hace años por el profesor Charles Fombrun con el Instituto Harris Interactive y que, en EE.UU., se empezó a utilizar como un indicador que permitía poner números a la reputación. El profesor hizo un análisis cualitativo para entender qué variables influían en la reputación (algunas tenían que ver con la oferta de productos y servicios, otras con la responsabilidad social, con los resultados financieros, con la innovación...). A partir de ahí, identificó hasta 20 variables agrupadas en seis dimensiones. Medía cuantitativamente la percepción de las empresas y hacía un promedio hasta llegar a un número al que llamaba el Reputation Quotient. Fue una buena primera aproximación, pero tenía algunos problemas fundamentales. El análisis de las variables que influían era bueno, pero mezclaba lo racional y lo emocional; había una dimensión, el atractivo emocional, cuando en el fondo lo emocional es un compendio de muchas cosas racionales y otras emocionales, es un genérico. Por otro lado, también tenía el problema de que no todo pesa igual, es decir, como clientes no valoramos igual que una empresa trate bien a sus empleados a que su producto no sea de calidad. Necesitábamos entonces un modelo que pudiera explicar la importancia para tener *drivers* y poder gestionar.

El RepTrak es un gran avance. Lo desarrollamos con el propio profesor

“ La gestión de la reputación identifica y trabaja sobre los gaps entre realidad y percepción ”

Fombrun, y con el apoyo de una serie de empresas españolas que nos ayudaron a financiar la investigación. Hicimos un estudio más amplio y llegamos a concluir que había un corazón de la reputación, que era esa admiración, respeto y confianza. Es decir, el elemento emocional pasa de ser una dimensión a ser el centro, y lo explicamos con las variables racionales.

Realizamos más investigación cualitativa sobre otras variables en distintos sectores de actividad y llegamos a más de 20 atributos; y explicamos esa admiración, respeto y confianza con dis-

“ El indicador Pulse mide el grado de admiración, respeto y confianza ”

tintas variables. Además, medíamos en la misma fuente actitudes favorables o desfavorables hacia las empresas como comportamientos; es decir, si compraría productos en esta empresa, invertiría en ella, le concedería el beneficio de la duda en una situación de crisis, solicitaría empleo en esta empresa...

Podemos decir que hay tres bloques de análisis en este modelo. Por un lado, la reputación emocional, que es un constructo que hemos llamado Pulse, que mide el grado de admiración, respeto y confianza. Es muy importante,

“ El RepTrak es una herramienta de medición que nos sirve de modelo de gestión ”

porque lo que no se puede medir no se puede gestionar. Este indicador se debe medir por separado para cada grupo de interés.

El indicador Pulse lo explicamos con variables racionales, en siete dimensiones: la oferta de productos y servicios, la innovación, el entorno de trabajo, la ciudadanía –entendida como acción social y cuidado del medio ambiente–, la integridad –es decir, la ética y transparencia–, el liderazgo y los resultados financieros. En función de estas siete dimensiones explicamos la reputación, y dentro de cada una de esas dimensiones hay una serie de atributos. Esto nos da las palancas racionales para entender esa admiración, respeto y confianza.

Por último, y dado que gestionamos la reputación para construir negocio, valor añadido e impactar en la cuenta de resultados de las empresas, hay que considerar la tercera parte, que son los comportamientos favorables.

Además de ver en qué medida ese Pulse impacta en los comportamientos favorables, también vemos cuáles de los distintos atributos que medimos tienen una mayor incidencia en cada uno de esos comportamientos para tener palancas específicas para poder gestionar la reputación. Al final, el RepTrak es una herramienta de medición que nos sirve de modelo de gestión.

E.E.: Christopher Sims, Nobel de Economía en 2011, nos habla del impacto que ha tenido la tecnología sobre las metodologías. ¿Cómo puede afectar la evolución tecnológica a la medición de la reputación?

F.P.: Una cosa es la reputación, que son las percepciones que hay que medir mediante investigación en cada grupo de interés, y otra lo que se dice de la empresa. Si antes teníamos que hacer entrevistas telefónicas para medir, ahora las hacemos *online*, y mucho más barato. Esto puede cambiar, pero no el concepto de medir la reputación en sí mismo.

Actualmente, proliferan las métricas de la llamada reputación *online*, que miden expresiones, es decir, en qué medida se está hablando de mi empresa de una u otra manera. Antes lo hacíamos con los medios tradicionales, y ahora hay que ir a las redes sociales, los foros, los *blogs*..., seleccionar una muestra dependiendo de cada empresa, de cada industria, y desarrollar el *tracking* y el análisis continuo. En este sentido, podemos ver causa-efecto, es decir, cuánto están hablando sobre mí acerca

“ **Con un buen posicionamiento de la marca España, nuestras empresas podrían enorgullecerse y manejarla públicamente a nivel internacional** ”



de la calidad de mis productos y si eso impacta en cómo se percibe la calidad de mis productos; pero son mediciones separadas. Por un lado, estamos midiendo expresiones y por otro, reputación, percepciones.

E.E.: Es usted responsable de Reputation Institute en Latinoamérica, primer destino en los procesos de internacionalización de muchas empresas españolas. ¿Cómo influye la reputación de un país en la reputación corporativa de sus empresas?

F.P.: La marca país funciona como una marca corporativa. Aunque es cierto que los países tienen reputación, igual que las empresas, sin embargo aquí entra un componente importante de estereotipo. La percepción viene dada por la experiencia que ha tenido quien lo ha visitado o conoce profesionales o amigos originarios, por haber contratado servicios de empresas de allí... Todo eso construye la percepción, pero también existen, en el imaginario colectivo, muchos estereotipos, con los que vamos cubriendo esa falta de experiencia o de comunicación directa del país. Eso genera una serie de percepciones que van a influir en las marcas que liguemos a esos países.

A nivel internacional, España siempre ha demostrado buenas percepciones en una serie de atributos, comparada con los países del G-8. El problema es que la percepción de

España es muy asimétrica: muy positiva en los atributos blandos (gente amable, entretenimiento, país con libertades, con amplia cobertura social, muy seguro..., recomendado para vivir), pero no tanto en los más duros. La crisis económica está afectando especialmente y no se percibe España como un país innovador ni tecnológicamente desarrollado, en comparación con los países más desarrollados; ni tampoco que haya potentes marcas y empresas, algo que es injusto porque España es una economía muy internacionalizada. Eso hace que las empresas españolas, cuando hablan de sí a sus *stakeholders*, puedan llegar a no mencionar su españolidad; pero no podemos exigir a una empresa que funcione en contra de sus intereses. No es que oculte ser española, otra cosa es que lo promocióne. Si nos interesa que nuestras marcas se perciban como españolas, nuestras instituciones deberían promocionarlo.

Muchas veces somos los propios españoles los que mandamos mensajes negativos. Creo que tenemos por delante el reto de desarrollar un buen posicionamiento para la marca España, y que nuestras empresas se enorgullecieran de ella y la manejen públicamente a nivel internacional.

E.E.: Del 5 al 7 de junio se celebrará en Barcelona su XVII Conferencia Anual.

¿Qué temas van a dominar los debates de los expertos allí reunidos?

F.P.: Después de dos ediciones en que nos enfocamos en analizar los retos que la Economía de la Reputación plantea a las empresas para ser competitivas, en Barcelona el hilo conductor de las sesiones plenarias, *break out* y mesas redondas serán los cambios organizacionales que las empresas tienen que acometer para integrar plenamente la gestión de la reputación en la formulación de su estrategia corporativa. Un proceso dividido en cinco etapas y que nosotros denominamos la “Travesía de la Reputación”. Entre el 5 y el 7 de junio, nuestra XVII Conferencia Anual reunirá más de cien ponentes internacionales, tanto académicos como profesionales, que debatirán sobre temas tan esenciales para la gestión de este intangible como los riesgos y las crisis reputacionales, el impacto de las nuevas tecnologías en las percepciones de los *stakeholders*, la revolución que la reputación está operando en la comunicación de las empresas y en la figura del *Chief Communications Officer*, la influencia de la reputación de un sector actividad en la de sus empresas o las herramientas más adecuadas para evaluar y gestionar estratégicamente la reputación. Todo ello en un ambiente que incentiva el intercambio de opiniones y experiencias mediante la continua exposición de *best practices* y *case studies* ■

PILAR JERICÓ:

“Conectar con la fragilidad nos hace poderosos”

Presidenta y socia de Be Up, consultoría especializada en proyectos de innovación y liderazgo, Pilar Jericó es también profesora del Instituto de Empresa, ESADE y la Universidad Carlos III de Madrid.

Doctora en Organización de Empresas y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, ha realizado estudios de especialización en Estrategia en la Universidad de Harvard y en Comportamiento Organizativo en la Universidad de UCLA, en Estados Unidos.

Autora de varios libros en el ámbito de la literatura empresarial, se estrena en la novela con *Poderosamente frágiles*.

EXECUTIVE EXCELLENCE: La forma de pensar colaborativa y abierta, propia de Internet, se ajusta más al patrón de comportamiento femenino. Quienes sostienen esto, también tienen la impresión de que, cada vez más, las organizaciones se están alejando del arquetipo tradicional masculino, jerárquico y piramidal. ¿Percibe esta tendencia en la gestión de personas?

PILAR JERICÓ: Hay que tener en cuenta que un gran porcentaje de los cambios que se han producido en nuestra sociedad ha sido provocado por la tecnología. El mundo de las redes sociales ha creado incluso un nuevo concepto del poder. Antes el poder lo ostentaba quien tenía más información, ahora el poder lo tiene quien más comparte, lo que lleva a un comportamiento diferente de las personas. Hoy tenemos más influencia y poder en la medida en que compartimos más.

Esto que ya está ocurriendo en las redes sociales empieza a tener cierto eco en las empresas, pero solo cierto eco, porque todavía la sociedad va más deprisa; y requiere una forma de liderar bien distinta.

E.E.: ¿Necesitamos entonces regenerar el liderazgo y dar paso a nuevos líderes?

P.J.: Para poder responder a todos estos cambios, es necesario incorporar la diversidad generacional, de género y cultural. No es que la generación actual no nos sirva, sino que debemos empezar a permitir que haya otras generaciones en determinadas tomas de decisiones.

Cuando trabajamos con comités de dirección y les preguntamos por su experiencia en las redes sociales, es sorprendente su desconocimiento. Por eso el reto no es sustituir, sino integrar a otras voces, otras mentalidades. Solo así conseguiremos reducir el gap entre la sociedad y la empresa, cada vez más acentuado por los avances tecnológicos. Las personas cambiamos más lentamente, porque nos influyen las emociones, hay miedos, zonas de confort ganadas...

“El estado emocional al otro lado del Atlántico es totalmente distinto, lo que influye a la hora de hacer negocios y aproximarte al mercado”

E.E.: Según Peter Diamond (Nobel de Economía 2010), la emigración del talento puede aportar una experiencia diferencial en la gestión, pues es una vía de doble dirección. “Algunos vuelven con el capital intelectual y humano que han acumulado”, nos decía. ¿Cómo considera que nos puede afectar la fuga de talentos?

