

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 315 ENERO 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

46
PERSPECTIVAS DE INVERSIÓN
Oportunidades atractivas y con
el riesgo ajustado para 2016

50
GOBERNABILIDAD
Punto de inflexión en la
dinámica política española

52
DITex
La transformación digital
depende del talento

EMPRESAS CENTENARIAS

Los secretos de la longevidad empresarial

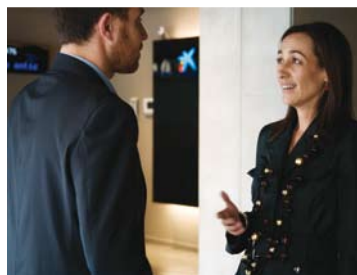


 **CORREOS**

300

ANIVERSARIO

Tú cambias, y nosotros contigo



**Los valores significan mucho.
Sobre todo, si tienes el valor de
mantenerlos más de 110 años.**

Desde nuestros orígenes, somos una entidad financiera orientada a promover el **ahorro** y el **bienestar de las personas**.

Pasa el tiempo, pero la esencia no cambia. **Vocación de servicio, calidad y compromiso social** son hoy, como ayer, los valores que nos guían. Y seguir contando con la **confianza** de nuestros cerca de 14 millones de clientes nos ha convertido en lo que somos.

- El primer banco de España
- La red de oficinas y cajeros más extensa
- El banco más innovador del mundo, y líder en operativa multicanal (internet, móviles, cajeros, *smart TV*, redes sociales...)
- La primera Obra Social del país y una de las principales del mundo, con un presupuesto anual de 500 millones de euros

No solo somos un banco. Somos CaixaBank.

www.CaixaBank.com



Patrocinador del
Equipo Olímpico



Mejor Banco
de España 2015



Banco con el Espíritu más
Innovador del Mundo 2014
Mejor Innovación en
Productos y Servicios
2013 y 2014



Certificado Europeo
de Máxima Excelencia
en la Gestión

Excelencia elevada a la máxima potencia

Según un informe de DIRCE (Directorio Central de Empresas) publicado a finales de 2014, de cada 100 compañías en España solo 13 existían dos décadas atrás. Ese mismo estudio también asegura que los cinco primeros años de vida son críticos y que en esta primera etapa desaparece el 50%.

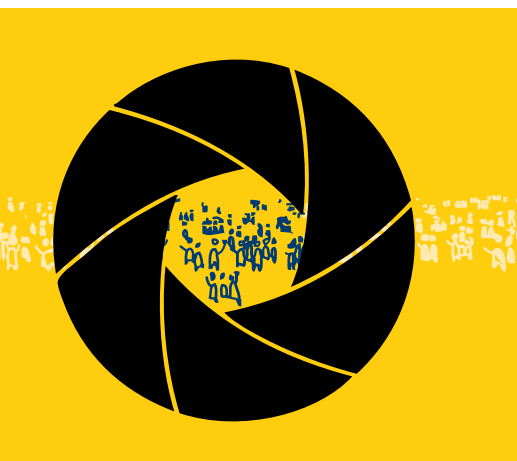
Lo cierto es que en los últimos tiempos hemos vivido una dinámica de cierre o reestructuración de una parte significativa del sector empresarial que ha desembocado en pérdidas de productividad, internacionalización y tamaño, respecto a nuestro competidor más cercano, el entorno europeo.

Sin embargo, España cuenta con un colectivo empresarial que no solo sobrevive a la actual situación, sino que ha superado otras graves crisis y en muchos casos continúa ganando cuotas de mercado, creciendo y generando valor. Son las Empresas Centenarias.

En APD nos ha llamado la atención conocer cómo han sorteado estas compañías importantes crisis y por qué se mantienen exitosamente longevas. Por ello decidimos impulsar junto a Millward Brown y ADG Comunicación, la investigación “**100**: *Los secretos de la longevidad empresarial*”. Un estudio que arroja interesantes claves de crecimiento y superación de adversidades: estratégicas, de gestión, culturales... El espíritu de esta iniciativa era construir un proyecto que cohesionase y vertebrase nuestro tejido empresarial, que ilusione a los emprendedores, y que nos enorgullezca a todos y mejore nuestra imagen.

Con motivo precisamente de este análisis y coincidiendo además con el 300 Aniversario de CORREOS, una de las “grandes”, la Revista APD elogia desde el Monográfico del presente número la excelencia empresarial *elevada a la máxima potencia*. Aprovechamos estas líneas para felicitar a todas nuestras empresas y marcas centenarias por su extraordinaria labor, y muy especialmente a nuestro *partner* en esta edición, CORREOS, por su tricentenario. ¡Y que cumplan muchos más!

“Las empresas centenarias son sensibles al entorno, permanecen en armonía con el mundo y saben adaptarse a los cambios que se producen”
Arie de Geus, “The Living Company”



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Itxaso García (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

En este número ha colaborado: Adrián Díaz-Caneja (Canal CEO) **Maquetación:** Lourdes González (Artes Gráficas G3) / **Directora de Publicidad:** Teresa Serra
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es /

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha. 28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 / **Imprime:** Artes Gráficas G3 /
Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

N.º 315, ENERO 2016 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista_apd@apd.es

EMPRESAS CENTENARIAS

Los secretos de la longevidad empresarial



Monográfico

- 16 “Cumplir 300 años es fruto de mucha innovación y de la entrega de nuestros empleados”
Entrevista con Javier Cuesta Nuin,
Presidente de Correos
- 20 Las empresas y el elixir de la eterna juventud
Pepe Martínez y Borja Marcos
- 24 No por casualidad
José Luis Bonet
- 26 Grupo Cortefiel
Cómo conseguir el éxito
Berta Escudero Pereira
- 28 González Byass
Siempre mirando al futuro
- 30 Galletas Gullón
“No se vive del pasado”
María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas
- 32 Agua, sol y guerra en Sebastopol. El Norte de Castilla o el valor de la comunicación
Carlos Aganzo
- 35 Con sello centenario
- 36 “En Siemens nos reinventamos constantemente a partir de las necesidades de la sociedad”
Entrevista con Rosa García,
Presidenta de Siemens España
- 40 HEINEKEN España
Brindamos por otros 150 años juntos
Richard Weissend

En el próximo número

FORMACIÓN
Base de la competitividad

Más contenidos en
www.apd.es



46



20



16



52



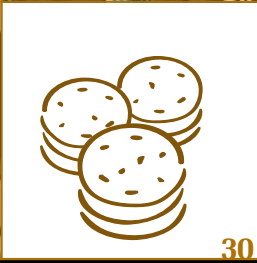
32



40



05



30



36



24

APD

Canal CEO

05 Entrevista con Sergio Gordillo, Director General y Socio de Improven

Próximamente

06 2 Congreso Nacional de CFOs. El CFSO actual: Valores, Estrategia y Visión
Bilbao, 19 de mayo

Enrique Berenguer
Marcos Pineda
Pablo Cousteau

08 V Edición Club de Liderazgo. People Skills Management
Barcelona, 14 de abril

Actualidad

10 Almuerzo-Coloquio con Mateo Blay, presidente de AGR Food Marketing

11 Presente y futuro de la prevención de riesgos laborales

12 Panorama fiscal, laboral y mercantil para 2016
XII Foro con Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

EMPRESA

Invertir en el S. XXI

46 Perspectivas 2016: Conectando inversores

Gestionando la Influencia

50 Sin alternativa al pacto
Nacho Corredor

Formación

52 La transformación digital depende del talento
Nacho de Pinedo

FIRMAS

14 Las organizaciones conscientes
Carmen Bustos

42 Viesgo, un referente energético también en el siglo XXI
Miguel Antoñanzas

44 Empresas centenarias: aprendizaje y evolución constante
Ramón Aragón Rodríguez

salaVIP

RSC

54 Costa Cruceros y la sostenibilidad

Lecturas

56 El guardián de la verdad y la tercera puerta del tiempo. ¿Para qué has venido a este mundo?
Mario Alonso Puig

Los placeres ocultos de la vida. Una nueva forma de recordar el pasado e imaginar el futuro.
Theodore Zeldin



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de
Garrigues Abogados y
Asesores Tributarios

Vicepresidentes

José María Arias Mosquera,
Presidente de Banco Pastor
y Presidente de APD en zona
Noroeste • **Pedro Fontana**,
Presidente Ejecutivo de Areas
y Presidente de APD en zona
Mediterránea • **Mauricio
González Gordón**, Presidente
de Bodegas González Byass
y Presidente de APD en
zona Sur • **Íñigo Parra
Camos**, Presidente de
Vossloh España y Presidente
de APD en zona Levante •
**Fernando Querejeta San
Sebastián**, Presidente de
Idom y Presidente de APD en
zona Norte • **Juan Miguel
Sanjuan y Jover**, Presidente
de Satocan y Presidente de
APD en zona Canarias

Interventor

**Ignacio Eyries García de
Vinueza**, Director General
de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de
Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell •
Claudio Boada Pallerés,
Presidente de Abantia-Ticsa
José Bogas, Consejero
Delegado de Endesa •
Manuel Broseta Dupré,
Presidente de Broseta
Abogados • **Daniel Carreño**,
Presidente de General Electric
en España y Portugal • **Ángel
Corcóstegui Guraya**, General
Partner de Magnum Industrial
Partners • **Mª Dolores
Dancausa Treviño**, Consejera
Delegada de Bankinter
• **Mónica Deza Pulido**,
Presidenta de Ainace y
CEO de Bendit Thinking
• **Baldomero Falcones
Jaquotot**, Presidente
de Fomento y Expansión
Empresarial • **María Garaña
Corces**, Presidenta de
Microsoft Ibérica

• **Rosa María García
García**, Vicepresidenta
y Consejera Delegada
de Siemens • **Laura
González-Molero**, Presidente
de Merck Serono en
Latam • **Helena Herrero**,
Presidente de Hewlett
Packard • **Julio Linares
López**, Vicepresidente 3º
de Telefónica • **Amparo
Moraleda Martínez** •
Pedro Pérez Fernández,
Presidente de Itinere •
Matías Rodríguez Inciarte,
Vicepresidente 3º del Banco
Santander • **Fernando Ruiz
Ruiz**, Presidente de Deloitte •
Gonzalo Sánchez, Presidente
de PwC • **Carlos Torres
Vila**, Consejero Delegado de
BBVA • **Juan Carlos Ureta
Domingo**, Presidente de
Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: **Carlos Delclaux
Zulueta**, Presidente de Vidrala
• **Luis Herrando Prat de
la Riba**, Vicepresidente del
Banco Popular