P.J.: Culturalmente España atrae mucho, y no es de extrañar que nuestro talento vuelva. Además, creo que salir es positivo. Incluso lo podemos ver en el fútbol. Los expertos dicen que tenemos esta Selección, porque muchos de nuestros jugadores han tenido experiencias fuera de casa.

Actualmente, aparte de que el talento español se pueda marchar, lo que me preocupa también son las mentes brillantes de otros países, especialmente latinoamericanos, que vinieron a España hace años y que ahora se están yendo. Es un talento al que no estamos prestando atención y que, necesariamente, no va a volver, cuando aquí había gente muy cualificada que estaba aportando.

A pesar de todo, me encantaría que esta crisis ayudará a cambiar la cultura en España, es decir, que dejásemos de ser tan paternalistas, a veces tan victimistas. En la medida en que podamos salir fuera, hagámoslo, porque nos ayudará.

E.E.: Justamente, son muchos los profesionales de su sector que están empezando a poner un pie en el otro lado del Atlántico y nos cuentan que allí tienen la impresión de competir con ventaja. Debido a que la estructura española ha estado tan constreñida económicamente, han aprendido a optimizar recursos y a tener una capacidad de rendimiento mayor, además de un nivel de conocimiento más elevado que ciertos países. ¿Qué opina de esta combinación ganadora?



“ La ilusión neutraliza el miedo. Cuando uno se enamora de lo que hace, lo disfruta y se ilusiona; siente el miedo, pero no le bloquea tanto ”

P.J.: Nosotros mismos, en Be Up, estamos dando nuestro primer paso en Latinoamérica, y es muy gratificante. En primer lugar, el estado emocional es totalmente distinto. Esto es algo que influye a la hora de hacer negocios, de poder aproximarte al mercado o simplemente en una conversación. En segundo lugar, existe un gap a nivel de conocimientos y de profesionalización, al menos en desarrollos de liderazgo y talento. Si bien es cierto que hay empresas extraordinarias allí, creo que, de media, España tiene avances muy interesantes que compartir.

Igual que hubo un momento en el que nuestros antepasados tuvieron que salir, creo que estamos en un proceso histórico similar, aunque nos vamos de modo diferente. No salimos solo a buscar trabajos puntuales, sino que también salimos con negocios, como empresas. Por lo tanto, vivo esta situación con optimismo y creo que debemos dejar la nostalgia atrás.

E.E.: A pesar de esta visión positiva, nos parece que, hoy más que nunca, el miedo se ha instalado en casi todas las organizaciones. Son pocas las que no han prescindido de empleados en estos años. ¿Cómo se puede gestionar el miedo de los que se quedan, temerosos de poder ser los siguientes? ¿Cómo se les motiva?

P.J.: Una vez que se toma una decisión sobre la salida de personas, hay que comunicar con transparencia la situación; y acometer la medida con mucho respeto tanto para las personas que se van como para las que se quedan.

Uno de los elementos que neutraliza el miedo es la ilusión. Por eso hay que

proyectar la ilusión y ayudarles a construir un nuevo proyecto juntos. El miedo mira hacia atrás y crea situaciones que a lo mejor nunca van a ocurrir; en cambio, cuando uno se enamora de lo que hace, cuando lo disfruta y se ilusiona; siente el miedo, pero no le bloquea tanto.

E.E.: Hablando de las personas que salen, nos preocupa especialmente la pérdida del talento más maduro que se está produciendo. ¿Cuáles van a ser las consecuencias de prescindir de él? ¿Por qué no estamos adoptando otros modelos de gestión más anglosajones, donde esa experiencia se traduce en procesos de mentoring, de formación, de desarrollo...?

P.J.: La solución está en integrar la diversidad. Las consecuencias serían, clarísimamente, perder experiencia y serenidad. Creo que los años te dan la capacidad de relativizar, y estamos en una época donde el liderazgo más que nunca necesita templanza, como dice Seligman.

Afortunadamente, nosotros hemos hecho proyectos muy bonitos de diversidad, no solo de género sino también intergeneracional. Recuerdo un trabajo con una empresa del sector de la distribución sobre cómo motivar a las personas de una cierta edad, a partir de los 55 y hasta los 65 años, y qué pueden aportar de diferente a la empresa y a los jóvenes. No se trataba solo de un proceso de *mentoring*, que es lo más habitual. También nos sorprendió ver cómo se superaban muchos estereotipos. Esta gente, a partir de los 55, nos decía que quería emprender un nuevo negocio. Es decir, hay muchas ganas, lo que hay que conseguir es crear los espacios adecuados para poder aprovechar este talento y fomentar la diversidad intergeneracional.

E.E.: Incluso hay empresas que intentan potenciar el modelo del emprendedor interno dentro de la estructura.

P.J.: Hace unos años, hicimos un estudio sobre el intra-emprendedor, financiado por la Unión Europea, y la primera conclusión a la que llegamos fue que el intra-emprendedor es el perfil más demandado, pero el más escaso. El segundo problema es que los propios intra-emprendedores a veces se encuentran con barreras organizativas; es decir, es necesario crear un escenario dentro de las empresas para que

una persona con espíritu emprendedor tenga la oportunidad de hacerlo. En este sentido, creo que el anglosajón sí tiene esa capacidad de captar el talento; mientras que nosotros, con nuestras distancias de poder tradicionales, no tenemos tanta visibilidad.

Del mismo modo que estamos hablando de la diversidad a nivel de dirección, también tendríamos que hablar de la diversidad cultural, tanto de la necesidad de traer los modelos anglosajones como de aportar nosotros otros aspectos que son fundamentales desde el mundo latino.

“ Hay que conseguir crear los espacios adecuados para aprovechar el talento y fomentar la diversidad intergeneracional ”

E.E.: Frente al afán por detectar y tratar las debilidades, usted apuesta por gestionar por fortalezas, por explotar aquello en lo que realmente destacamos. ¿Qué ventajas tiene este modelo y qué hacemos con las debilidades?

P.J.: Para poder abordar la erosión emocional tan dura que estamos viviendo en España, esta crisis laminar donde cada día ofrece un dato económico más deprimente que el anterior, es necesario anclarte en lo que es bueno. De lo contrario, si solo pones foco en lo que falta, únicamente conseguirás estar más abajo. De manera que, en primer lugar, existe un componente de autoestima y de seguridad en ti mismo muy relevante.

Además, la ventaja que tiene trabajar sobre las fortalezas es poder convertirse en excelente, llegar a la excelencia. A nivel de liderazgo, una vez más, eso significa diversidad. No tienes que conseguir que todos sean buenos en todo, sino que cada persona sea buena en lo suyo. Por lo tanto, tenemos que crear equipos diversos en la forma de aprender, de aproximarse al mercado, etc.

Por último, sobre la gestión de las áreas de mejora: cuando trabajamos fortalezas con directivos, lo primero que les pedimos es que identifiquen en qué son buenos; y después, en qué les gustaría convertirse si pudieran ampliar al máximo las fortalezas. Definiendo esto, tú mismo estás marcando tu área de mejora; pero es bien distinto decirlo desde qué tienes que mejorar a, si eres bueno, en qué te tienes que convertir en excelente.

Habitualmente, cuando se hace la evaluación 360, se ofrece el informe de la media, y la gente se acaba mirando siempre sobre la media; o, cuando hacemos un *coaching*, siempre está detrás esa obsesión. Olvidémonos. Vayamos al percentil último, a buscar dónde están los excelentes. Esto implica un cambio de mentalidad. Es curioso cómo, en España, al contrario que en el entorno anglosajón, nuestro miedo siempre es a destacar y buscamos estar en la media. La gestión por fortalezas es justo lo contrario: conviértete en excelente.

E.E.: Be Up nace en 2011, un momento arriesgado para tirarse a la piscina. ¿Cuál es el valor diferencial de la empresa y cómo son las personas que forman parte?

P.J.: Creo que lo refleja el propio nombre. Be Up es una actitud. A las personas que integramos esta empresa nos unen cuatro características: esa actitud de hacia delante, la profesionalidad, la innovación y el cariño en lo que hacemos. Siempre estamos atentos a lo que está ocurriendo fuera. De hecho, en dos semanas nos vamos a Dallas y a Chicago, a conocer tendencias que están sucediendo fuera.

Estoy convencida de que hay una forma diferente de gestionar las empresas, muy centrada en el cliente, en un seguimiento efectivo y afectivo. Cuando, en una época de erosión, no solo haces bien las cosas, sino que además lo envuelves en un acompañamiento y



“ El intra-emprendedor es el perfil más demandado, pero el más escaso ”

en una cercanía emocional, hay más probabilidades de que las cosas vayan bien. Creo que por eso tenemos una cartera de clientes bastante continuada en el tiempo.

Para nosotros, el objetivo estratégico es demostrar que, como empresa, podemos ser distintos. De hecho, tenemos políticas curiosas: no repartimos beneficios, tenemos un tope salarial y unas reglas de juego internas donde buscamos ser una *lifestyle company*, entendemos el espacio de una determinada manera... En el fondo, se trata de aplicar en nuestra propia organización lo que llevamos diciendo durante años. El resultado, no solo de negocio sino de satisfacción personal, es magnífico.

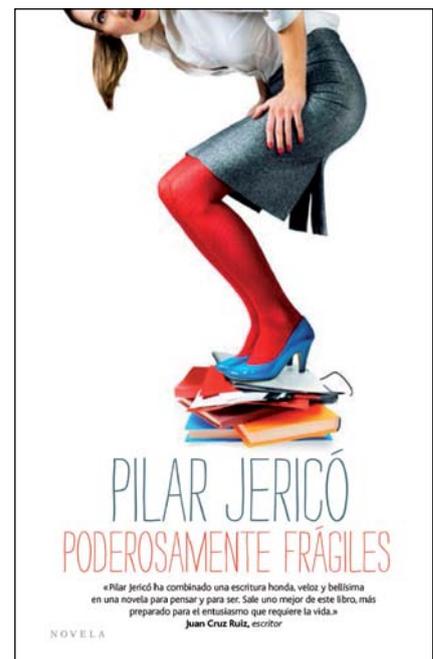
Es cierto que quizá 2011 no era el mejor momento para montar una empresa, pero a mí no me da miedo que haya crisis. Aunque sé cómo está el mercado, en realidad ni tan siquiera me interesa la competencia; solo me interesa mirar hacia delante. Be Up me parece un proyecto ilusionante, porque me lleva a dar lo mejor de mí misma y de todos.

E.E.: Poderosamente frágiles, con este oxímoron titula su primera novela. ¿Qué refleja esta obra?

P.J.: En el fondo, esta novela es una búsqueda personal. Además de mi *currículum A*, tradicional, tengo otro *currículum B*, que empecé con 16 años y que se aproxima más a la búsqueda de mí misma. *Poderosamente frágiles* muestra cómo, para poder desarrollar nuestra fuerza, tenemos que conectarnos con la fragilidad. No podemos aceptarnos de manera global, si aislamos una parte de nosotros y no nos queremos desde nuestra vulnerabilidad. La novela refleja dicha búsqueda.