Zona Mediterránea: **Pedro
Ferrerres Diez**, Abogado de
Ferrerres Abogados • **Gabriel
Masfurrol Lacambra**,
Presidente de Wings 4 Business
• **Joan María Nin Genova
Zona Noroeste:** **José
Silveira Cañizares**,
Presidente de Grupo Nosa
Terra 21
Zona Levante: **Rafael
Aznar Garrigues**, Presidente
de Autoridad Portuaria de
Valencia
Zona Canarias: **Sergio
Alonso Reyes**, Presidente
de Domingo Alonso • **José
Carlos Francisco Díaz**,
Presidente de Corporación 5
Análisis y Estrategias
Zona Sur: **Javier Benjumea
Llorente**, Consejero de
Abengoa • **Santiago Herrero
León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- 22 Grados de Media
- AC Nielsen Company
- ACR Grupo Goialde
- Adays International Aupair Agency
- Aditnalta Promocions
- Alcoa Inespal
- Anfabra - Asociación de Bebidas Refrescantes
- Appco Direct Group España
- Asociación Hospitalaria Consulting Group
- Astilleros de Santander
- Auren Servicios Centralizados Madrid
- Bioga - Cluster Tecnológico Empresarial das Ciencias da Vida Galicia
- Blue Self Storage
- Bultzaki
- Casino Gran Madrid
- Centro de Oposiciones Alcántara
- Club Empresarial Santander XXI
- Cluster Produto Gráfico e Libro Galego
- Condensia Química
- Costa Crociere
- Crem International Spain
- Cualificate Consultoría
- Cuevas Gestión de Obras
- Empresa Pública de Servizos Agrarios Galegos (Seaga)
- Epsilon Technologies
- ESERP Business School
- Exactech Ibérica
- Fernando Juan García Iglesias
- Fundación Prodiotec
- Fundación Zaragoza Logistics Center
- Grupo Empresas Alonso Marí
- Grupo Hermanos Martí
- Inova Consultores
- Instrumentación y Componentes
- Interalde 2003
- José Manuel Beramendi
- Konica Minolta Business Solutions Spain
- López Villanueva
- Meldasa
- Naturval Apícola
- Peaks Business School
- Plásticos del Segura
- Publiservic Canarias
- Reclam Publicidad, Marketing y Artes Gráficas
- Retevisión I
- Roberto Verino Difusión
- Sacendi
- Servicios y Concesiones Marítimas Ibicencas
- Staubli Española
- Suterra Europe Biocontrol
- Tantum Consultores
- Textil Santanderina
- Wurth España



Ver el VIDEO de la entrevista en
canalceo.com



El cambio que parte de las personas



SERGIO GORDILLO

Director General y
Socio de Improven

“Me gusta ayudar a que los demás sean mejores”. Así se define Sergio Gordillo, director general y socio de Improven, una compañía líder en la mejora de la competitividad estratégica, operativa y financiera de pymes.

Gordillo heredó la vocación empresarial de su padre, al lado de quien también aprendió la dureza de los cambios que pueden motivar los negocios. De ahí que hoy su visión de la carrera profesional sea la de una persona que entiende “que el futuro depende de mí, que tengo que estar siempre preparado para ser útil y para responder a situaciones que el mercado te puede traer”.

“Cuando lo personal y lo profesional están alineados, la persona vive más la realidad de la empresa, trata de servir al proyecto y no de servirse del mismo”

Además, dichos cambios le han permitido saber cuáles son las dinámicas de funcionamiento en la empresa familiar. Para Gordillo, cuando lo personal y lo profesional están alineados –algo que se vive mayoritariamente en los empresarios que inician los proyectos–, la persona vive

más la realidad de la empresa, trata de servir al proyecto y no de servirse del mismo. Eso se traduce también en una sostenibilidad a largo plazo.

Un entorno de cambio

Por su experiencia, Sergio Gordillo detecta un clima de cambio y nuevas oportunidades. Eso está llevando a las empresas a estar constantemente reaprendiendo: “los ciclos de cambio en el pasado era más largos que actualmente”. Sin embargo, y desde su fijación por provocar avance, señala que uno de los cambios que aún quedan por hacer está en la estructura de las empresas: “las áreas que dominan más la compañía son la parte comercial, financiera y de operaciones. En los próximos años tendremos el reto de que Recursos Humanos tenga visión directiva”.

Además, Gordillo intuye cierto cambio generacional, con la variación de axiomas que eso conlleva: “dejamos atrás el barroquismo en las empresas para dar lugar a compañías más eficientes”.

2 CONGRESO NACIONAL CFOS EL CFOSO ACTUAL: VALORES, ESTRATEGIA Y VISIÓN

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

BILBAO

19 DE
MAYO
DE 2016

Cambiar la cultura financiera

El entorno mundial es altamente cambiante, con numerosos riesgos que hacen muy complicado prever la evolución de los mercados en el medio plazo. Estos riesgos son muy diversos en cuanto a su naturaleza, pero altamente interrelacionados. El sistema financiero mundial se mantiene en continua adaptación, tanto por el entorno complejo como por las políticas monetarias de las distintas regiones. Por otro lado, la tecnología nos permite tener acceso directo a multitud de datos en tiempo real. Muchas empresas entienden que una gestión financiera adecuada se centra en reducir el tipo de interés. Pero la planificación



ENRIQUE BERENGUER
DIRECTOR FINANCIERO
GAS NATURAL FENOSA

financiera correcta ha de tener en cuenta otros aspectos: liquidez, vida media, diversificación de vencimientos y contrapartes, mix de productos y de mercados... Para ello, toda empresa debe tener definida una política financiera. Y esta debe apoyarse en fundamentos básicos como la anticipación, la simplificación, la flexibilidad y la agilidad para la toma de decisiones acertadas que aporten fortaleza a la Compañía. Ello supone el reto de potenciar el talento de un equipo que hoy debe ser global y con una mayor integración (equipos, sistemas, procesos e información) para una rápida transmisión de objetivos y ejecución de transacciones.

apd

CONGRESOS

El viaje del CFO ante el nuevo mapa de alternativas financieras

Ante el nuevo mundo absolutamente globalizado, incierto y cada día más cambiante que nos ha tocado vivir, una adecuada gestión financiera es más importante que nunca para cualquier proyecto empresarial: conocer mejor el negocio, comprender el mercado y dar, en cada momento, con la solución financiera más adecuada, es determinante para la viabilidad y la competitividad de toda empresa. A más pequeña, aún más determinante. ¿Conocemos los financieros el *pool* de soluciones a nuestro alcance? ¿Cuáles son las lecciones que hemos aprendido tras la profunda crisis sufrida? Y, sobre todo, ¿estamos preparados para afrontar con garantías de éxito la próxima crisis que, antes o después, llegará? Puede que cada uno de nosotros tengamos una respuesta dife-

rente ante estas cuestiones, a las que trataremos de dar respuesta en este Congreso Nacional de CFOs. De lo que no tengo duda, es de que todos coincidiremos al señalar que la función financiera debe liderar los procesos de transformación que tenemos por delante. Y es que, este y no otro, es el nuevo rol del CFO tras la crisis: dejar de “contabilizar” el pasado para empezar a proyectar, como empresa, el futuro. Un futuro, y de esto hablaremos en este Congreso, cargado de un amplio abanico de soluciones financieras a nuestro alcance (capital riesgo, fondos de deuda, *crowdfunding*, financiación alternativa vs. financiación bancaria...) que configuran un mapa de alternativas en el que el CFO tendrá que saber encontrar “su norte” guiado por la brújula de la ética.



MARCOS PINEDA
DIRECTOR GENERAL
ELKARGI



PABLO COUSTEAU
DIRECTOR DE PROGRAMAS
ESPECIALIZADOS
IEB, INSTITUTO ESTUDIOS
BURSATILES

El rol del CFO, “mano a mano” con la Dirección General

En un entorno tan cambiante y competitivo, las empresas deben otorgar una máxima prioridad a la labor de la dirección financiera, pues sus decisiones afectan a toda la organización. En ese sentido, desde hace varios años llevamos conjuntamente con APD organizando cursos en los que tratamos de concienciar sobre las consecuencias de la ampliación de las competencias que están asumiendo los directores financieros en las empresas.

Si algo nos ha enseñado la crisis vivida desde 2007 es que aquellas organizaciones en las que la dirección financiera tenía perfectamente controlados y cuantificados sus riesgos, han sobrevivido

con éxito, y en aquellos casos en los que, por desconocimiento, o falta de transparencia no ha sido así, han sufrido situaciones dramáticas. Por ello, el Congreso de CFOs es hoy más necesario que nunca, pues su rol se ha transformado y ya no consiste únicamente en maximizar la rentabilidad de la tesorería y minimizar los costes de la financiación, sino que supone trabajar “mano a mano” con la Dirección General en el control de los riesgos y en el diseño de una estrategia sensata, asumible y sostenible desde el punto de vista financiero que sea compatible con el objetivo de diversificación y crecimiento a largo plazo de la empresa.



ENRIC AROLA
Cofundador de FAR COACHING

“Liderar significa descubrir el propósito común, actuar desde la presencia y comprometerse profundamente con las personas y la creación de valor”



MARIBEL MARTÍNEZ
Socia Fundadora de ENTRENADORES DE TALENTO

“Desde la inspiración del deporte de alto rendimiento desvelaremos algunas de las claves para influir en el compromiso de nuestros colaboradores”

V Edición

PRÓXIMAMENTE

Barcelona

14, 21 y 28 de abril
y 5 de mayo de 2016

Inscripciones en
www.apd.es

Club de Liderazgo People Skills Management

¿Cómo motivar al equipo y pasar de la estrategia racional al reto emocional? ¿Qué medidas contribuyen al control del coste salarial? ¿Cómo alinear las necesidades de los profesionales a los objetivos de la organización? ¿Cómo gestionar conflictos y transformar conductas para obtener mejores resultados? ¿Cómo descubrir mi impacto como líder en los demás?

Dentro del Club de Liderazgo, People Skills Management es un ciclo de desarrollo y mejora de competencias de gestión directiva que nace con el objetivo de dotar a los participantes de herramientas concretas que influyan en el rendimiento y en los resultados de sus equipos.

Dicho Club se mueve alrededor de 4 grandes temas que armonizan, impulsan y maximizan el crecimiento, el desarrollo de las organizaciones y la gestión de los conflictos:

- Coaching y Liderazgo.
- Dirección de Colaboradores.
- Comunicación y Gestión de Conflictos.
- Negociación.

Objetivos

En cuanto a los principales objetivos del curso, estos son:

- Actualizar y compartir conocimientos en temas de máxima actualidad.
- Conocer las tendencias para planificar el futuro inmediato en el seno de las organizaciones.





NACHO JULIÀ
Socio Director de
MANUM CONSULTING GROUP

“Utilizar óptimamente todos los elementos de la comunicación para generar relaciones de cohesión y de confianza para el alcance de resultados superiores”



TINO PRAT
Creador del Instituto Wang
y profesor de ESADE

“Conócete a ti mismo y conocerás a los demás. Con actitud positiva y consciente dirigirás tu vida y sabrás percibir cuál es la mejor solución para todos, en cada negociación”

Como la gestión de personas no responde a teorías concretas ni fórmulas establecidas, APD ha creado un espacio de aprendizaje y debate donde los directivos con personal a su cargo podrán compartir experiencias y nutrirse y complementar su conocimiento y abanico de herramientas aplicables a la gestión de personas.