Es la historia de una chica que se adentra en un curso de tiro con arco japonés, Kyudo, un arte absolutamente meditativo. A través del curso, los personajes se van desprendiendo de las máscaras que todos tenemos (el más culto, el más fuerte...), hasta acabar conectando con la esencia de lo que somos: personas con nuestras fragilidades e inseguridades, pero también con nuestras grandezas.

Según cómo te aceptes, así te quieres. Esto, que también forma parte de mi propia experiencia personal, es lo que he intentado recoger en la novela. ■





Más excelentes cada día

El Grupo CLH ha renovado el sello de Excelencia Europea 500+ tras superar con éxito una exigente evaluación externa realizada por AENOR y el Club Excelencia en Gestión. Este distintivo reconoce el trabajo realizado por la compañía para mejorar sus infraestructuras y aumentar la calidad, la sostenibilidad y la seguridad de sus actividades.

El Grupo CLH ha renovado recientemente el sello EFQM de Excelencia Europea 500+, otorgado por el Club de Excelencia en Gestión (CEG). Este reconocimiento es la máxima distinción que otorga este organismo y, para renovarlo, la compañía ha tenido que superar una exigente evaluación externa realizada por AENOR y el propio CEG. En España, 46 entidades cuentan con este distintivo, de las que únicamente cuatro pertenecen al sector energético.

CLH ha mejorado su calificación dentro de este rango máximo y ha obtenido una nota comprendida en el tramo de 550-600 puntos. El informe realizado por los evaluadores reconoce expresamente la "evidente mejora" de la compañía respecto al último examen, realizado en 2010, gracias a la motivación y al esfuerzo de todas las personas de la empresa.

Entre los puntos fuertes, el documento destaca "el compromiso de CLH con la definición, implantación y consecución de sus objetivos estratégicos". Para continuar por este camino, la compañía ha aprobado un nuevo Plan Estratégico 2012-2016, que prevé unas inversiones de más de 300 millones de euros, destinadas principalmente a la mejora y mantenimiento de sus infraestructuras, incrementar la seguridad de sus actividades y maximizar la eficiencia de sus servicios.

Las actuaciones previstas también incluyen la ampliación de diferentes instalaciones de almacenamiento, en zonas costeras donde se espera un crecimiento de la demanda de combustibles; la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, tanto en España como en el extranjero; el aumento de la automatización de sus procesos o continuar con la introducción de los biocombustibles en su sistema logístico.

Estas iniciativas se desarrollarán tras la ambiciosa inversión realizada durante el anterior Plan Estratégico que, con un importe de cerca de 700 millones de euros, ha permitido

ampliar las infraestructuras de la compañía y prepararlas para atender las necesidades de combustible de la próxima década. Gracias a este esfuerzo, CLH también dispone de equipos más modernos, cuenta con una plantilla más joven y mejor preparada, y ha reforzado su compromiso con el medio ambiente, la seguridad y la responsabilidad social.

Conciliación de la vida laboral y personal

El informe realizado por los evaluadores destaca el excelente ambiente de trabajo de la compañía y subraya el "increíble rejuvenecimiento de la plantilla", así como la satisfacción de los empleados con los beneficios sociales y las medidas de conciliación.

El Grupo CLH desarrolla desde hace varios años un importante plan de rejuvenecimiento, que ha permitido incorporar a más de 400 jóvenes y rebajar la edad media de la empresa en más de diez años, situándola en 44 años.

Para garantizar el mejor ambiente de trabajo, la compañía cuenta con Planes de Igualdad y un "Protocolo para la prevención y ante el acoso en el trabajo". En los últimos meses, se han puesto en marcha numerosas medidas previstas en estos planes, entre las que destacan la organización de talleres de igualdad, la realización de acciones de comunicación o la revisión del lenguaje en las ofertas de empleo.

La política de Recursos Humanos se completa con un conjunto de beneficios para las personas de CLH, como la flexibilidad en el horario laboral y el periodo de vacaciones, la posibilidad de acceder a *tickets* guardería, el reconocimiento de excedencias para el cuidado de familiares o un plan de traslados voluntarios, para aquellas personas que residan lejos de sus lugares de origen.

“ El plan de rejuvenecimiento ha permitido incorporar a más de 400 jóvenes y rebajar la edad media de la empresa en más de diez años, situándola en 44 ”

Buena gestión económica

El Informe de Evaluación menciona otros aspectos positivos del Grupo CLH, como los buenos resultados económicos, “fruto de una buena gestión económico-financiera”.

Dentro de este capítulo, la compañía obtuvo el año pasado un beneficio neto de cerca de 150 millones de euros. A la consecución de estos resultados ha ayudado la política de contención del gasto impulsada en los últimos años y el esfuerzo realizado para diversificar sus actividades.

CLH está desarrollando un plan de expansión internacional centrado en la búsqueda de nuevos negocios internacionales, relacionados con la consultoría y el asesoramiento a empresas del sector de los hidrocarburos o de la logística, y ha desarrollado las primeras experiencias en países como Cuba, Brasil, Colombia y Omán.

Otro servicio que CLH está potenciando es el almacenamiento estratégico para países de la Unión Europea. La compañía mantiene un acuerdo con la agencia que gestiona las reservas estratégicas de Irlanda (NORA) para almacenar 60.000 metros cúbicos de gasolina en sus instalaciones.

Compromiso con la seguridad y el medio ambiente

Otros logros que han ayudado a CLH a renovar el sello de Excelencia Europea 500+ han sido su compromiso con la seguridad y el medio ambiente, o los avances registrados en las relaciones con los grupos de interés. Para vertebrar el desarrollo de estas materias, la compañía ha aprobado un nuevo Plan Director de RSC con nuevas iniciativas que ya están en marcha.

En lo que respecta a la seguridad, el nuevo plan prevé continuar con el programa “El cero es posible”. Esta campaña ha logrado, mediante la organización de talleres, actividades y campañas de seguridad, reducir el índice de accidentes laborales en cerca de un 70% desde su puesta en marcha. Una de las últimas iniciativas ha sido la publicación de un “Decálogo de Salud Laboral”, con consejos para favorecer el bienestar físico y mental, que se ha repartido entre toda la plantilla.

En el capítulo medioambiental, CLH está trabajando para verificar sus instalaciones de acuerdo a la exigente normativa EMAS. Las plantas de Huelva, Tarragona y Santurce ya han conseguido esta distinción, en reconocimiento al esfuerzo realizado para incrementar la sostenibilidad de sus actividades y a su compromiso para continuar mejorando en el futuro. La compañía tiene previsto verificar otros cinco centros en los próximos tres años.

Otra de las actuaciones medioambientales que CLH tiene en marcha es la recuperación de los terrenos donde se ubicaba la antigua instalación de Cala Figuera (Maó), ya desmantelada. Los trabajos tienen como objetivo recuperar 1.600 metros cuadrados de suelo para poder dedicarlo a otros usos.

La compañía cuenta con una amplia experiencia en procesos de este tipo, ya que ha realizado labores similares en los terrenos de las antiguas instalaciones de Valencia, Somorrostro o Muskiz, donde se ha regenerado una antigua zona de marisma junto a la desembocadura del río Barbadún.

En lo referente a las relaciones con la comunidad, CLH continuará promoviendo mantener un contacto fluido con sus principales grupos de interés, con el objetivo de conocer mejor sus expectativas.

Para facilitar esta labor, la compañía ha desarrollado un manual específico con consejos, asesoramiento y pautas prácticas para facilitar a los responsables la realización de estos encuentros.

Dentro de su política de Responsabilidad Social Corporativa, CLH también ha aprobado un nuevo plan de acción social, denominado “Voluntariamente”, con el que quiere canalizar e impulsar su apoyo a iniciativas relacionadas con la educación para la convivencia, la ayuda a personas desfavorecidas o la protección del medio ambiente, en las que colaboren de forma desinteresada las personas de la compañía.

Este proyecto continúa la labor realizada por CLH en materia de acción social en los últimos años, que le ha permitido prestar su apoyo a distintas organizaciones benéficas en más de 50 proyectos sociales.



Entre las empresas con mejor reputación

Además de renovar el Sello de Excelencia Europea 500+, este conjunto de actuaciones ha hecho posible que la compañía alcance otros logros.

El Grupo CLH ha ascendido siete posiciones y ha mejorado su puntuación en el informe Merco Empresas 2013, que mide a las organizaciones con mejor reputación corporativa. La compañía se sitúa en el puesto 53 del *ranking* general y, por sectores, se consolida en el segundo puesto. Además, aparece por primera vez en la clasificación de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo.

Este reconocimiento se suma a otras certificaciones, como la de Empresa Familiarmente Responsable, concedida por la Fundación Másfamilia, diferentes distintivos de calidad de AENOR o la máxima calificación mundial en sostenibilidad dentro de su sector por parte del SAM (Sustainable Asset Management), que le otorgó el sello de plata ■



OPINIÓN DE EXPERTOS / Dra. Lourdes García-Salmones Fernández, Doctora en Psicología Organizacional (UNED), licenciada en Administración de Empresas (UCM), diplomada en Gestión de Recursos Humanos (UC Berkley). Cuenta con una amplia experiencia en la Gestión de Recursos Humanos dentro del Grupo Sigla y Philips Ibérica. Actualmente es profesora de Recursos Humanos y Habilidades Directivas en la UEM y en la Universidad de Navarra.

Adaptarse para sobrevivir

No descubro nada nuevo si digo que España está sumida en una grave crisis y que muchas empresas de nuestro país están pasando por momentos extremadamente complicados. Me parece por ello interesante compartir con los lectores una idea que está cogiendo fuerza en la literatura económico-estratégica. Una idea que puede ayudar a empresarios, empleadores y directores de negocios a gestionar en entornos inestables, a considerar la actual situación como una oportunidad para buscar nuevos enfoques y alternativas y así, de la mano del cambio, empezar a ver la luz al final del túnel. Esta idea es la adaptabilidad. La adaptabilidad no es un concepto nuevo, surgió en los años sesenta y aborda la conexión entre la organización y su entorno, buscando un ajuste entre la estructura organizativa y el medio en el que la organización opera. En otras palabras, la adaptabilidad es la capacidad que tiene una compañía de cambiar internamente como respuesta a las variaciones del entorno, lo que implica no solo diferentes formas de operar, sino planteamientos estratégicos muy distintos. Muchos autores han destacado lo importante que es la capacidad de las organizaciones para realizar cambios, para entender las necesidades del cliente y responder a sus expectativas de manera ágil, para crear culturas organizativas en constante aprendizaje. Por lo tanto, en el entorno tan turbulento y volátil que nos ha tocado vivir, caracterizado por la globalización de los mercados, la revolución tecnológica y una fuerte competitividad, el concepto de adaptabilidad se está convirtiendo en protagonista y definiéndose como factor clave de ventaja competitiva. Ello significa que sobrevive la organización que es capaz de adaptarse.