Sesión 1

COACHING Y LIDERAZGO

Anna Cuscó

Responsable de Formación
y Desarrollo en Incasòl

14 de abril 2016

- Intercambiar experiencias, ideas y procesos en el ámbito de la dirección de personas. People Skills Management está dirigido a todos aquellos directivos con personal a su cargo que quieran poner en práctica y disponer de las últimas herramientas en materia de dirección de personas. Sin duda se trata de un punto de encuentro, debate, formación y capacitación de directivos con una metodología de trabajo que combina a la perfección teoría y práctica.

Sesión 2

DIRECCIÓN DE COLABORADORES

Andoni Zubizarreta

Ex-Director de Fútbol en el
FC Barcelona

21 de abril 2016

Sesión 3

COMUNICACIÓN

Pere Rodríguez

Director del Área de Personas
del Grupo Indukern

28 de abril 2016

Casos prácticos

Todas las sesiones contarán con la visión práctica de los protagonistas de empresas de reconocido prestigio que abordaran las últimas tendencias y experiencias en materia de gestión y desarrollo de personas.

Sesión 4

NEGOCIACIÓN

Camino Quiroga

Notaria en García Torrent
& Quiroga

5 de mayo 2016



MATEO BLAY, PRESIDENTE DE AGR FOOD MARKETING

“La nueva publicidad impone dotar de capacidad de transformación social a las marcas”

Bajo el título “Marketing de transformación: con solo elegir una determinada marca haces que un mundo mejor sea posible”, APD celebró el pasado 20 de enero en Murcia, con la colaboración de AGR Food Marketing y Zenith Valencia, un Almuerzo-Coloquio en el que Mateo Blay aseguró que “los consumidores actuales ya no solo buscan que un producto satisfaga sus necesidades, quieren que también contribuya a resolver problemas medioambientales o injusticias sociales”.

Ante una nutrida asistencia de importantes empresas del sector agroalimentario como Postres y Dulces Reina, Hero y El Pozo, entre otras, Mateo Blay, presidente de AGR Food Marketing, destacó durante su ponencia que “el Marketing de Transformación o Marketing 3.0, centrado en los valores, ha llegado con fuerza a España” bajo la premisa de que las personas ya no son meros consumidores, sino personas comprometidas con causas sociales que valoran las marcas que se implican en la mejora sociocultural. Ante este contexto, Blay señaló que “es fundamental que las marcas entiendan que los *Millennials*, la generación de consumidores nacidos a partir de 1980, han cambiado la forma de hacer publicidad de las

marcas porque tienen nuevas motivaciones e ideas sobre su consumo. Además, están a favor de marcas comprometidas y responsables, quieren ayudar a solucionar aquellos problemas que les interesan a la vez que compran algo y no van a permitir a las marcas ser incoherentes”.

Más allá de la filantropía

Por su parte, el CEO de Zenith Valencia, José María Rubert, aprovechó su intervención para animar a las empresas del sector a asumir el Marketing de Transformación y a realizar acciones de difusión de su compromiso real con la sociedad y el entorno en medios, una de las herramientas de competitividad más potentes que puede tener hoy una marca porque supone un retorno de la rentabilidad en la inversión realizada. Durante la jornada, los directivos allí presentes también pudieron constatar que el Marketing de Transformación va más allá de la filantropía y del “Marketing con Causa” que han utilizado algunas empresas en el pasado para mejorar su imagen: “los ciudadanos forman parte del Marketing y participan activamente y voluntariamente en la campaña”, señaló Blay para cerrar su exposición.

Bajo estas líneas,
Tomás Fuertes presidente
de APD Murcia (izda.);
Mateo Blay; y
José M^o Rubert.



Presente y futuro de la prevención de riesgos laborales

Bajo el título “Veinte años de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales”, APD y Norprevención celebraron el pasado 11 de febrero en Santiago una jornada en la que se analizaron cuestiones como las modalidades preventivas y el papel de las Administraciones Públicas en esta cuestión.



Inaugurado por el presidente del Consello Galego de Relacións Laborais, Demetrio Fernández, en el encuentro –que contó con la participación de cerca de 100 directivos de empresa– se trataron cuestiones de diversa índole tales como el papel de las MATEPSS, el impacto en las organizaciones de las modalidades preventivas y la evolución del papel de las Administraciones Públicas.

Múltiples factores

Durante la jornada, contextualizada por los 20 años que se han cumplido desde la aprobación de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales que nació con la intención de garantizar la segu-

ridad y salud de los trabajadores dentro de la tendencia europea de unificación de normativa al respecto, los participantes destacaron también el hecho de que durante todo este tiempo múltiples factores han incidido y conformado éxitos y fracasos en este área, “lo que ha configurado un entorno que no logra estabilizarse e impide el camino hacia la perfección del mercado”.

En este sentido, el debate versó sobre el papel de las mutuas de accidentes de trabajo, que recientemente han sido obligadas a vender sus Sociedades de Prevención; los Servicios de Prevención de origen privado; la conveniencia o no de la desvinculación de las Mutuas de la prevención de riesgos laborales; la postura de los sindicatos; los nuevos partícipes del sector; y el riesgo de monopolio y *dumping*, entre otros aspectos.

De izda. a dcha.: Santiago Sesto, director de la Zona Noroeste de APD; Demetrio Fernández, presidente del Consello Galego de Relacións Laborais; y José Antonio Grandío, Consejero Delegado de Norprevención.



En la imagen, Covadonga Toca Carús, Secretaria General de Empleo de la Xunta de Galicia, junto a Santiago Sesto.

La jornada fue clausurada por la Secretaria General de Empleo de la Xunta de Galicia, Covadonga Toca Carús

Panorama fiscal, laboral y mercantil para 2016

Ante más de 150 asistentes, APD y Cuatrecasas, Gonçalves Pereira organizaron el pasado 26 de enero en Barcelona la tradicional jornada sobre Panorama laboral, mercantil y tributario para el 2016.



Jaume Cané, consejero delegado de Freudenberg España, empresa socia protectora de APD, realizó la presentación de la sesión comentando que “el momento político incierto no permite tener un escenario claro de las modificaciones legislativas que puedan producirse, especialmente en los ámbitos laboral y tributario”. Por su parte, el primer ponente, Javier Llorente, socio del área laboral de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, explicó las novedades en el ámbito laboral experimentadas en el 2015 contenidas, entre otras disposiciones, en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2016, la Ley de protección a la infancia y la adolescencia y la Ley de Voluntariado. Además, comentó con los asistentes varias sentencias del Tribunal Supremo dictadas en 2015 y del Tribunal Superior de Justicia de la Unión Europea. Concluyó su intervención destacando las propuestas en el

ámbito laboral de los principales partidos políticos con representación parlamentaria a fin de poder tener información de cuáles serían las líneas generales de una reforma laboral.

Novedades mercantiles

A continuación, Víctor Xercavins, socio del área mercantil de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, detalló las novedades más relevantes de las normas mercantiles aprobadas durante el 2015 y su previsible impacto en las sociedades y sus administradores en 2016. En particular, mencionó que la Ley de fomento de la financiación empresarial contiene medidas de protección de financiación de las empresas y modifica el régimen de la Ley de Sociedades de Capital sobre emisión de obligaciones. También explicó los aspectos mercantiles de la nueva Ley de auditoría de cuentas, así como de la Ley de jurisdicción voluntaria, que introduce el procedi-

“

En el IS es de destacar el nuevo régimen de exención de dividendos y plusvalías derivadas de la transmisión de cartera significativa”

Javier Ragué

Socio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

“

La Ley de fomento de la financiación empresarial modifica el régimen de la Ley de Sociedades de Capital sobre emisión de obligaciones”

Víctor Xercavins

Socio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira



Imagen de la mesa de participantes compuesta por Javier Ragué, Víctor Xercavins, Jaume Cané, que actuó en calidad de conductor del encuentro y moderador del debate, y Javier Llorente, durante el desarrollo del acto en el Hotel NH Constanza de la Ciudad Condal.

miento monitorio notarial, cuestión esta última que fue debatida en el coloquio posterior. En lo referente al ámbito de la retribución de los administradores ejecutivos, el ponente subrayó la más reciente posición de la Dirección General del Registro y del Notariado y de los tribunales.

Sobre la reforma tributaria de 2015

Finalmente tomó la palabra Javier Ragué, socio del área financiero tributario de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira. A la espera de la configuración del nuevo gobierno para saber si se producirán cambios normativos, resaltó varias cuestiones derivadas de la reforma tributaria del 2015. En el Impuesto sobre Sociedades es de destacar el nuevo régimen de exención de dividendos y plusvalías derivadas de la transmisión de cartera significativa, así como la nueva reserva por capitalización y el tratamiento fiscal del *patent box*. Ra-

gué también analizó la nueva Ley de auditoría para referirse al tratamiento fiscal derivado del fondo de comercio. Por último, explicó la novedad de la tributación de las sociedades civiles por el Impuesto sobre Sociedades y el alcance de la disposición transitoria 19ª de la Ley del IRPF referida a la disolución y liquidación de determinadas sociedades civiles. La sesión acabó con una referencia al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en relación a la reducción por rendimientos irregulares y al Impuesto sobre el Patrimonio que en la actualidad mantiene la bonificación total en la Comunidad de Madrid.

Y en Islas Baleares...

Al día siguiente esta misma jornada se celebró en Palma de Mallorca, durante la que además de los contenidos explicados, se comentaron las novedades específicas de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.

“El momento político incierto no permite tener un escenario claro de las modificaciones legislativas que puedan producirse”

Jaume Cané
Consejero Delegado de Freudenberg España

“Es importante conocer las propuestas en el ámbito laboral de los principales partidos políticos a fin de atisvar las líneas generales de una reforma laboral”

Javier Llorente
Socio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira



Las organizaciones conscientes

—El momento de redefinición histórica en el que estamos inmersos supone una profunda transformación del conjunto de valores económicos, políticos y sociales. Una vez más, nos encontramos ante un nuevo paradigma productivo, en el que el humanismo debe resituarse en primera línea en la búsqueda de soluciones que garanticen un futuro mejor.

Partimos de un mundo global y digitalizado, donde lejos de acabar con las desigualdades, se amplifican, lo que implica una asunción de responsabilidad que aporte sentido y solución los grandes problemas del siglo XXI.

Sin lugar a dudas, y ante este panorama, el hombre deberá ser el eje de una renovada perspectiva ética, y con ello el principal motor de autoconfianza en la búsqueda de soluciones.

La construcción de un mundo mejor es más que posible; lejos de los mensajes apocalípticos, estamos ante una etapa increíble. Por primera vez en la historia de la humanidad poseemos los medios —ciencia y tecnología—, y el reto que tenemos entre manos depende sobre todo de nuestra generosidad, empatía y creatividad.

Ante esta perspectiva, las empresas deben replantearse su propio propósito, valores, estilo de lide-

razgo y, por supuesto, sus códigos éticos; un comportamiento honesto y responsable siempre por encima del rendimiento económico para, de esta manera, orientar a resultados al progreso social real.

La necesidad de situar el valor de la persona en el epicentro del progreso y con ello sus problemas e inquietudes, tendrá como resultado un nuevo modo de producción consciente; una disruptiva forma de colaborar, compartir, co-crear y competir, como piezas claves del negocio. Tenemos la responsabilidad de hacerlo mucho mejor que nuestros antepasados y pasar a la historia como sociedad que apostó por la ética como verdadero motor de desarrollo.

En los principios teóricos de esta nueva forma de capitalismo, erigido sobre la confianza interpersonal, destaca más la actitud que la metodología; esto es, las capacidades de las personas para diseñar soluciones estratégicas desde el pensamiento, la creatividad y la negación del “nada es imposible”. Y sobre todo se traspasa la frontera: de hablar de transacciones a hacerlo de vínculos. La mejor experiencia de cliente es que este conozca que detrás de cada compañía hay un equipo sólido, trabajando de la manera más transparente y honesta en las respuestas.

Cambio cultural consciente

El cambio cultural en las empresas exige un principio de libertad-principio de responsabilidad como pilar inquebrantable de la nueva cadena productiva. También requiere equipos multidisciplinares: individuos técnicos, pero también filósofos, psicólogos, matemáticos y creativos. La suma de realidades individuales propicia algo enorme.

Se trata de generar un balance contable exitoso y tangible, derivado de comportamientos intangibles de personas que hacen felices su trabajo porque han participado en su definición, lo ejercen con libertad y responsabilidad y, obviamente, obtienen resultados óptimos.

Desde Soulsight definimos proyectos enfocados desde la perspectiva del llamado capitalismo consciente, la de ser capaces de generar una interconexión común co-creadora que tenga en cuenta un planteamiento holístico para la construcción de soluciones no solo productivas y empresariales, sino para el bien social.

Es más que evidente que la Responsabilidad Social de la empresa, como la conocíamos, ya no es válida hoy. El comportamiento responsable y casi “de caridad” unidireccional deja paso a una nueva manera de respuesta intrínseca al proceso productivo y a las personas. Las empresas tienen que “moderar la codicia” hacia un planteamiento más distributivo, más lógico y, sobre todo, más sostenible y largoplacista.

Sin lugar a dudas, y ante este panorama, el hombre deberá ser el eje de una renovada perspectiva ética, y con ello el principal motor de autoconfianza en la búsqueda de soluciones

Monográfico



EMPRESAS CENTENARIAS

Los secretos de la
longevidad empresarial

 **CORREOS**

300

ANIVERSARIO

Tú cambias, y nosotros contigo



JAVIER CUESTA NUIN
PRESIDENTE DE CORREOS

“Cumplir 300 años es fruto de mucha innovación y de la entrega de nuestros empleados”

Cumplimos 300 años y estamos satisfechos, porque nos sentimos jóvenes y con mucho futuro: CORREOS continuará siempre por delante para seguir haciendo historia junto a sus clientes. La innovación forma parte de nuestro ADN, no es algo estanco que pertenezca a un solo departamento o persona, sino que impregna toda la organización.

Algunos creen que el amarillo no trae buena suerte. Sin embargo, a CORREOS, este color le ha acompañado durante 300 años. ¿Es cuestión de suerte cumplir tres siglos?

En absoluto, estoy convencido de que cumplir 300 años es el fruto de mucho esfuerzo y capacidad de reinención constante unida a la profesionalidad de nuestros empleados a lo largo de los años. Es nuestra capacidad de respuesta a la evolución de la sociedad lo que ha hecho posible llegar al tricentenario que celebramos en este año. Ninguna empresa sobrevive tres siglos sin capacidad de visión y proyección de futuro, sin unos valores claros, sin una misión integrada

en cada una de las personas que forman la organización. El color amarillo nos acompaña solo desde el año 2001 y, en nuestro caso, no nos ha traído mala suerte porque coincide con el período de mayor transformación que ha afrontado CORREOS a lo largo de su historia.

La revolución digital marca el presente de CORREOS. ¿Cuál es su balance cerca de culminar el Plan 100-300-1.500 que se marcaron en 2013?

Estamos muy satisfechos de cómo ha evolucionado este Plan. CORREOS avanza a buen paso con una hoja de ruta clara, un plan de acción dinámico, orientado a la diversificación, la efectividad comercial,

la optimización operativa, el desarrollo de un nuevo modelo organizativo y la innovación, a través de proyectos, iniciativas y acciones a corto, medio y largo plazo cuyo objetivo estratégico es que CORREOS sea reconocido como el mejor proveedor de servicios de comunicación físicos, digitales y de paquetería.

Pero lo importante es que la innovación en CORREOS, forma parte del ADN, no es algo estanco que pertenezca a un solo departamento o persona, sino que impregna a toda la organización. La innovación y la tecnología son la base sobre la que se asientan las demás líneas estratégicas de nuestro Plan de Acción y nuestra palanca para activarlas.

Quedan muchas cosas por hacer y ya estamos pensando en un Plan 2016-2020, pero desde 2012, con la implantación del Plan de Acción 100-300-1.500, CORREOS está cambiando y ese cambio empieza a ser evidente y la innovación es el fundamento de este proceso.

Entendemos que no se puede transformar una compañía como CORREOS si no es a través de una manera eficiente y sostenible y así es como la estamos llevando a cabo.

Desde entonces, hemos iniciado una época muy activa de reflexión y acción que ha generado un constante lanzamiento de productos y servicios pioneros que han resituado a CORREOS como el líder que siempre ha sido. ¿Qué significa ser líder? Ir siempre por delante, marcar el camino, que otros te sigan convencidos de que ese es el camino... Ese es CORREOS.

Estoy hablando, sobre todo, de las iniciativas dirigidas a impulsar el comercio electrónico como los nuevos dispositivos de recogida y envío de paquetes **Homepaq y CityPaq** de los que, bajo la marca **CorreosPaq**, situaremos más de 5.000 de los primeros en las comunidades de vecinos que lo soliciten y más de 200 de los segundos en empresas, nudos de transporte... o como **Comandía**, la apuesta que hemos hecho para impulsar la transformación digital

“Innovación y tecnología son la base sobre la que se asientan las líneas estratégicas de nuestro Plan de Acción y nuestra palanca para activarlas”

de las PYMES; una propuesta que ayuda a nuestras empresas a romper fronteras, a crecer y CORREOS es su aliado, o la reordenación de nuestra oferta de paquetería para satisfacer todas las necesidades de precio y plazo. Nuestro objetivo es aportar soluciones en toda la cadena de valor del eCommerce, desde la creación de las tiendas online hasta la entrega final al comprador.

Estamos demostrando que es posible construir un futuro de éxito para CORREOS y para el año próximo habremos diversificado respecto al negocio tradicional, un 30% de nuestros ingresos. Sabemos adónde vamos. Tenemos las ideas, los medios y las personas para avanzar hacia el CORREOS del próximo siglo. Sin ninguna duda.

¿Cómo se afronta un mercado tan competitivo como actual? ¿La veteranía es un grado?

Con pasión, ilusión, ganas... Haciendo muy bien lo que ya hacíamos bien. Siendo los mejores. Trabajando por y para dar el mejor servicio al cliente, pero también, incidiendo en nuestras fortalezas, como nuestra capilaridad, gracias a la cual podemos prestar servicios en cualquier rincón de España. Además, tenemos un capital humano envidiable, que conoce el negocio y al que se ha dotado de las más novedosas y mejores tecnologías para mejorar su desempeño. Y todo ello manteniendo los valores que CORREOS garantiza, como la seguridad, la confianza y cercanía en todos nuestros servicios.

La veteranía es una fortaleza en cuanto al conocimiento del mercado que hemos acumulado a lo largo de los años, pero la pervivencia en el tiempo indica que

1716

Constitución de Correos como servicio postal en España, dependiendo directamente de la Corona

1756

Nace la profesión de cartero con la creación del Cuerpo de Carteros

1850

Se establece el sello como moderna forma de pago previo de los envíos

1979

Las primeras mujeres empiezan a acceder a plazas de carteras urbanas

2000

Correos estrenó su actual régimen jurídico, el de Sociedad Anónima Estatal

2003

Los servicios postales españoles abrieron su Oficina Postal Virtual

nuestros valores están bien asentados y debemos preservarlos.

Pero, ante todo, nuestra posición nos la dan nuestros clientes. Y nosotros trabajamos para que ellos, nuestros clientes, estén situados en el centro de nuestra acción y, de este modo, satisfacer la confianza que depositan en nosotros.

¿Qué nuevas líneas de servicio tiene previsto ofrecer CORREOS en el entorno online?

Llevamos más de una década desarrollando servicios que combinan las comunicaciones físicas y digitales, aprovechando lo mejor de ambos mundos, y como ejemplo, están las notificaciones telemáticas. En la misma línea, desde www.correos.es es posible mandar cartas, telegramas y hasta burofaxes desde el ordenador. En CORREOS nos encargamos de imprimir, ensobrar y hacerlos llegar a los destinatarios. Este ciclo completo es lo que hemos llamado la “Oficina Virtual”. Es un ejemplo de cómo hemos sido capaces de conjugar la comodidad y rapidez de las comunicaciones digitales con la calidez, solidez y permanencia de las comunicaciones físicas.

Pero hemos decidido ser líderes también en las comunicaciones digitales y, por eso, hemos puesto en marcha **eCorreos**, una plataforma de servicios digitales nativos en la que los usuarios podrán recibir sus comunicaciones, gestionar sus documentos o interactuar con empresas y Administración a través de los nuevos canales web y móviles con los valores de seguridad y

“La veteranía es una fortaleza en cuanto al conocimiento del mercado que hemos acumulado a lo largo de los años. Pero la pervivencia en el tiempo indica que nuestros valores están bien asentados y debemos preservarlos”

confianza que caracterizan nuestro servicio en el mundo físico convirtiéndonos en el “tercero de confianza”, el “notario” que da garantías de autenticidad en el mundo físico y en el mundo digital.

Inversiones tecnológicas y de infraestructuras logísticas. ¿Podemos decir que son las palancas clave para el éxito actual de CORREOS... o hay algo más?

Qué duda cabe de que hoy en día las inversiones en tecnología y la creación, o la mejora, de las infraestructuras logísticas son una palanca de éxito para cualquier empresa, pero en el caso de CORREOS, hay que añadir la importancia de nuestra principal baza: el capital humano. Somos más de 50.000 profesionales que llevamos a CORREOS en el corazón o, como decimos nosotros, con “sangre amarilla”. Ello hace que formemos parte del día a día de los ciudadanos, empresas e instituciones, haciéndoles la vida más fácil.

Al igual que la propia compañía, ¿cree que se está reinventando la profesión de cartero? ¿En qué medida?