Reeves y Daimler en su artículo de *Harvard Business Review* (2011) exponen que una organización es capaz de adaptarse si tiene la habilidad o capacidad para:

- Detectar y actuar ante los signos de cambio.
- Experimentar constantemente, no solo con productos o servicios sino con modelos de negocio, procesos y estrategias.
- Gestionar en entornos complejos interconectando múltiples elementos que conforman la relación empresarial.
- Motivar y movilizar a sus empleados y socios.

“ **Es importante que las organizaciones cuenten con sistemas sofisticados de captura de datos que permitan adquirir y explotar información relevante del entorno** ”

Detectar y actuar ante los signos de cambio

Las organizaciones adaptables están más atentas que nunca a cualquier signo que pueda traducirse en una nueva tendencia, o a algún cambio significativo, tanto en el entorno en el que opera, como fuera del mismo. Esta no es tarea fácil, ya que vivimos en un mundo que nos proporciona exceso de información (fiable y no tan fiable). Ante tantos datos simultáneos y a veces contradictorios, ¿qué información es relevante? ¿cómo actuar? ¿qué camino seguir? La organización ágil busca múltiples fuentes de información y posteriormente analiza y determina aquellos aspectos que le pueden proporcionar una ventaja frente a sus competidores. Esto es tan complejo que no sucede de manera espontánea, requiere de mucho trabajo y gran dedicación. Es muy importante conocer qué se está haciendo en nuestro sector y fuera de él, qué se hace en nuestro país, pero también en otros países y en otras culturas. En este sentido, por ejemplo, es muy importante que las organizaciones cuenten con sistemas sofisticados de captura de datos que permitan la adquisición y explotación de información relevante del entorno y que pueda dar lugar al reconocimiento de nuevas tendencias.

Experimentar constantemente

La mayoría de las organizaciones, en estos momentos de inestabilidad, necesita dar a sus estrategias un enfoque más adaptativo y dinámico, dando paso a la experimentación y superando las limitaciones de los enfoques deductivos.



vos para así poder hacer frente al incesante cambio. Es un hecho que lo que no se puede deducir o predecir, porque la turbulencia del entorno no lo permite, puede muchas veces descubrirse a través de la experimentación, aunque el camino sea arduo.

Todas las organizaciones experimentan en mayor o menor medida; apuestan por nuevos productos o servicios, ponen en marcha nuevos proyectos, etc., pero las organizaciones adaptables van más allá, experimentan con nuevos modelos de negocio, con nuevas estrategias, incluso con algunas no convencionales. Son valientes, rompen rutinas y persiguen la innovación y la creatividad en todo lo que hacen. Son capaces de vencer la resistencia al cambio, son inquietas y cuestionan todo constantemente. Ahora bien, para experimentar, las organizaciones tienen que estar abiertas al fracaso, deben aceptarlo como parte del juego, aprender de él y seguir adelante, volviendo a intentarlo una y otra vez sin caer en el desaliento. Esta apuesta por la experimentación implica elevarla a valor prioritario en los procesos de toma de decisión. Cada organización debe buscar su propio camino, definiendo con qué experimentar, cuándo y cómo hacerlo. Por ejemplo, algunas organizaciones están invirtiendo en herramientas sofisticadas que les permiten experimentar en entornos virtuales de manera más rápida y menos costosa.

Gestionar entornos complejos, interconectados y con múltiples partes interesadas

El mundo ya no es de los solitarios, si es que alguna vez lo fue, ya que poco se puede conseguir en el entorno tan cambiante y tan complejo en el que las organizaciones están operando actualmente. Las compañías líderes son aquellas que dejan de considerarse entes aislados, son aquellas que trabajan dentro de un sistema, buscando alianzas, colaboraciones, sinergias, no solo en el entorno inmediato, sino fuera de su zona de dominio o de confort. Se trata de eliminar barreras y buscar oportunidades con ayuda de los demás. Para ello, hay que mirar más allá del corto plazo, hay que buscar la sostenibilidad. Hoy puede que ayude a la otra parte, pero mañana esta puede ser clave para mi éxito.

“ Lo que no se puede deducir o predecir, porque la turbulencia del entorno no lo permite, puede muchas veces descubrirse a través de la experimentación ”

Motivar y movilizar a empleados y socios

Las organizaciones con capacidad de adaptación necesitan crear entornos que alienten la diversidad, el flujo de conocimiento, la iniciativa, la autonomía, la toma de riesgos; tienen que ser flexibles y facilitar el intercambio de ideas y la cooperación entre sus miembros. Para que esto sea posible, se necesitan organizaciones con estructuras descentralizadas, capaces de trabajar eficazmente en equipo, con una cultura exigente que reconozca las aportaciones de sus empleados y premie su creatividad y la óptima realización de sus tareas.

La adaptabilidad, por tanto, exige a las organizaciones que sean capaces de atraer y retener personas con una buena disposición al cambio, creativas, innovadoras, con alto nivel de iniciativa, que acepten responsabilidad, se desarrollen con autonomía, se comprometan con los objetivos de la empresa, trabajen eficazmente en equipo y cuenten con buenas relaciones interpersonales. Los departamentos de RR.HH. deben orientar todas sus funciones (entre otras, reclutamiento y selección, evaluación, compensación, formación y desarrollo) a garantizar la presencia de esta serie de capacidades y habilidades. Las personas son la clave; los empleados son los que contribuyen a la adaptabilidad, no solo con las características mencionadas sino también con su nivel de motivación y compromiso. Por ello, hay que cuidarlos como un preciado tesoro. Cada organización deberá determinar cómo hacerlo; la dirección de personas es un arte y requiere creatividad y sensibilidad, pero siempre poniendo a sus empleados en el núcleo de la gestión.

Ahora, les invito a analizar sus organizaciones. ¿En qué punto de adaptabilidad se encuentran? Sin duda, el reto es difícil, pero a la vez, una oportunidad de liderar en esta época difícil y turbulenta. Muchas empresas están trabajando ya en su adaptabilidad. ¿Es la suya una de ellas? ■

Ser, hacer y contar

“**G**estión de la reputación, un activo estratégico”. Ese fue el tema elegido por la red empresarial DIR&GE y la asociación Agencias de España para su último encuentro, celebrado en ESADE Madrid.

Qué es la reputación, cómo se gestiona, existe la reputación *online*, cuáles son los peajes y fronteras a tener en cuenta en la reputación en Internet y cuáles son las fases de ejecución de un buen plan de reputación *online*. De lo general a lo particular, con mensajes concisos, recomendaciones prácticas y ejemplos concretos. Así se articularon las intervenciones de los tres expertos, asociados de Agencias de España, que participaron en este evento, moderados por **Juan Carlos Lozano**, presidente de DIR&GE.

Para **Pablo Alzugaray**, presidente de Shackleton, nuestra reputación es el resultado de lo que somos y hacemos; por eso, “la única forma de conseguir que alguien piense que somos de una determinada manera es siendo de esa manera. Comunicamos con hechos, y el boca oído siempre ha sido el medio de mayor credibilidad”. Si sumamos estos dos factores: nuestros hechos (+) contados por otros, y lo elevamos al alcance de los medios sociales y la potencia de la red, “tenemos como resultado la mayor potencia comunicacional jamás conocida”.

Alzugaray llamó la atención sobre el cambio en la gestión de la reputación de las empresas por parte de las agencias: “Antes nos dedicábamos a contar los hechos y ahora tenemos que crearlos. Pasar de pensar en el cómo a pensar en el qué”.

Una vez que entendemos que el trabajo consiste en hechos y no en palabras, comprendemos cómo una ciudad como Bilbao consiguió convertirse en una ciudad cosmopolita. “Cuántas campañas de publicidad, cuántos planes de comunicación o cuántas páginas webs hubieran hecho falta para modificar lo que alguien pensaba sobre Bilbao para, ni siquiera, compararse a lo que la ciudad ha conseguido con el museo Guggenheim”. No hay nada comparable a lo que este museo ha hecho por la reputación de Bilbao, concluyó. Igual que no hay mejor manera de concienciar a las organizaciones de la importancia de contratar a gente con discapacidad

“**Antes nos dedicábamos a contar los hechos y ahora tenemos que crearlos**”

que poner a tres líderes empresariales de diferentes ámbitos, como son María Garaña (Microsoft), Marcos de Quinto (Coca-Cola) y Ferran Adrià (El Bulli) a trabajar toda una jornada con una discapacidad (paralítica, ciego y sordo, respectivamente). Este fue uno de los proyectos que Shackleton realizó para la ONCE, transmitiendo con hechos “las capacidades que la gente discapacitada tiene para hacer cosas muy bien”.

Por su parte, **Iván Pino**, director de Comunicación Online de Llorente & Cuenca, habló sobre los límites que los directivos y gerentes tienen para gestionar la reputación, “cuáles son las fronteras que delimitan el margen de maniobra”, así como de “los peajes que las empresas deben superar para poder moverse en este entorno”.

Con respecto a las fronteras, Pino empezó aclarando que “lo que distingue a la reputación del concepto de imagen es que nace de la realidad. ¿Existe la reputación *online*? Esto genera una confusión y hace que se confunda el canal con la meta, el medio con el ser. Cuando hablamos de reputación estamos hablando de percepciones, de aquello que piensan los grupos de interés de nosotros, algo que está basado en lo que hemos hecho en el pasado y en lo que esperan que hagamos en el futuro. En cambio, la imagen es efímera y actual”.

Al igual que Alzugaray, insistió en la necesidad de ser de las empresas: “Las percepciones nacen de la realidad, de lo que es y hace la propia organización”. De manera que si una organización quiere cambiar su modelo de reputación debe plantearse primero su misión y visión, y “hacer que esas realidades se conviertan en expresiones”. El directivo de Llorente & Cuenca enumeró cuatro fuentes de percepción fundamentales que se convierten en expresiones a través de diferentes mundos: la observación, que tradicionalmente asumió la publicidad (“entendida en el aspecto más técnico del concepto, como



especialistas en la percepción audiovisual"); la información, materia prima del periodismo, cuyos profesionales convierten los hechos en titulares; la conversación, el intercambio de pareceres que trasladamos a los eventos, entendidos como esos puntos de encuentro en los que generar conversación y comunicaciones sobre nosotros; y la documentación, la consulta de publicaciones en centros de documentación, investigación y bibliotecas, para saber más.

Según Iván Pino, actualmente la observación se puede expresar en YouTube, la información en twitter, la conversación en Facebook y la documentación en Google. Lo importante es "la coherencia entre lo que eres, haces y dices".

Otra frontera para cualquier gestor de la comunicación es la medición de la reputación en Internet, donde identificó tres fronteras: las limitaciones de la capacidad de rastreo, el carácter privado de las métricas y las dificultades en la interpretación del lenguaje.