CORREOS, de nuevo, ha sabido aprovechar las tendencias en los usos sociales de las compras, el eCommerce. En la medida que está descendiendo el volumen de cartas, el aumento de paquetería que se manifiesta con el despegue de la venta online, debe ser entregada por alguien, y solo los carteros pueden desempeñar esa función con calidad y seguridad. Además, aprovechamos el potencial de disponer casi 30.000 carteros que recorren a diario todas las calles del país para dotarles de terminales informáticos portátiles inteligentes para el reparto (PDA), con nuevas funcionalidades –como conexión a internet por 3G, posibilidad de enviar fotos geolocalizadas, toma de firma biométrica, validación de identidad online, etc.– para ofrecer a las ciudades nuevas formas de observación y sensorización que pueden aportar información a la **gestión inteligente de las ciudades (smart cities)**. Otro proyecto

que “reinventa” la profesión de cartero, es la iniciativa “**Correos te visita**”: la visita domiciliar por parte de los carteros a personas mayores de 65 años no dependientes, de forma periódica y programada, para informar después a sus familiares. Todas estas iniciativas encajan con la tradicional vocación de servicio público de la empresa postal, así como su voluntad emprendedora para diseñar nuevos servicios que puedan beneficiar a todos los ciudadanos.

En alguna ocasión ha asegurado que “CORREOS no para de innovar”. Sin duda, seguro que esta cultura tiene mucho que ver con llegar a ser tricentenaria. ¿Qué hitos destacaría de estos 300 años?

CORREOS ha sido el Internet del siglo XVIII, el abanderado de la modernización del XIX, la vanguardia tecnológica del XX y, con el arranque del siglo XXI, el mejor proveedor de comunicaciones físicas, digitales y de paquetería del país. Todo ello con hitos tan importantes como la introducción del sello, el telégrafo eléctrico y el teléfono, con los que la empresa dotó a la sociedad de todos los adelantos para la comunicación. En los años 60, instalamos los primeros en incorporar a las mujeres en la plantilla de una empresa. También, hemos introducido los códigos postales como fórmula de clasificación automática del correo, tenemos la práctica totalidad de la clasificación de cartas y paquetes ya automatizada. Somos los que mayor

impulso hemos dado al eCommerce en nuestro país, facilitando a las PYMES la puesta en marcha de negocios en Internet y a los consumidores las compras online con productos y servicios como **Comandia**, **Homepaq** y **Citypaq** o, más recientemente, la tarjeta **CORREOS Prepago**.

¿Contaremos con CORREOS otros 300 años más?

Claro que sí. Cumplir 300 años no es cuestión de azar, es el fruto de mucha innovación aplicada y, por supuesto, de la profesionalidad de nuestros empleados. La importancia del correo, a pesar de los siglos y de los avances tecnológicos, permanece viva e integrada con el entorno cambiante en el que vivimos porque permite disfrutar de una experiencia única e inolvidable: la emoción de recibir una carta de un amigo o un paquete. La necesidad de comunicación es continua y nosotros vamos a seguir siendo protagonista en proveerla.

En CORREOS nos sentimos orgullosos de nuestra tradición histórica, al tiempo que estamos inmersos en un profundo proceso de transformación. Si alcanzamos el tricentenario siendo una compañía de cartas y, en la actualidad, somos mucho más que cartas, dentro de otros 300 años, seremos mucho más... gracias a la capacidad de cambio continuo al compás de la propia evolución de la sociedad. Porque en CORREOS hemos acuñado un lema: “Tú cambias, y nosotros contigo”.

2012

Correos se integró en el grupo SEPI

2013

Se pone en marcha el Plan de Acción 100-300-1.500

2015

Extensión de las nuevas formas de entrega y recogida de envíos: Homepaq y Citypaq



Las empresas y el elixir de la eterna juventud

En estos momentos hay unas 16.000 personas en España que han llegado a la mítica cifra de los 100 años. Es más, 410 de ellas tienen más de 110 años. En 1981, es decir hace 35 años, la cifra de centenarios giraba en torno a los 3.000 ancianos. Desde entonces, ha habido un incremento más que significativo. Más o menos, uno de cada cuatro centenarios son mujeres. Este fenómeno se ha denominado como la “cuarta juventud”.

Por **Pepe Martínez**, Director de Marketing, y **Borja Marcos**, Client Director, de Millward Brown Iberia.

Pero, ¿cuáles son las claves de la longevidad actual? Los expertos dicen que son varios los factores que pueden explicar la mayor esperanza de vida de estas personas. Entre ellos destacan: la genética, la alimentación (la dieta mediterránea), la dimensión psicológica (energía, optimismo realista, capacidad de adaptación a entornos cambiantes), el desarrollo de la tecnología (avances médicos)... y, ¿por qué no?, la suerte o el azar. Este mismo fenómeno que encontramos en las personas lo podemos trasladar al tejido empresarial. Hay compañías (marcas) que han conseguido traspasar la barrera de los 100 años. Esto es un verdadero éxito teniendo en cuenta las transformaciones que se han ido produciendo en el “ecosistema” empresarial en el siglo pasado (la Revolución Industrial, la dimensión internacional, la electrónica, la informática, el reto digital, etc). Entre estas marcas se encuentran algunas compañías internacionales como Coca-Cola, Colgate, P&G, Nivea, Danone... Este entorno fue el que nos inspiró y nos llevó a iniciar una investigación sobre las marcas centenarias. Así, APD, ADG Comunicación y Millward Brown nos pu-

simos a trabajar en colaboración para estudiar el fenómeno de las empresas centenarias españolas. El objetivo era descubrir las principales claves de la longevidad de las empresas/marcas españolas que han cumplido 100 años o más, compitiendo de forma activa en el mercado.

El mito del origen

El caso más frecuente es el de una figura fundadora que se remonta varias generaciones atrás y que aparece como una especie de héroe con un sueño o visión de futuro. Se define con un perfil emprendedor, innovador, con tecnología punta en cada momento histórico y que busca la diferenciación y la calidad en todo lo que hace. La vocación comercial es otro de los elementos que aparecen como fundamentales en la figura fundadora: creer (pasión) y vender (acción). También se destaca la adaptación y la flexibilidad, porque estas empresas empezaron en la época industrial (la mecánica) y han ido reaccionando a la evolución del entorno (informática, mundo digital...). En la sesión de trabajo con expertos se resaltó la actitud de preparación, adaptación y supervivencia.



Si es imposible, me interesa”

(Presidente empresa centenaria líder)

Pero ¿qué resulta novedoso en la actualidad? El 75% de los directivos considera que hoy en día es fundamental tener una buena estrategia de Marketing y un posicionamiento fuerte en el mercado.

Brand Ideal (Brand Purpose)

Los valores de la compañía que adquieren mayor relevancia desde la óptica de los directivos son los siguientes:

- Compromiso con *stakeholders*.
- Amor al trabajo: las 3 T (Talento + Trabajo + Tenacidad).
- Cultura familiar. Unión, cuidado de los distintos miembros... Una parte importante de estas empresas conforman el Instituto de Empresa Familiar.
- Dimensión ética. Integridad, honestidad, transparencia.
- Aprendizaje continuo. Qué se puede hacer mejor, qué se puede hacer nuevo, qué se hace en otros países, qué hacen los competidores...
- Generosidad. Devolver a la sociedad. En el “workshop” con expertos se debatió sobre la diferencia abismal entre “crear riqueza” común o propia.
- Otros valores que se resaltan: crecimiento (energía, vitalidad, dinamismo), cohesión (alineamiento), motivación, coherencia (sintonizar el “storytelling” con el “storydoing”), adaptación al cambio, cercanía (en relación a los diferentes *stakeholders*), integración y prudencia (el 70% de los



+D 100

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Un proceso 360°:

- Estudio Cualitativo. Se realizaron Entrevistas en Profundidad (Historias de Vida) de 1 hora de duración al “top management” de empresas centenarias españolas (propietarios o directivos, según el caso).
- Estudio Cuantitativo. En este caso se realizaron entrevistas “on-line” (encuesta digital) a directivos de las múltiples empresas socias de APD, con el fin de medir los factores de peso en la longevidad de estas compañías.
- Workshop. Se realizó una sesión de trabajo de 4 horas con directivos de empresas centenarias (españolas e internacionales) y con expertos en el mundo empresarial (investigadores, consultores, académicos...).

En definitiva, consultamos a un total de 165 “managers” de distintas compañías, pertenecientes a múltiples sectores de actividad.

directivos considera que la paciencia y la prudencia son elementos clave para el crecimiento de la empresa).

- Y, por último, un nuevo criterio: un 35% destaca la creciente importancia de la conciliación de la vida personal y profesional.

La dimensión financiera

Solidez, prudencia y compromiso son tres de las palabras que aparecen con mayor frecuencia en el discurso de los directivos. Compromiso se refiere a cumplir con las entidades financieras colaboradoras, porque este cumplimiento es la base de la credibilidad de la firma y de los profesionales que la dirigen y gestionan.

CLAVES DEL ÉXITO 

Calidad

“Hay que buscar la excelencia siempre”

Focus en el Cliente

“El consumidor debe ser el centro de todas las actividades”

Atentos al cambio

“El cambio es constante y hay que estar preparados para adaptarse a él”

Escuchar y Dialogar

“Hay que estar atentos al entorno e interactuar con él”

Equipo

“Un buen equipo hace que todos seamos mejores y demos lo mejor”

Profesionalización

“Evolucionar de la intuición en la gestión a la profesionalización”

Tecnología

“La tecnología al servicio de la eficiencia y la eficacia”

Objetivos

“Cuidado con el azar, es importante tener claros los objetivos a conseguir”

Hay que analizar bien el ritmo de crecimiento, los fenómenos de expansión y diversificación. El paso de la gestión familiar a la gestión externa, incluso la combinación de ambas, son factores críticos en el porvenir del negocio. Y todo ello, fieles a la esencia de la empresa, a su ADN ¿Está en el ADN de una empresa su esperanza de vida? En la sesión de trabajo con expertos se debatió sobre la influencia de la cotización o no en Bolsa en el futuro desarrollo de la empresa. Los cimientos financieros son muy importantes, pero también lo es pensar que: *“El dinero es como la gasolina durante un viaje en carretera. Nadie quiere quedarse sin gasolina durante el viaje, pero nadie*

disfruta haciendo un viaje que consiste en un tour de gasolineras” (Tim O’Reilly de O’Reilly Media).

Los retos actuales

Suelen girar en torno a la sostenibilidad del modelo de negocio, la innovación, la diferenciación, la expansión internacional, la rentabilidad, la entrada en el mundo digital (tanto desde el punto de vista de una comunicación 360º, como desde la perspectiva del “e-commerce”), la motivación de los empleados y la reputación social corporativa.

Un futuro optimista

Para terminar, me gustaría resaltar que 6 de cada 10 empresas a las que hemos entrevistado llevan



Dimensión Humana

“Hay que apostar por los buenos profesionales, cuidarlos y motivarlos”

Planificación

“Debemos preparar adecuadamente cada fase de evolución de la empresa”

Concepto de Negocio

“Definir el mercado en el que operamos y modernizar cuando sea necesario”

Posicionamiento

“Cuál es nuestra esencia, nuestra diferencia, nuestra propuesta de valor”

Una Marca Fuerte

“Una gestión estratégica dirigida a maximizar el valor de nuestra marca”

Comunicación

“Clave para la calidad, el progreso, la eficacia y cohesión del proyecto empresarial”

Local / Global

“El cambio es constante y hay que estar preparados para adaptarse a él”

Por encima de todas estas características es llamativo y admirable la energía y el “inconformismo” de los propietarios y directivos de las empresas centenarias. No se relajan, ni se recrean, ni se conforman con los logros obtenidos. Siempre tienen un “instinto” de mirar hacia arriba.

más de 70 años de actividad; casi una vida. Que 9 de cada 10 siguen manteniendo vínculos con su sector de origen; las raíces son importantes y marcan el desarrollo. Que 9 de cada 10 surgieron en nuestro país. Y que tienen perspectivas de cumplir muchos años más. 5 de cada 10 piensa que va a aumentar su facturación y sus beneficios en los próximos años. 4 de cada 10 tienen previsto aumentar su inversión para potenciar su expansión internacional. Y que 3 de cada 10 tienen perspectivas de incrementar su plantilla. Esperemos que este trabajo ayude a la mejor identificación de los ingredientes del elixir de la eterna juventud destinado a las empresas.



Después de 45 años tengo la sensación de que nos queda todo por hacer”

(Presidente empresa centenaria líder)

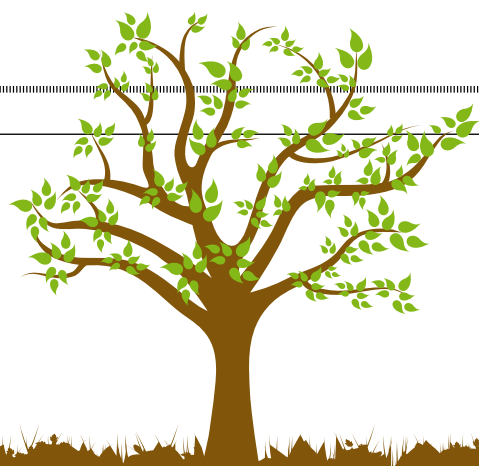


Cuanto más alto estés, mejores serán las vistas”

(Presidente empresa centenaria líder)

¡Felicidades a las empresas centenarias!

¡Y que cumplan muchos más!



No por casualidad

Dice un proverbio chino que **“cuanto más viejo es el gran árbol, más profundas son sus raíces”**. Se trata sin duda de una reflexión perfectamente válida y oportuna para el mundo de la empresa, que con los años se convierte en referente de desarrollo y progreso para su entorno, que con el tiempo es capaz de perfeccionar su buen hacer, o de profundizar y transmitir los valores del esfuerzo y de la constancia.



José Luis Bonet
Presidente del Foro de
Marcas Renombradas
Españolas y de Freixenet

Sin embargo, en el tejido empresarial español la longevidad se puede considerar una excepción. No en vano, según el Directorio General de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística, solo el 15% de las empresas activas en España tiene más de 20 años. De hecho, según un estudio sobre “Las empresas españolas y su fecha de constitución” realizado por Informa D&B, utilizando como base el Registro Mercantil, solo hay 41 sociedades en España que mantienen su actividad desde el siglo XIX. Es verdad que si tenemos en cuenta negocios cuya actividad ya existía pero que se constituyeron legalmente algo más tarde o empresas no societarias, ese número puede aumentar considerablemente, pero en todo caso no dejaríamos de hablar de la empresa centenaria como una *rara avis* en el panorama empresarial español.

No hay duda de que hay motivos estructurales y económicos que explican esa alta tasa de mortalidad, desde la dificultad para montar un negocio a los problemas financieros derivados de situaciones de crisis. También, y muchos, errores propios de las empresas y de sus directivos.

Y a todo ello deberíamos añadir seguramente razones culturales, derivadas en algunos casos de una cultura del pelotazo y en otros muchos del mal de la impaciencia y de la visión a corto plazo. Algo que por otra parte no es propio únicamente de España, ya que por ejemplo en EEUU la edad media de las empresas del S&P 500 es hoy en día de unos 15 años, cuando en los años 50 del siglo XX lo era de 61 años. La excepción sería Japón, donde existen más de 20.000 empresas centenarias, y cuyo caso refrendaría la idea del factor cultural.

Características compartidas

La longevidad empresarial no es por tanto ni mucho menos fruto de la casualidad, y menos en un entorno que como hemos comentado no parece favorecerla. Forman parte del Foro de Marcas empresas con orígenes centenarios como Osborne, González Byass, Santander, Gas Natural Fenosa, Cortefiel, Banco Santander, Caixabank, BBVA, Vichy Catalán, Miquel y Costas, Estrella Galicia, Borges, Iberdrola, Santiveri o la propia Freixenet, junto con otras, como Simon, que precisamente celebrarán su centenario este año.

Un aspecto común en las empresas centenarias es la capacidad de saber mantener un constante espíritu innovador, saber combinar tradición y modernidad

Creo que podemos encontrar en todas ellas visiones, valores y características compartidas, de las cuales me gustaría destacar algunas:

- **Una voluntad de permanencia**, de trascender, de representar un motor de riqueza y bienestar para la sociedad, superando las adversidades y problemas coyunturales que, con otra mentalidad, podrían suponer el fin de la empresa. Existe, por tanto, un compromiso de estas empresas con su sociedad y con su entorno y una capacidad de resiliencia.
- **La consistencia y la coherencia**, pero también la capacidad de adaptación a un entorno cambiante y por ende a la evolución de las necesidades e intereses de la sociedad. Para ello es clave mantener un constante espíritu innovador, saber combinar tradición y modernidad.
- Haber sido capaces de **dotarse de mecanismos eficaces de gobernanza** y de resolución de crisis y conflictos.
- **Entender que el mundo es nuestro mercado** y que debemos reducir la dependencia de un mercado doméstico inevitablemente limitado. Es necesario adaptarse a la globalización como marco real de la actividad empresarial. Esa apuesta por la internacionalización no es un proceso fácil, pero muchas de las empresas centenarias hemos sido

también pioneras de ese proceso de expansión internacional, hemos de alguna forma contribuido a marcar un camino que la reciente crisis económica ha demostrado vital. La internacionalización conlleva riesgos, sin duda, y hay que dotarse de los recursos y capacidades adecuadas para afrontarla, pero también contribuye a esa capacidad de adaptación e innovación que mencionábamos y, en definitiva, a hacer la empresa más competitiva y sostenible.

- Estar convencidos de que esa sostenibilidad depende de **ser capaces de generar ventajas competitivas** y de crear y construir una marca que pueda transmitir ese valor añadido y esa diferenciación. La longevidad de las empresas que se basen en la comercialización de productos y servicios indiferenciados no es ya una excepcionalidad, sino un milagro.

Es evidente que puede haber otros muchos factores y particularidades propias de cada empresa, pero creo que estos cinco puntos son claves y constituyen la base a partir de la cual generar un entorno y una cultura empresarial que en un futuro cercano haga de las empresas centenarias una norma y no una excepción. Mientras tanto, reivindicemos su papel en nuestra sociedad y extraigamos el jugo de la sabiduría que almacenan sus profundas raíces.



Cómo conseguir el éxito

Berta Escudero Pereira
 Consejera Delegada
 Grupo Cortefiel

Pocas cosas hay tan complejas como el éxito sostenido en el mundo de la moda, un mundo que nace y muere con cada ciclo estacional y en cuyo “ADN” lo nuevo ocupa el eje central. Esta paradoja se hace posible precisamente por esa dificultad de origen. La novedad, la innovación, la exploración de lo que el público deseará en el futuro, deben marcar cada paso.

El Grupo Cortefiel, compañía que tengo el honor de liderar en la actualidad, es un claro exponente de proyecto sostenible en el tiempo que ha trascendido a la familia fundadora y a las diferentes coyunturas históricas, abriendo su capital a los mercados en 1994 y posteriormente a los fondos de inversión privada internacionales en 2005, tras la desvinculación total de la cuarta generación de los Hinojosa y García-Quirós. Dicha pervivencia y desarrollo de un proyecto empresarial que se materializa hoy día en más de 2.000 puntos de venta, en 86 países y con 10.000 empleados, puede calificarse sin duda de éxito.



La marca como diferencia

En 1880 empezaron a operar los Almacenes Quirós en la calle Cádiz de Madrid fruto de la historia personal de dos hermanos emigrantes de origen abulense. Idearon formas diferentes de hacer las cosas, los procesos, la atención al cliente. Incorporaron la innovación y la mecanización, pero desde los primeros logros tuvieron como referencia la marca como diferencia.

En el periodo 1880 a 1945, año este último en que la marca Cortefiel se convierte en un concepto comercial, gestionaron con éxito la creación de tres marcas potentes en su entorno y distintas en su forma de comunicar: la camisería “La Palma”, la corsetería “El clavel” y la “sastrería de Cortefiel”.

Las tres tienen en común parámetros de gestión reconocibles a lo largo de toda la historia de la compañía, el impulso de un proyecto de innovación y una manera diferente de hacer las cosas.

...y la expansión

En la etapa siguiente, de 1946 a 1975, la internacionalización marca el eje de refuerzo para el Grupo logrando posicionar la marca “Cortefiel de España” con fuerza en el mercado norteamericano. La compañía avanza además en su estrategia de integración vertical con sus fábricas propias de Málaga y Madrid cubriendo la demanda de exportación, pero también la apertura a grandes clientes así como sirviendo de plataforma para el desarrollo de su propio concepto comercial en *retail*, los centros de moda Cortefiel. Como en todo camino hacia el éxito, la compañía afrontará cambios dramáticos en el entorno en el que opera, errores de gestión y estrategias fallidas, demostrando hasta hoy su resistencia.

“Creo firmemente en que no es posible consolidar el éxito sin haber pagado el peaje del fracaso, el aprendizaje de los errores y las cautelas de la experiencia”

En el periodo de 1976 a 1985 la compañía entra en dificultades tras los cambios estructurales en nuestro país pero logran enderezar el rumbo los jóvenes integrantes de la cuarta generación familiar encabezados por Gonzalo Hinojosa, quienes prepararán la estrategia de nuevo crecimiento posible gracias al desarrollo de tiendas propias y conceptos nuevos y especializados de distribución de moda.

Personas que “dan la talla”

Desde 1985 hasta hoy se ha diseñado y ejecutado una estrategia volcada por entero a la distribución especializada de conceptos de marca y en priorizar la consolidación de una cultura en la que las personas son importantes y hacen la diferencia. El eje central es el foco en *Branding* con una diversificación multi-formato diferente al tradicional multi-marca, gestionado desde una estructura corporativa común pero con plena independencia y total foco en todos los puntos de contacto con el cliente, desde el diseño a la ejecución en tienda de cada marca.

Una estrategia que, para seguir haciendo posible la consecución de su éxito, mantiene como pilares la innovación en productos, procesos y servicios y la identidad de marca como palanca de crecimiento local y global. Ello, a través de marcas que junto a la solidez de Cortefiel y Pedro del Hierro han alcanzado el liderazgo de sus categorías como Springfield, líder del mercado de hombre e incorporando mujer en los últimos años, o Women’s secret, líder absoluto del mercado de íntimo.