En el terreno de los peajes a superar, el experto en Comunicación Online llamó la atención sobre tres cambios: el paso de las audiencias masivas a las comunidades: "En Internet no existen las audiencias, sino las comunidades; porque lo que gestionamos son relaciones, no impactos"; de la difusión industrial a la interacción personal y de las noticias de actualidad a los contenidos globales: "Estamos en un mundo multimedia, audiovisual y del *big data*, donde las empresas tienen que aprender a utilizar la gran cantidad de datos que tienen".

Superadas estas fronteras y peajes, **Jorge Rodríguez**, cofundador y CEO de btob, explicó unas "reglas básicas para una buena reputación *online*", como son: comprender que el usuario manda, estar abierto al cambio, dar contenido de valor ("no importa lo aburrido que sea tu producto, siempre habrá un contenido relacionado que funcione"), premiar a los usuarios valiosos y útiles, unirse a la conversación con humildad y ser riguroso.

A continuación, contó con detalle las fases de ejecución para un buen plan de reputación *online*, unas fases útiles para cualquier tipo de organización, con independencia del tamaño y del sector.

“ Si una organización quiere cambiar su modelo de reputación, debe plantearse primero su misión y visión, y convertir esas realidades en expresiones ”

La primera es la búsqueda de los espacios óptimos, una tarea que requiere paciencia, pero fundamental para averiguar "qué hace mi competencia". Seguida del estudio del comportamiento del consumidor en la red, "de qué hablan, quiénes son los líderes de opinión". Una vez recopilada esta información, es necesario hacer un análisis interno, llega el momento de la autocrítica; y otro análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A continuación, definir objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos ("considerar todas nuestras ideas y deseos -quiero caer bien, que me compartan información, etc.-") y la estrategia, tomando en cuenta los contenidos, los espacios, los líderes..., para bajar de la estrategia a la táctica.

Según Rodríguez, un buen plan de reputación *online* no puede prescindir de un buen sistema de control, es decir, de herramientas de medición que permitan el seguimiento periódico, para después planificar con acierto los recursos y programas de trabajo, esto es, llegar a la mecanización. Y, como último punto de este decálogo de recomendaciones, la corrección ágil de las desviaciones. Es necesario rectificar con rapidez y reconducir el plan.

Para finalizar, como un buen ejemplo de reputación *online*, el CEO de btob compartió el caso de éxito "redferentes", desarrollado por su agencia para Endesa, "con el objetivo de dar a conocer la *actitud azul* de Endesa en la red y crear un movimiento que acercara a los usuarios esta actitud" ■

El *social engagement* es el crecimiento más **honesto**

José Carnero es presidente y socio fundador de La agencia de publicidad que tiene por nombre Kitchen, creada en 2002; y, desde noviembre de 2012, presidente y fundador de Uno Entre Cien Mil, una fundación que trabaja en la innovación, el desarrollo y la puesta en marcha de proyectos sociales que buscan marcar la diferencia. Ni la una ni la otra son casualidad: "Una vez que uno está conectado, no sabes por qué motivo, de repente las cosas dejan de pasar porque sí y pasan por algo".

EXECUTIVE EXCELLENCE: Según nos comentaba Fernando Amenedo (director general de Coca-Cola y presidente de la aea), tradicionalmente los anunciantes han dado a las agencias y a los medios la posibilidad de intervenir al final de la cadena de valor, y no al inicio de un planteamiento de comunicación comercial. ¿Está cambiando esta manera de relacionarse con el anunciante?

JOSÉ CARNERO: Creo que la situación que comentas puede responder a un caso particular. Personalmente, entiendo una agencia de publicidad tal y como la concebimos hace diez años, es decir, como un *partner* 100% estratégico del valor de negocio de una marca.

Una agencia creativa se ha de componer de valor creativo en todas las dimensiones del negocio. En la medida en que tenga la capacidad de integrarse como una parte interna de la empre-

“ Los creativos hemos sido educados para que, en una mesa donde se gestionan problemas, tú solo estés pensando en soluciones ”

sa, involucrándose en su ecosistema, aportará un valor añadido que sobrepasará lo que se percibe, y que sencillamente algunos pueden tachar solo de publicidad.

Afortunadamente, en Kitchen tenemos anunciantes en cuya cadena de valor hemos podido entrar desde el principio, aportando no solo creatividad en el entorno publicitario sino también en la creación de negocio. Además del talento, que se da por entendido, creo que ese nivel de relación depende de la capacidad de empatía que consigas generar para poder aportar en esa línea de flotación.

Para mí, como creativo empresario – así me siento –, un trabajo creativo es el que soluciona problemas. Hemos sido educados para que, en una mesa donde se gestionan problemas, tú solo estés

pensando en soluciones. Cuando comprendes que para eso tienes que aportar ingenio y valor, no diferencias dónde está la publicidad o dónde la creación del negocio, porque realmente lo que estás intentando es solucionar un problema mayor.

E.E.: El año pasado, Kitchen celebró su décimo aniversario. Decía entonces que “la crisis está tapando la capacidad de innovar, porque son momentos duros para arriesgar”. Además, actualmente algunas agencias manifiestan estar sufriendo una mayor presión en el mercado español por parte del anunciante: presión por costes, por resultados, en la intensidad de trabajo... ¿Han vivido en Kitchen esta situación de “abuso”? ¿Cuáles están siendo los efectos de la crisis?

J.C.: La palabra “abuso” me parece demasiado exagerada, y no tengo la sensación de haberlo sufrido; pero sí de haber tenido que adaptarnos cada día a una situación diferente. Por encima de la crisis, también percibo que esa misma sensación la llevo teniendo desde hace una década, desde el momento en el que tres personas decidimos montar Kitchen.

A una agencia se le exige la capacidad de innovar y solucionar. Creo que, en este punto, deberíamos considerar una variable más: la capacidad de sacrificio, que es determinante en los momentos más acuciantes de cualquier crisis. No vivimos una época donde todo haya



cambiado, sino que nos hemos tenido que adaptar al cambio diario y permanente, y eso hay que aprenderlo hasta ser capaz de generar la reinención de forma espontánea.

En relación con Kitchen, siempre me he sentido reinventando la agencia. Siempre hemos visto el momento en el que estamos, la previsión que tenemos de cara a los siguientes 24 meses y qué necesidades existen de generar nuevo valor, nuevo negocio y diferentes áreas de actividad. Me considero una persona muy activa en ese sentido, y estoy constantemente pensando dónde podemos reinventar, crecer y transformar la agencia un pasito más allá.

Por ejemplo, en la inquietud de intentar crear conversaciones en el área digital –porque creemos en la creación propia de contenidos que dan lugar a acciones y conversaciones para llegar a conversiones–, se acaba de incorporar a la agencia José Antonio Ritoré, periodista de formación que lleva 11 años en la parte del anunciante, encargado hasta la fecha del área digital de la obra social de Caja Madrid. Para nosotros no es una novedad tener que reinventarnos todos los días en el área digital, donde es inevitable que todos estemos, más aún cuando las fronteras han desaparecido hace tiempo. Lo que ahora cuenta es la capacidad de tener la experiencia y transmitir la profesionalidad a una marca, para ser capaz de llevarla en las áreas donde tú tengas el talento interno.

Hoy todo el mundo está tratando de redefinir. En cuanto algo se adapta al sistema, se queda anticuado. Ahora se habla del *social business*, del *social customer engagement*..., nosotros de forma simplificada lo entendemos como *social engagement*.

Frente a la tendencia de los mercados anglosajones, donde se habla de la creación de valor social de las marcas; en el ámbito latino, el *social engagement*, las marcas en lo social, en el tercer sector, están tardando más en darse cuenta de que ese es el único crecimiento honesto para relacionarse con la sociedad. Creo que la crisis en España está tratando crecimientos como este. Hay marcas que lo están haciendo bastante bien, como Coca-Cola durante años, dentro de su estrategia internacional, o también como Campofrío.

Cuando aludía a tendencias que la crisis no nos está dejando ver, me refería, entre otras, a esta. Hay muchas marcas implicadas con ofrecer un beneficio para las personas, real,

“Estoy constantemente pensando dónde podemos reinventar y transformar Kitchen un pasito más allá”

tangible, medible, y con hacer de este mundo un lugar mejor, más allá de ofrecer productos que la gente pueda comprar. Esto es algo que, como consumidores, estamos demandando porque, a día de hoy, las marcas tienen mucho más poder que las instituciones gubernamentales.

E.E.: Esa necesidad de honestidad en la comunicación parece que tiene que ver con la iniciativa que un grupo de empresarios del sector pusisteis en marcha hace ya casi dos años. ¿De dónde partió la idea y qué objetivos te planteas como el promotor y uno de los fundadores de Agencias de España?

J.C.: La iniciativa surgió hablando con el entonces *planner* de Kitchen, Guillermo Navarro, en un momento convulso donde todo estaba cambiando, y en medio de un sentimiento de agitación social.

Como perfil de agencia, siempre nos hemos identificado con personas afines a nosotros y a nuestra forma de ser y de trabajar; personas que, al fin y al cabo, han retado al modelo establecido que, en este país, ha sido siempre el de la multinacional. Yo tuve la suerte de empezar a trabajar en el año 93. Pasé por Contrapunto y después por la pequeña agencia que montó Zamorano, donde pude ver lo que era un modelo de agencia independiente en aquel entonces, algo así como una isla en un desierto; hasta llegar a Tapsa, una multinacional donde aprendí todo lo que sé a día de hoy. Siempre he encontrado más em-

patía y proyección en personas que habían tenido iniciativas parecidas a la nuestra, a Kitchen, que en otros modelos. Por suerte, en estos últimos cinco años ha empezado a darse una gran iniciativa de emprendeduría nacional, que está haciendo que grandísimas agencias españolas estén funcionando.

En ese momento de agitación que comentaba, buscas en qué movimiento puedes estar mejor representado. Sentíamos que había algo que los empresarios publicitarios habíamos hecho, pero que no estaba representado en ninguna asociación. De esas conversaciones y reflexiones surgió **Agencias de España**. Las 14 agencias que entonces nos reuníamos en las sesiones iniciales teníamos la sensación de ser como el 15-M de las agencias independientes, pero no por querer ir en contra de otras asociaciones, sino porque, por primera vez, todos teníamos una cosa en común: sabíamos lo que significa defender un negocio en este sector en el cual no nos habíamos sentido defendidos en nuestro perfil. Ese fue el motivo: qué podemos hacer para luchar por nosotros, para estar más protegidos y para crecer en valor.

Todos los empresarios que nos involucramos hasta la médula con nuestro propio proyecto transmitimos muchos valores comunes, y estamos convencidos de que podemos mejorar en percepción y en protección, porque al final un anunciante acaba confiando en ti y en tu modelo.

E.E.: Decía que los valores de la honestidad en la comunicación son los que realmente penetran en la sociedad, y eso encaja mucho con la filosofía de la fundación Uno Entre Cien Mil. ¿Qué historia hay detrás y qué salario emocional le genera?

J.C.: Aunque detrás está mi historia personal, también en su germen tuvo que ver el tema de la emprendeduría. En noviembre de 2010, tuve una crisis personal cuando a mi hijo de tres años le diagnosticaron leucemia.

“Agencias de España nació porque sentíamos que había algo que los empresarios publicitarios habíamos hecho, pero que no estaba representado en ninguna asociación”

Cuando te anuncian algo así, te haces un máster nocturno de varios días para saber qué es. Demandé entonces más historias, más gente que hubiera pasado por lo mismo, y demandé un código positivo, porque lo que encontré fueron muy pocas historias y no una lectura inspiradora. Así que, decidí que, como canal de comunicación con mi gente, con mi familia y con mis amigos (yo creo mucho en el empuje energético de la unión), iba a crear un *blog*. Y eso hice a los dos días de conocer el diagnóstico de Guzmán. Lo llamé “unoentrecienmil”, porque respondía al porcentaje que me correspondía (son tres de cada 100.000 los niños que padecen este tipo de leucemia). Decidí que mi hijo iba a

“Uno Entre Cien Mil es una fundación dedicada a la I+D+i de la emprendeduría social”

sobrellevarlo, a sobrepasarlo. Creé ese *blog* para contar en positivo cada día, lo cual no significaba que cada día iba a ser positivo, sino que yo tenía la elección de contarlo en positivo. Para mí fue un ejercicio de transformación vital trepando en todos los niveles. Recuerdo que me ayudó, no como terapia, pero sí para dirigir parte de mi energía.

En segundo lugar, me pregunté qué había hecho en los últimos 19 años, y qué era lo que sabía hacer. Cuando estás en un sitio donde solo ves a gente que se dedica a ayudar a los demás, y que la vida les va en eso, te preguntas cómo puedes ayudar tú también. Me di cuenta de que igual sí podía hacerlo. Esto fue en enero de 2011, aproximadamente.

Como terapia –esta vez sí como terapia real–, empecé a escribir en un *power point*, que todavía guardo, todos los proyectos que me vinieron a la cabeza que quisiera emprender, aunque no tuvieran necesariamente que ver con mi proyecto empresarial. Así surgieron ideas para ayudar a otras personas. Entre medias de todo esto, curiosamente, surge la idea de **Agencias de España**, como una necesidad de hacer algo en otra dirección, pero dentro de este movimiento energético.

Una vez que uno está conectado, no sabes por qué motivo, de repente las cosas dejan de pasar porque sí y pasan por algo. Se fueron creando muchas conexiones, gente que se iba asociando, y llegó el momento de decidir cómo seguir. Habían pasado seis meses.

De esa reflexión sobre lo que sabía hacer –que es trabajar en comunicación, pues soy un solucionador de problemas y tengo un círculo de contactos digno de haber trabajado 20 años en la profesión–, se generaron muchos proyectos, algunos tenían que ver con la enfermedad de mi hijo y otros con mi trabajo.

Decidí entonces que era necesario un paraguas conceptual, porque quería tener la posibilidad de hacer todo eso en mi vida, no solo una cosa. Así nació la idea de que **Uno Entre Cien Mil** fuera una fundación dedicada a la I+D+i de la emprendeduría social, con esa visión global.

Hace ahora medio año, decidimos empezar con el Proyecto Corre, el más asociado a la enfermedad de mi hijo (Nota de Redacción: El Proyecto Corre nace con la vocación de ganarle la carrera a la leucemia infantil para que ningún niño tenga que volver a correr contra ella. En la carrera del Proyecto Corre solo hay un rival, la leucemia infantil, y 100.000 dorsales para vencerla, por solo un euro. Lo recaudado se destina íntegramente a un proyecto de investigación para la cura de esta enfermedad. El "Cholo" Simeone, Juan Diego Botto, Carmen Posadas, Jon Sistiaga, Marlango, los colegios #unoentrecienmil o las #mujeresquecorren apoyan esta iniciativa. **Toda la información en <http://www.unoentrecienmil.org/>**).



Otra de las iniciativas es una consultoría para ONGs, para organizaciones que tienen mucha vocación de hacer las cosas muy bien, pero no la posibilidad de darse a conocer, por la escasez de recursos. Pensamos que se podía crear un *social think tank*, con gente establecida del sector (del lado de la publicidad, del anunciante, de la consultoría de marcas; conocidos y de la competencia, etc.). Aún no hemos hecho visible este proyecto, pero una decena de personas nos estamos reuniendo para trabajar por esta razón social.

El retorno emocional que me da ver que aquello en lo que me he formado puede ayudar a otros es enorme. Creo que no hay nada más grato. Hay un punto en el que entiendes que no necesitas nada más a cambio. Si no fuera necesario dar comer a tus hijos ni pagar una hipoteca, podría vivir solo de esa satisfacción ■

“ El retorno emocional que me da ver que aquello en lo que me he formado puede ayudar a otros es enorme. Creo que no hay nada más grato ”



OPINIÓN DE EXPERTOS / Luis Soler Vázquez-Guillén, partner de Odgers Berndtson, y Vicente Segura, partner de Odgers Berndtson Management Consultants

Cómo hemos cambiado... en la gestión de nuestras empresas

Gestionar equipos es una tarea siempre complicada, quizás la más compleja de la ciencia del *Management*, y el esfuerzo a desplegar nunca parece suficiente. El problema se recrudece cuando los resultados no acompañan, el mercado está aterrizado por la situación macroeconómica, o la búsqueda de financiación se convierte en un imposible. Si a esto le sumamos los egos, las disputas, las luchas de poder dentro de la organización, el resultado es la aparición de una atmósfera incontrolable e imposible de gestionar.

Pero esa es solo una cara de la moneda. La otra, también muy frecuente, la conforman compañías con buenos resultados y ambientes de trabajo sanos. También, aunque son más raras de encontrar, existen organizaciones con dificultades en la cuenta de resultados, pero en las que reina un buen clima y la tensión está controlada.

En Odgers Berndtson nos propusimos llevar a cabo un proyecto de investigación que identificara las buenas prácticas de las compañías que han tenido éxito en la travesía de la crisis, y determinar qué ha cambiado en la gestión de las compañías en el periodo 2008-2012. El resultado es el Informe "40 Piezas para Construir una Gestión Ganadora: La visión de los CEOs 2008-2012", que recoge y analiza la opinión y la experiencia de 232 altos directivos de 16 subsectores diferentes del entramado empresarial español.

El objetivo era analizar qué ha sucedido en cuatro aspectos clave en la gestión empresarial: 1) cómo han gestionado los equipos comerciales, y en definitiva las ventas de la compañía; 2) cómo han optimizado su estructura de costes; 3) cómo se han organizado de manera más eficiente; y 4) cuál ha sido el estilo de dirección acorde a la situación que se daba en cada momento.

Las ventas

Cuando se inicia el periodo 2008-2012, nos encontramos que la cifra de ventas de la mayoría de las compañías dependía en gran medida del mercado ibérico. Por tanto, las contracciones importantes del consumo de hasta un 45% o 50% en determinados sectores, y la caída drástica del poder adquisitivo y liquidez del consumidor en España, impactaron de manera radical en la facturación y en las cuentas de resultados de las compañías.

Esta realidad ha encontrado su palanca de compensación en una apuesta incondicional por la internacionalización tanto de productos y servicios como de la fabricación, y en una diferenciación aun mayor del tipo de producto/servicio a comercializar (*low cost vs. high price*). También se ha producido una búsqueda creativa de lo que llamamos *océanos azules*

–nichos exclusivos en el mercado– y una verticalización sectorial del equipo de ventas, es decir, una especialización y orientación por mercados buscando la diferenciación de la red comercial respecto a la competencia.

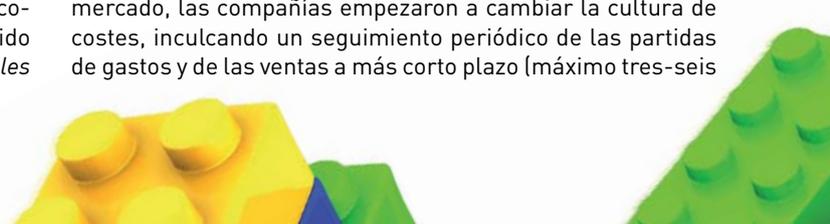
Durante este periodo, el cliente ha tenido un mayor conocimiento de nuestros productos y una espectacular facilidad de acceso a la información de competidores. Esto ha impactado en altas tasas de rotación, y por tanto en una escasa fidelidad de los clientes. Las compañías de éxito han contraatacado potenciando la calidad de la red comercial propia, buscando tener un mayor conocimiento del cliente. Han priorizado las visitas de calidad, segmentando de manera exquisita a sus clientes (*versus* capilaridad total), y sobre todo han cuidado más que nunca al cliente actual ofreciéndole las mejores promociones.

“ Las compañías han apostado por un *micro management* sobre los empleados que se relacionan directamente con los clientes ”

La crisis también ha generado una guerra de precios sin precedentes en el mercado español, provocando un debilitamiento terrible de los márgenes. Ante esto, las compañías han apostado por canales comerciales más económicos como los no presenciales (*e-commerce* y telefónico), una diversificación hacia una venta de mayor margen, es decir, un enfoque a servicio (cambio de enfoque producto a servicio), y un *micro management* sobre los empleados que se relacionan directamente con los clientes (comerciales y dependientes), con la incorporación de cuentas de resultados por empleado.

Los costes

La poca orientación y concienciación sobre los gastos que existía antes de la crisis en España se unió al parón en algunas industrias en sus planes de reestructuración en 2010, esperando "brotes verdes". Para atenuar los sinsabores del mercado, las compañías empezaron a cambiar la cultura de costes, inculcando un seguimiento periódico de las partidas de gastos y de las ventas a más corto plazo (máximo tres-seis



Las áreas de compras han asumido un mayor liderazgo al realizar proyectos de costes clave

meses), una atención constante hacia el margen (ignorando el crecimiento no rentable), la implantación de técnicas americanas de mejora de procesos (*lean forever*) y, en definitiva, una cultura espartana con planes de ahorros y control presupuestario de máximo detalle.

A los problemas anteriores de mercado se unieron los altos costes salariales y la antigüedad de las plantillas heredadas, la amplia gama de productos y *stocks*, la diversificación excesiva del negocio y la gran dependencia de terceros en energía. Ante esta situación, las buenas compañías actuaron rápido poniendo en marcha planes de productividad (reducción de plantilla y salarios), implantando técnicas presupuestarias basadas en lo absolutamente imprescindible (presupuesto base cero), abandonando productos y servicios no rentables, poniendo en marcha *speed teams* (equipos dedicados a capturar con rapidez los ahorros), e implantando sistemas propios y auto gestionados de energía para no depender de terceros ni de subidas de tarifas que impactasen en los costes de producción.