Gonzalez Byass



**60 años
de I+D+i
al servicio
del mundo
del vino**

Como bodega centenaria que es, Gonzalez Byass es una de las pocas compañías del panorama nacional que puede presumir en la actualidad de contar en su haber con un Centro de Investigación con seis décadas de actividad imparables a sus espaldas al servicio de la Calidad, la Investigación, el Desarrollo, la Innovación y el Medioambiente.

A lo largo de su larga trayectoria, el CIDIMA ha propiciado importantes avances científicos en materia enológica, al tiempo que ha innovado en procesos productivos, desarrollado nuevos productos y realizado numerosos estudios en colaboración con diversas universidades y con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

González Byass fue fundada en 1835 por Manuel María González Ángel, quien decide dedicarse al mundo del vino creando su propia bodega en Jerez de la Frontera. Su lema, para la vida y para el negocio, fue la constancia, un valor que la quinta generación de esta Familia de Vino mantiene en la actualidad.

Siempre mirando al FUTURO

González Byass se ha consagrado como una de las familias de vino de referencia en el panorama vitivinícola, incorporando bodegas de zonas emblemáticas para poder representar fielmente la diversidad enológica de España. Bodegas Beronia (D. O. Ca. Rioja), Viñas del Vero (D. O. Somontano), Cavas Vilarnau (D. O. Cava), Finca Constancia (V. T. Castilla) y Finca Moncloa (V. T. Cádiz) y Beronia Verdejo (D. O. Rueda), son algunos de los ejemplos. En esta misma línea, la Familia también desarrolla el anís Chinchón, los licores de fruta Gran Pecher y Gran Pomier, y los destilados de alta gama entre los que se encuentran las ginebras The London Nº1 y MOM, Nomad Outland Whisky y vodka Druide. Asimismo,

distribuye de forma exclusiva en el mercado nacional el ron nicaragüense Flor de Caña y el *champagne* Deutz.

El rumbo de la compañía

En sus más de 180 años de andadura, la búsqueda de la máxima calidad, el constante espíritu innovador y el máximo respeto por el medioambiente, han sido los pilares que han marcado el rumbo de la compañía; una apuesta materializada con la creación del primer centro de investigación en una empresa privada en España –el CIDIMA (Calidad, Investigación, Desarrollo, Innovación y Medio Ambiente)– y el proyecto de sostenibilidad “5+5 Cuidando el planeta”: 5 generaciones cuidando el Planeta para que las 5 siguientes continúen esta misión.

El futuro de González Byass se basa en la consolidación de la calidad de sus vinos, en la apuesta y desarrollo de los mercados internacionales y en el fomento del enoturismo. Todo basado en el mantenimiento de los valores de la compañía: tradición familiar, sostenibilidad y compromiso con la calidad e innovación.

En la actualidad cuenta con un equipo de 11 personas y desempeña un papel protagonista en la nueva realidad sostenible de González Byass “5+5 Cuidando el planeta”, a través de la cual se están liderando iniciativas para la prevención de la contaminación y la conservación del medio natural, basadas en el principio de mejora continua.

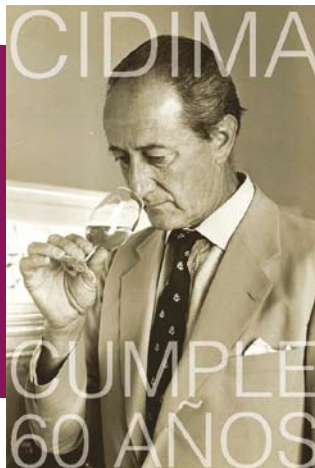


Imagen del ilustre bodeguero jerezano Mauricio González-Gordon Díez, fundador en 1955 del CIDIMA, conjugando así su pasión por el mundo del vino de Jerez con la del medioambiente y la investigación.

“No se vive del pasado”



María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas
Presidenta y Consejera Delegada
de Galletas Gullón

Asumí la responsabilidad de Gullón a comienzos de los 80. Fue un momento difícil pues tuve que hacerlo por la inesperada pérdida de mi marido, José Manuel Gullón, hasta ese momento director y alma de la compañía. Tomar las riendas fue todo un reto, pues suponía asumir el liderazgo de una empresa centenaria que daba trabajo a decenas de familias en Aguilar de Campoo. Sin embargo, había tenido la gran suerte de conocer la empresa con José Manuel, con el que hablaba cada día de los pormenores de la empresa, de su situación económica, los nuevos proyectos, las acciones comerciales... así que nada era realmente nuevo para mí.

En un primer momento tomé varias medidas que contribuyeron a la transformación de la compañía: formamos un equipo directivo profesionalizado, mantuve la política de no repartir dividendos y apostamos por reinvertir los beneficios en la modernización de las instalaciones y en la investigación de nuevos productos.

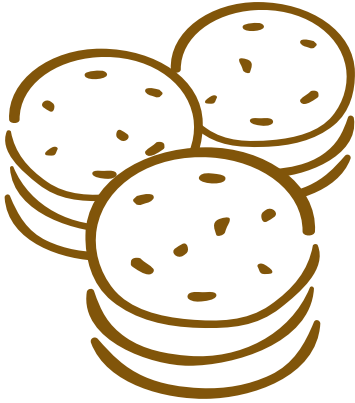
Fueron años muy duros. En el 86 afrontamos nuestro primer gran desafío: la incorporación de España al Mercado Común, que supuso la llegada de una enorme competencia que transformó un mercado dominado hasta entonces por las galleteras familiares. Vimos desaparecer a muchas de esas empresas y conseguimos mantenernos y diferenciarnos.

La galleta-salud

Si lo logramos fue gracias al “descubrimiento” de un nicho de mercado al que nadie se había acercado hasta entonces: la galleta-salud. Nuestro primer gran logro fue lanzar al mercado la

primera galleta integral de España. Decidimos utilizar el grano de trigo entero, con la piel y la vaina, y producir la galleta con harina no refinada. Pronto recibimos el respaldo del mercado que supo ver en estos productos una oportunidad para cuidar la salud y mejorar la calidad de vida. En pocos años se extendió el consumo y los institutos de estudios de mercado reconocieron esta nueva realidad, creando un segmento de galletas que denominaron “galletas saludables” y que hoy lideramos en España y por la que somos reconocidos en todo el mundo.

Fueron años muy intensos en los que sentamos las bases del crecimiento que íbamos a desarrollar en los 90 y en las décadas siguientes. Lanzamos la primera galleta sin azúcar y la primera galleta sin sal. Más tarde vendrían las galletas con fibra soluble, insoluble, las bajas en grasa, sin gluten, sin alérgenos, con aceites alto oleico y un largo etcétera, pero siempre con un



denominador común: eran galletas saludables y diferentes a lo que el mercado tradicional ofrecía.

Anticipación y nuevos desafíos

Adelantarnos al cambio de ciclo que se iba a producir en una sociedad cada vez más interesada por la salud fue lo que propició que una pequeña empresa familiar como la nuestra resistiese el empuje de las grandes multinacionales y consiguiera mantener la compañía en manos de la familia fundadora. Pero no se vive del pasado. Hoy seguimos haciendo frente a nuevos desafíos. Nuestros mercados ya no son los mismos que hace tres décadas, como tampoco lo son nuestros competidores. Hoy competimos globalmente y contra grandes multinacionales. Y además España nos ofrece ahora un mercado plano débil para los próximos años por la pérdida de población y de poder adquisitivo. En este contexto, nuestro futuro pasa inexorablemente por la internacionalización.

Por suerte, gracias a tres décadas de intenso trabajo, hoy estamos mejor preparados para hacer frente a los nuevos desafíos que cuando llegué a Gullón en los 80. Ahora estamos situados entre las principales galleteras de Europa, con una facturación superior a 300 M€ en 2015. La capacidad y flexibilidad en la producción y los años de experiencia y trabajo en el desarrollo de productos basados en la investigación, nos permiten satisfacer las demandas de nuestros clientes y adaptarnos a sus necesidades. Todo ello nos coloca en una posición privilegiada para afrontar el futuro.

Con los ojos de hoy, resulta difícil creer que aquella pequeña empresa que disponía de una nave de 5.000 m², sin automatizar y con un reducido catálogo de galletas tradicionales, se haya convertido, tres décadas después, en la empresa de galletas más grande de España. Nuestra última gran apuesta de Gullón se llama VIDA. En ella hemos invertido hasta ahora 85 M€. Ya tiene en marcha tres líneas de producción que se triplicarán a corto plazo. VIDA nos afianza como una empresa referente de nuestro sector.



“Más de cien años después de haber nacido en Aguilar de Campoo, seguimos con el mismo compromiso con su tierra y sus gentes. Somos conscientes del papel que desempeñamos en la región y de la responsabilidad que supone dar empleo a tantas familias. Tenemos un equipo humano excelente, grandes profesionales con una gran experiencia y elevada cualificación. Mi apuesta para el futuro es fortalecer este proyecto en esta Comunidad para ser capaces, desde aquí, de llegar a todos los rincones del mundo”.

Agua, sol y guerra en Sebastopol

El Norte de Castilla o el valor de la comunicación

La historia de El Norte de Castilla es la historia de un éxito. Un éxito periodístico, cultural y, sobre todo, un éxito social. Ostentar al mismo tiempo el título de decano de la prensa diaria española y la condición de medio líder y de vanguardia en Castilla y León, no tiene otra lectura que la vigencia de un modelo profundamente implicado con la sociedad a la que sirve. Un modelo, por cierto, el de la prensa regional, que El Norte comparte con un puñado elegido de periódicos que, cada uno en su ámbito, dominan por completo el panorama de la prensa española: dos de cada tres lectores de nuestro país leen únicamente periódicos regionales o provinciales.

Un compromiso con la sociedad que forma parte del mismo espíritu fundacional de El Norte, cuando en el año 1854 el médico Pascual Pastor y el farmacéutico Mariano Pérez Mínguez sacaron a la calle las primeras páginas de 'El Avisador', que muy pronto se convertiría en El Norte de Castilla al fundirse, en 1856, con 'El Correo de Castilla', de la mano de Sabino Herrero, el verdadero creador de la marca. Era el tiempo del Bienio Liberal, un momento decisivo de la historia de España en su camino hacia la superación definitiva del Antiguo Régimen. Desde el primer momento, el espíritu liberal del periódico se puso al servicio de los intereses de Castilla, centrados entonces en el cereal y las harineras. "Agua, sol y guerra en Sebastopol" era el lema de los cerealistas castellanos de entonces, pendientes tanto de la cosecha como de la competencia de los precios del trigo ucraniano. La identificación absoluta de El Norte con aquella burguesía liberal de la segunda mitad del siglo XIX se fue



Carlos Aganzo
Director de El Norte de Castilla

ampliando más y más a todas las capas sociales a lo largo del siglo XX, hasta que el rotativo se convirtió en un verdadero emblema, primero de Valladolid, y más tarde de toda la región castellana y leonesa. Una interpenetración que hoy se manifiesta en la participación activa del periódico en la economía, la cultura y la vida social, a la cabeza de la

sociedad civil de Castilla y León. Todo ello, por supuesto, a través del periodismo. Informando o, por mejor decir, comunicando. Poniendo de relieve el valor de la comunicación no solo en la actividad y el desarrollo de una comunidad, sino en el propio proceso de la identificación de sus valores, de sus oportunidades y de su papel en el conjunto de España y de la Unión Europea. Porque así es también, en el estilo de la sociedad castellana y leonesa actual, el carácter de El Norte: un periódico regional plenamente integrado en la realidad española y pendiente de esa Europa que, en el siglo XXI, define de manera determinante nuestro modo de vida. Esta defensa férrea del periodismo, de la comunicación, ha sido precisamente la que ha permitido al periódico transitar por revoluciones, guerras y crisis sin perder nunca ese “norte”, esa orientación hacia un destino que se significa en la parte mollar de su cabecera. La misma que le permite, en 2016, seguir siendo una empresa rentable, una de las más sólidas de la comunidad, la primera en su ámbito.