Finalmente, ante el apalancamiento importante de las compañías durante los primeros años del siglo XXI, se unió el problema de las fuentes de financiación, multiplicado por el efecto riesgo país. Para luchar ante esto, las compañías de éxito se centraron en este periodo en la caja, los cobros y las necesidades financieras, cambiando incluso el modelo de retribución variable de sus empleados para orientarlo a la consecución de objetivos de tesorería.

La organización

Durante el final del siglo XX y principio del XXI, las estructuras organizativas de la mayoría de las compañías eran muy jerárquicas, y sus plantillas habían crecido de manera significativa. La crisis ha cortado esta tendencia de raíz y ha reducido radicalmente esta "grasa" en las organizaciones.

El aplanamiento de niveles jerárquicos y de funciones corporativas, la concentración de tareas y centros de trabajo, la externalización de servicios/procesos, el abandono de una concepción de departamento nacional vs. internacional, para dar paso a organizaciones regionales, son ejemplos de esta *liposucción* organizativa. En definitiva, muchas compañías han partido de un papel en blanco para rediseñar su estructura organizativa ideal (*clean paper*).

El periodo también ha traído cambios en el peso relativo de los departamentos, y sobre todo muchos nuevos roles a desempeñar. Por ejemplo, se ha incrementado el poder del área de *e-marketing/e-commerce*, las áreas de compras han asumido un mayor liderazgo al realizar proyectos de costes clave,

y los departamentos de recursos humanos han pasado de la gestión de nóminas y desarrollo de carrera, a la gestión y transformación organizativa. Además, los perfiles de corte financiero han triunfado, como consecuencia de la presión por los números.

Otros hechos a destacar en el área de personas y organización son: la reducción del absentismo (reducción de entre 2-8 puntos porcentuales), la puesta en marcha de plantillas más flexibles (de fijos a fijos discontinuos) y la incentivación de la movilidad entre empleados. Además, muchas organizaciones después de estos cambios, han aprovechado el momento para cambiar de oficinas, buscando ahorros y mayor motivación después de fuertes reducciones de plantilla.

El factor liderazgo

Todos los directivos han tratado de mejorar su estilo de dirección hacia formatos más colaborativos, más llanos, buscando el *pressing* constante al equipo, estando con ellos en el día-a-día (en la cancha), predicando con el ejemplo en las decisiones drásticas y difíciles de reducción de costes, y generando una buena atmósfera y un humor productivo para la toma de decisiones en equipo.

Han buscado también la celebración de pequeños éxitos para levantar la moral, han apoyado a los proveedores en sus momentos difíciles, han sido los primeros comerciales de la compañía y han tratado de responder en todo momento con técnicas y herramientas de comunicación constantes.

En definitiva, si algo hemos aprendido de este periodo es que hay que invertir en ventas y controlar costes... siempre; que es necesario focalizarse en el corto sin perder la visión a medio; que hay que aprovechar cualquier circunstancia para estar cerca de los equipos; y que es básico centrarse en lo que se sabe hacer como compañía, y explotar el conocimiento mediante servicios.

Además, la gestión de la compañía tiene que ser por proyectos y con objetivos, y el liderazgo debe de ser participativo, en equipo y en colaboración, sin perder el rol de decisor. Y sobre todo, es necesario dedicar un valioso tiempo a la comunicación y la gestión de las expectativas de todos los empleados ■

NO NECESITAS SER SUPERMAN. Simplemente aprende a ser y a hacer todo lo que puedas

Todos tenemos diferentes fuerzas e inseguridades. Los líderes con verdadero coraje y valor apartan sus dudas y miedos y dicen: "Sígueme".

Tras mi accidente a caballo en el año 95, cuando tenía 42 años, quedé paralizado y con no más de un 50% de posibilidades de supervivencia. Hasta entonces, mi identidad como actor, como marido y como padre, había estado centrada en hacer cosas, era una persona muy activa y disfrutaba de una vida intensa. De repente, me encontré sin poder hacer nada por mí mismo. Después del accidente, tuve que aprender a vivir de una forma nueva, al igual que mi mujer, y a relacionarme con mis hijos (de 15, 11 y tres años) y con quienes me rodeaban.

“ De mis esfuerzos para sobreponerme a la parálisis y recrear mi nueva vida, he aprendido algunas lecciones ”

10 DOLOROSAS LECCIONES

De mi experiencia en los últimos nueve años, de mis esfuerzos para sobreponerme a la parálisis y recrear mi nueva vida, he aprendido algunas lecciones:

Primera: Discurre una nueva forma de vivir y liderar. Un elemento esencial de una buena gestión es saber cómo ir a un plan B rápidamente. Eso es algo que aprendí sobre la gestión de una crisis. Con poco más de 40 años tuve que aprender a vivir de manera distinta, a liderar, comunicarme y ser padre de una forma diferente. No podía hacer nada sin ayuda y pensé: "Ya no estoy cualificado para ser marido o padre. Solo será una carga para mi familia".

Segunda: No remuevas la culpabilidad, la duda y el miedo.

Yo tenía un cargo de culpabilidad bastante grande por haber sobrevivido. Por ello, tuve que aprender a perdonarme a mí mismo por haber sufrido un accidente. Desde una posición de liderazgo, es necesario eliminar la duda, el miedo al fracaso y cualquier otro sentimiento limitativo que cuestione la capacidad de alguien para estar a la altura de la tarea que tiene ante sí; ni pensar que las personas te encuentran deficiente de alguna forma. Mi nuevo trabajo consistió en no auto compadecerme, no gimotear y no repetir mentalmente el accidente... No vivir en el pasado. De repente, era miembro de un grupo al cual no quería pertenecer, y del cual me habían hecho presidente sin ni siquiera haber tenido que pasar por unas elecciones.

Tercera: No permitas que nadie te diga que algo no se puede hacer.

Tuve que sobreponerme a la dura prognosis de los médicos, quienes solo me daban un 50% de posibilidades de sobrevivir y, virtualmente, ninguna posibilidad de recuperar movimiento o continuar mi carrera. Por ello, mi primera regla es nunca aceptar ultimátums ni tampoco personas que me digan que no lo puedo hacer. Algo de esto ya había aprendido en mi carrera de actor, pues muchas veces me habían rechazado para ciertos papeles.

“ Desde una posición de liderazgo, es necesario eliminar la duda, el miedo al fracaso y cualquier otro sentimiento limitativo ”



Cuarta: Basa las esperanzas de futuro en cimientos sólidos. Durante siglos, los médicos creyeron que la médula espinal no podía ser regenerada. En los años 90, algunos se dieron cuenta de que podía regenerarse bajo ciertas condiciones. Basándome en este descubrimiento, conseguí liderar a mi familia y salir de la depresión. Aquello me dio esperanzas, algo muy diferente del optimismo. La esperanza está basada sobre la posibilidad lógica. Para sacar tu vida adelante no puedes decir de una forma ciega: "Todo va a salir bien", sino que has de ser capaz de decir: "Esto es lo que es posible, y esto es lo que vamos a hacer. Estos son nuestros objetivos".

Quinta: Lidera con una visión, una voz y confianza. A mi hijo de cinco años le enseñé a montar en bicicleta explicándole que no tenía que mirar al suelo ni a los pedales, sino que tenía que mirar hacia delante, dirigiendo su mirada a donde quería ir. En cuestión de minutos ya estaba montando. A mi hija adolescente le expliqué que no se dejase asustar por mi raro accidente, y que continuase montando a caballo. Más adelante, sentí una gran satisfacción al saber que no solamente recuperó la confianza para seguir montando a caballo, sino que la nombraron capitana del equipo de polo de su colegio. El liderazgo se basa en la credibilidad y la confianza que, respecto de tu visión y de tu voz, consigues sobre otros.

Sexta: Involucra a los demás en tu misión. Has de conseguir invertir en quienes te rodean la capacidad de que sientan que sus contribuciones son vitales para el éxito de la misión. Como director de cine, tengo una idea de a dónde quiero que vaya una escena, pero si intento imponerla, le quito la iniciativa al actor en el proceso de compartir su capacidad personal de aportar. Es un error imponer en exceso. Los grandes líderes aportan la dirección y la capacidad de guiar, pero siempre aceptan gratamente las ideas de otros. Si las

“ Has de conseguir que quienes te rodean sientan que sus contribuciones son vitales para el éxito de la misión ”

personas sienten que sus opiniones se valoran, harán lo imposible por ti. Todo el mundo da el máximo de sí mismo y trabaja mejor en equipo si tiene claro que la misión es más grande que los individuos que la llevan a cabo.

Séptima: Que tu vida laboral sea inspiradora. El pasado verano estaba en Nueva Orleans dirigiendo una película que revivía la vida de Brooke Ellison, una chica de 11 años que fue atropellada por un coche en el año 1991. Le rompieron prácticamente todos los huesos de su cuerpo y quedó paralítica. Sin embargo, con la ayuda de su familia, especialmente de su madre, consiguió acabar el bachillerato y entrar en la facultad de Derecho de Harvard. Durante el rodaje de la película, hacía calor trabajando entre los decorados y teníamos problemas de tiempo y presupuesto. El hecho es que estamos consiguiendo cumplir los plazos, porque el equipo está tremendamente involucrado. La historia les inspira. Si consigues que el trabajo inspire, todos se sentirán atraídos por él.

“ La clave para cambiar una situación, o al menos para tener cierta influencia en una decisión, es demostrar un sincero interés por alcanzar una solución justa ”

Octava: Haz algo por los demás, por aquellos que tienen menos capacidad que tú. Yo tuve la suerte de poder acceder a la última tecnología médica y recibir los mejores cuidados. Hay muchas personas discapacitadas que sufren todavía más, debido a los altos costes sanitarios que enfermedades

como la mía acarrear. Después de mi accidente, mi compañía de seguros se negó al pago de un ventilador asistido de repuesto, un pieza muy importante por si fallaba el que tenía. Me volví más sensible a las presiones financieras de las empresas aseguradoras y pude comprobar la relación antagónica entre los pacientes y las compañías de seguros. Con la intención de hacer algo sobre los altos costes sanitarios para aquellos que tenían menos capacidad para pagarlos, me asocié con una importante compañía de seguros con el objetivo de educar a las familias de los niños en hábitos saludables de vida, reduciendo así los costes médicos.

Novena: Tras un revés, reagrupate y plantea nuevos objetivos. Si te sientes paralizado en el progreso hacia tus objetivos o tu misión, te animo a que sigas adelante y te pongas nuevos objetivos basados en una sólida esperanza en las posibilidades futuras que estén en un entorno plausible. Es posible que tengas que aprender una nueva forma para influir en las personas. Yo he aprendido que puedo tener una mayor influencia en mis hijos no haciendo cosas con ellos o para ellos, sino simplemente estando allí para ellos, escuchándoles y amándoles tal y como son. Poco después del accidente, mi mujer me dijo: "Sigues siendo tú y te quiero". Eso era esencialmente todo lo que necesitaba para continuar queriendo vivir y aprender.

Décima: No puedes quedarte fuera y mirar desde la distancia una situación en la que puedes influir positivamente. Con las debilidades y la falta de capacidades que todos tenemos, para muchos lo más sencillo es pensar que no podemos hacer nada por cambiar situaciones que nos afectan negativamente. Lo cierto es que he aprendido que, cuando reflexiono sobre una situación, siempre me vienen una o dos formas con las que poder influir en ella, directa o indirectamente. Creo que la clave para cambiar una situación, o al menos para tener cierta influencia en una decisión, es demostrar un sincero interés por alcanzar una solución justa.

UN PASO DETRÁS DE OTRO

Os animo a que extraigáis lecciones de las experiencias que habéis vivido, y que las compartáis con vuestros equipos y con quienes os rodean. Es una forma de ser retroactivo en vuestra vida, así como una muestra de liderazgo. Aunque todos tenemos nuestras carencias, debilidades y fracasos, también tenemos fortalezas y éxitos. Todos tenemos diferentes capacidades –o estamos discapacitados de diferentes formas–. Por eso es importante tener esperanza en nuestro futuro. Hazlo y serás todo lo que se puede ser. Al final, te darás cuenta de que puedes ser lo suficientemente bueno cuando haces las cosas paso a paso, día a día, esforzándote en cada momento ■

“ Todos tenemos diferentes capacidades –o estamos discapacitados de diferentes formas–. Por eso es importante tener esperanza en nuestro futuro ”





Aprendiendo de los mejores

Tu desarrollo personal es tu destino: en lo que te conviertes se acaba reflejando directamente en lo que obtienes. Por eso, no hay mejor inversión que la que se hace en uno mismo. ¿Y cuál es la mejor forma de hacerlo? Aprendiendo de los mejores, de las personas que han conseguido resultados en aquellas parcelas –dinero, éxito, relaciones, liderazgo– que a ti también te gustaría alcanzar.

No importa dónde estabas, ni dónde estás, sino dónde quieres estar. Eso es lo relevante. Tu pasado no es tu futuro; tu presente es tu futuro. Y el activo más valioso con el que cuenta una persona es su capacidad de aprender: siempre existe la oportunidad de cambiar y siempre existe la oportunidad de mejorar porque siempre existe la oportunidad de aprender. Jim Rohn, uno de los mejores expertos en desarrollo personal, señalaba: «El aprendizaje es el comienzo de la riqueza. El aprendizaje es el comienzo de la salud. El aprendizaje es el comienzo de la espiritualidad. Buscar y aprender es donde los milagros tienen sus comienzos».

No hay nada que no esté a tu alcance si tienes una idea clara, precisa y concreta de lo que deseas y una inquebrantable determinación para ir en su búsqueda. Se trata de ir descubriendo los pasos a dar sin desistir. Ponerse en movimiento e ir rectificando sobre la marcha sin venirse abajo cuando los obstáculos aparecen en el camino. No existen las metas no realistas, solo los tiempos no realistas. Todo es posible si te das el tiempo suficiente. La cuestión no es si algo es o no posible, sino cómo conseguirlo. Anthony Robbins lo expresa con claridad: «Si una y otra vez te planteas la misma pregunta, no cabe duda de que terminarás encontrando una respuesta».

La experiencia enseña que a los seres humanos nos cuesta mucho solicitar ayuda porque se identifica pedir ayuda con ser débil. En realidad es todo lo contrario. La humildad para



reconocer que se necesita aprender y mejorar es el punto de arranque para lograr objetivos.

Por este motivo, en la travesía de tu desarrollo personal hay algo que te será especialmente útil: ver qué han hecho otros para llegar allí donde a ti también te gustaría estar. El éxito deja huellas. Como apunta Brian Tracy: «Si haces las mismas cosas que otras personas de éxito han realizado, sin ninguna duda tendrás el mismo éxito que ellos». Las personas verdaderamente inteligentes aprenden de la experiencia y los éxitos de los demás.

Y lo primero de todo es aprender a creer en uno mismo. El problema no es nuestra incapacidad para lograr metas, sino nuestra creencia sobre nuestra incapacidad para lograr esas metas. Una creencia no es otra cosa que una idea convertida en verdad, aunque sea falsa. Somos adictos a nuestras creencias, y muchas de ellas son limitantes. Nuestro mayor enemigo son las dudas que tenemos sobre nosotros mismos. La principal debilidad humana es que nos infravaloramos. Por eso, como dijo Abraham Maslow, «lo que debe cambiar una persona es la visión que tiene de sí misma».

No existen las personas especiales. La grandeza existe dentro de cualquier persona. Toda persona tiene al menos el potencial para lograr aquello que desee. No existen los límites, solo las limitaciones y estas no están en las personas sino en los entornos que determinan nuestras creencias e influyen poderosamente en lo que una persona consigue. Las personas no llevan una vida de acuerdo a sus posibilidades reales sino a sus creencias mentales. Tus creencias –limitantes o posibilitadoras– reflejan la altura de los resultados que puedes conseguir. Nuestra vida no es otra cosa que un reflejo muy aproximado de nuestras creencias: en lo que crees, te conviertes ■

El libro se presentará el próximo miércoles 5 de junio, a las 19.30 horas, en el Hotel Hesperia Madrid (Pso. Castellana, 57).



Los cien errores del emprendimiento

El fracaso como parte del proceso de aprendizaje

El error empresarial forma parte del proceso natural en las acciones emprendedoras. Los empresarios que hacen prosperar sus iniciativas, sus innovaciones, sus productos y servicios, deciden en contextos inciertos, y esto les lleva, en muchos casos a tomar decisiones erróneas.

La falta de experiencia, la idealización de un conjunto de circunstancias, la selección errónea de socios, clientes, fuentes de financiación, estrategias precipitadas de crecimiento o colaboración, llevan a que en muchas ocasiones se fracase en una u otra opción. Esta obra recoge errores empresariales contados por sus protagonistas, hombres y mujeres luchadores, que tenían un sueño y que a pesar de las adversidades, dificultades, amenazas y errores cometidos han conseguido salir adelante. Un libro para aprender cómo, a partir del fracaso, se consiguen tomar decisiones mucho más ajustadas a la realidad que ayudan a mantener organizaciones con éxito en el mercado, incluso en momentos de altas turbulencias económico-financieras como los actuales.

Autores: Carmen de Pablos y Francisco José Blanco

Editorial: ESIC Editorial

Del capitalismo al talentismo

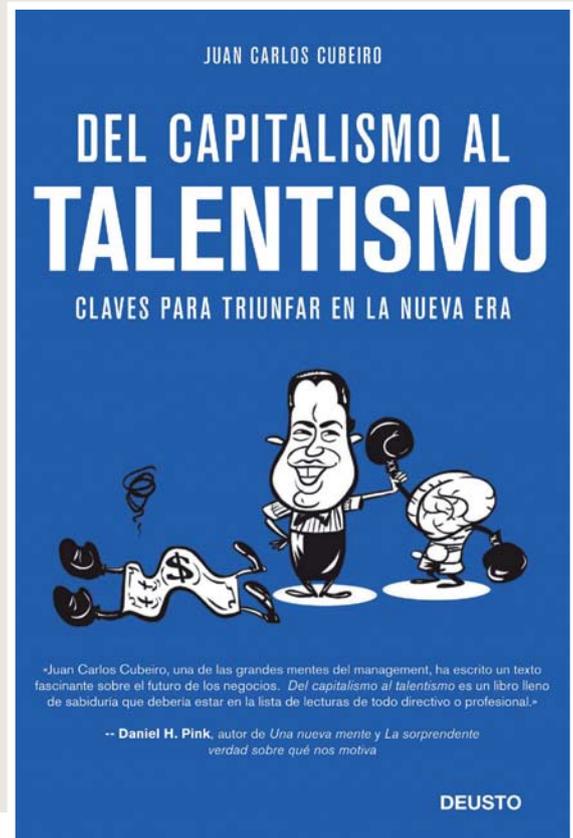
Claves para triunfar en la nueva era

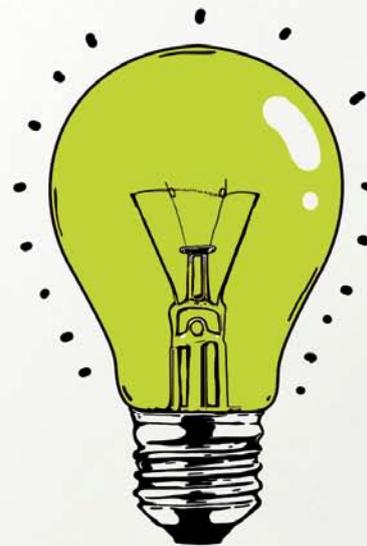
Juan Carlos Cubeiro analiza con detalle el cambio de ciclo, esto es, el tránsito del capitalismo –el régimen económico y social fundado en el predominio del capital como elemento de producción y creación de riqueza–, al talentismo –el sistema económico y social en el que el talento es más escaso (y por tanto más valioso) que el capital–. Además, ofrece las claves que todo directivo, empresario o profesional debe conocer, y aplicar, para triunfar en esta nueva era.

Según el autor, este nuevo período en el que se requiere un cambio de actitud, nuevos valores, aplicar otro enfoque en lo económico –más economía conductual y más bien común–, y nuevas competencias laborales y profesionales. Y es que las reglas del juego han cambiado. O, en palabras de Marshall Goldsmith, reputado *coach* estadounidense y homólogo de Cubeiro en España e Iberoamérica, “lo que te ha traído hasta aquí no te llevará de aquí en adelante”.

Autor: Juan Carlos Cubeiro

Editorial: Deusto





generando ideas...

Ideas para que su empresa **mejore sus acciones de marketing y comunicación**, para **optimizar costes y resultados**, y para conseguir **mensajes eficaces y atractivos**.

Creatividad y producción de campañas (prensa, exterior, internet...), **branding** (identidad corporativa, packaging...), **eventos** (presentaciones, seminarios, jornadas...), **diseño editorial** (revistas, catálogos, memorias, libros...), **diseño web** (online, visible y activo), **producciones fotográficas...**

ideas@nicandwill.com
www.nicandwill.com





NUEVO KIA CARENS

hasta 7 plazas desde **13.990€**



The Power to Surprise

**APROVECHA EL
PLAN PIVE**

Consumo: 4,9-6,8 l/100km. Emisiones de CO₂: 129-159 g/km.

PVPR Kia Carens 1.6 GDI Concept 5pl 13.990€ (incluye IVA, impuesto de matriculación, transporte, acciones promocionales y Plan Pive del gobierno). No incluye gastos de gestión y matriculación. Consultar condiciones y requisitos del plan Pive. Oferta aplicable para clientes particulares que financien a través de Santander Consumer EFC, SA un importe mínimo de 9.000€ a un plazo mínimo de 48 meses a través de campaña KPS o KRT, incompatible con otras ofertas financieras, válida hasta el 31/05/2013. Financiación sujeta a estudio y aprobación por parte de la entidad de crédito. Oferta válida en concesionarios de Península y Baleares. Modelo visualizado no corresponde con el ofertado. *Consultar manual garantía Kia.