La impronta de sus directores

Buena parte de la iconografía de El Norte de Castilla como periódico de referencia en España proviene también, sin duda, de la impronta de algunos de sus directores. No hay ningún otro periódico que cuente entre ellos con tres premios nacionales de Literatura y dos premios Cervantes. Francisco de Cossío, Miguel Delibes y José Jiménez Lozano forman, quizás, la tríada capitolina del gran periodismo literario español, pero a ellos hay que sumar otras grandes figuras de su tiempo, como César Silió, Ricardo Allué o Federico Santander. Y junto a todos ellos la gran figura del libe-

ralismo del primer tercio del siglo XX que fue Santiago Alba. Alba, ‘el prior’ de El Norte, lo fue todo en el rotativo, menos director en la mancheta. Ministro de Marina, de Instrucción Pública y de Hacienda, por dos veces Alfonso XIII fue a buscarle a París, donde vivía exiliado, para ofrecerle la Presidencia del Gobierno, a lo que don Santiago se negó por despreciar la actitud del rey durante la dictadura de Primo de Rivera. En 1918, 27.000 maestros españoles corearon su nombre por haberles subido el sueldo; ese mismo año, tras sufrir un accidente de automóvil, recibió un telegrama de los redactores de El Norte de Castilla interesándose por su salud: “Brazo no duele –les contestó por el mismo medio–. Duelen erratas Norte. Saludos afectuosos. Alba”. Más moderna, pero igualmente estimulante, es la historia de Miguel



“ La identificación absoluta de El Norte con aquella burguesía liberal de la segunda mitad del siglo XIX se fue ampliando más y más a todas las capas sociales a lo largo del siglo XX”

Delibes como luchador contra la censura en los años sesenta. Su pelea contra Fraga y Jiménez Quílez le valió su salida de la dirección nominal del periódico, aunque no la pérdida de su influencia absoluta en la línea rebelde de El Norte. En 1966, año de la aprobación de la famosa Ley Fraga, escribió: “Hoy no puedes escribir lo que sientes, mientras que en los años cuarenta estabas obligado a escribir lo que no sentías”. El periodismo fue la plataforma desde la que se lanzó a la novela el que sin duda es uno de los grandes nombres de la literatura española contemporánea. A su lado cuajó toda una generación de grandes periodistas y escritores, desde José Jiménez Lozano hasta Francisco Umbral, pasando por Manuel Leguineche, César Alonso de los Ríos o José Luis Martín Descalzo. Hace tan solo unos meses, el Gobierno le concedió al presidente del Consejo de Administración de El Norte, Alejandro Royo-Villanova –otro récord del periódico, al permanecer 46 años en el cargo–, la Gran Cruz de la Orden de Isabel la Católica por su labor decisiva en el proceso de la Transición. Una distinción que ya tenían su padre, Segismundo Royo-Villanova, y su

abuelo, Antonio Royo Villanova –uno más de los grandes directores del periódico– en la pasada centuria.

Papel... y también digital

La independencia de El Norte, solo comparable a su vocación de servicio a la sociedad en la que está implicada su cabecera, ha permitido que el periódico siga ganando cuota frente a todos los demás, en las preferencias de los lectores. A su larga trayectoria en papel hay que añadir hoy, además, el liderazgo indiscutible en Internet, lo que le ha permitido alcanzar cotas de difusión nunca soñadas en esta empresa. Periódico en papel y periódico digital, dos realidades distintas pero absolutamente complementarias, se suman para seguir permitiendo que la comunicación se sitúe en nuestra sociedad como un auténtico eje vertebrador entre personas, instituciones, territorios, proyectos y sensibilidades. Esa transversalidad en la que la prensa regional tiene su verdadera razón de ser. Y una especialidad cuya efectividad se multiplica desde que el periódico, a partir del año 1994, pertenece a la cadena de periódicos regionales de Vocento, cuyas cabeceras, de manera individual, son líderes absolutos en sus provincias y regiones, y todas juntas, sumadas al diario madrileño ABC, constituyen el grupo empresarial periodístico más grande del país. Siempre con el mismo espíritu. Ese que Miguel Torga, en armonía absoluta con su tocayo Delibes, definía como búsqueda de lo universal a través de “lo local sin puertas”. Ese que encarna sin lugar a dudas las aspiraciones del hombre del siglo XXI: piensa globalmente, actúa localmente.

“La independencia de El Norte, solo comparable a su vocación de servicio a la sociedad en la que está implicada su cabecera, ha permitido que el periódico siga ganando cuota frente a todos los demás”



ROSA GARCÍA
PRESIDENTA DE SIEMENS ESPAÑA

“En Siemens nos reinventamos constantemente a partir de las necesidades de la sociedad”

Yendo más allá del *canto de sirenas* de las TIC y el desarrollo de *software*. Así ha evolucionado con éxito Siemens España, entendiendo que los problemas del mundo tenían que ser, son y serán siempre el objetivo final de su estrategia. Con honestidad, espíritu innovador y un alto grado de compromiso con el desarrollo social y económico del país, Rosa García, presidenta de la firma, analiza en la presente entrevista las claves que han llevado a su compañía a cumplir 120 años de incesante actividad.

A su juicio, ¿qué es lo más relevante de la empresa del siglo XXI?

Sin duda alguna, que se encuentra ante un consumidor que posee mayor información y mayor poder que el que ha tenido en ningún momento de la historia gracias a Internet, lo que le permite conocer todos los detalles de la empresa y del producto, y comparar funcionalidad con funcionalidad y precio con precio con cualquier

otro producto similar en cualquier parte del mundo. Este cambio de paradigma está forzando a las compañías a segmentar con mayor rotundidad sus *stakeholders* y a focalizarse en aquellos grupos de clientes para los que sus soluciones y propuestas constituyan la mejor solución posible. Asimismo, en este contexto, innovar más, desarrollar políticas de Recursos Humanos muy diferenciadas y

capaces de atraer a los mejores talentos, construir compañías altamente eficientes en lo referente a procesos y operaciones, y transparentes desde el punto de vista de la comunicación, y, sobre todo, ajustadas a las necesidades –económicas y sociales– de sus clientes, son pasos de obligado cumplimiento.

¿Cómo adaptarse a un ritmo de cambio progresivamente acelerado?

Esta cuestión tiene mucho que ver con lo que en Siemens llamamos el binomio “autonomía-colaboración”. Esto es, darle al empleado muchísima autonomía, muchísima responsabilidad en sus funciones, haciéndole actuar como si fuera el dueño de la compañía, pero al mismo tiempo, exigiéndole la máxima colaboración con el resto de personas que conforman la organización, anteponiendo siempre el bien común del negocio a todo lo demás.

“Una empresa tiene que estar siempre revisando su plan de ejecución para eliminar todo aquello que no aporta valor ni a sus productos, ni a sus clientes”

¿Cómo son los nuevos modelos de empresa que están naciendo en la actualidad?

Son modelos eminentemente horizontales, con muchos menos niveles entre la alta dirección y el último colaborador. Modelos que se rigen por la filosofía de una organización centrada en aportar valor al cliente, donde se valora la diversidad y el intentar atraer a los mejores; basados en la excelencia, la innovación y en la aplicación de la tecnología para entender mejor al cliente; y en los que la transparencia es la base de toda actuación.

¿Qué marca la diferencia de una empresa centenaria?

La marcan varios elementos, entre ellos: contar con una visión a largo

■ El 1 de abril de 1895, Siemens desembarcaba en España con la inauguración de sus oficinas en Madrid. Solo un año después, Bilbao se convertía en ciudad pionera al instalar el primer tranvía eléctrico de España de la mano de la compañía, al igual que lo haría en 1905 la Ciudad Condal, mejorando así la movilidad de los barceloneses.

■ Tras la Guerra Civil, Siemens puso en marcha la escuela de aprendices, uno de los primeros proyectos de formación de la región, y durante el periodo de dictadura ayudó a la reconstrucción de un país en ruinas tras una dura guerra y una etapa de autarquía.

■ Con la llegada de la democracia, la compañía comienza a abordar grandes proyectos como la construcción de la central térmica de Sant Adrià, la iluminación interior de la Torre Picasso o la instalación de un sistema de telecomunicación en Torre España.

■ Ya con el comienzo de siglo, la empresa Renfe adjudica en 2001 a Siemens el suministro y mantenimiento integral de una flota de trenes de alta velocidad para la línea Madrid-Barcelona-frontera francesa, y en 2008 la compañía consigue proporcionar la tecnología necesaria para conectar seis hospitales de la Comunidad de Madrid (el llamado “Anillo



Radiológico”), así como unir la Península con las Islas Baleares mediante una conexión HVDC.

■ Entre los hitos más recientes, Siemens ha llevado a cabo la interconexión eléctrica entre la Península y Baleares (Rómulo), la interconexión entre España y Francia a través de los Pirineos (Inelfe), y ha exportado su exitosa tecnología a lugares tan recónditos como La Meca.

plazo, focalizarse en aportar valor al cliente y, fundamentalmente, desarrollar una gran capacidad de reinversión. Siemens llegó a España vendiendo telégrafos, pero cuando este mercado tocó techo, comprendimos que teníamos que hacer autocrítica y todo un ejercicio de reinversión de nuestro modelo de negocio explorando las nuevas necesidades del consumidor en aquellos momentos. Porque si de algo tenemos que ser conscientes siempre es de que no por ser una empresa centenaria vamos a tener garantizados los próximos 100 años de actividad.

Lo cierto es que el mercado día a día se vuelve más competitivo y en el contexto que nos ha tocado vivir cualquier organización, por pequeña que sea, puede desplazarnos fuera del mercado perfectamente en 3 o 4 años.

¿Cómo ha llegado Siemens a ser una empresa centenaria?

Siendo muy honestos con la sociedad al igual que con nuestros clientes. El valor diferencial de Siemens como empresa centenaria radica en que siempre ha situado las necesidades de las personas en el centro de nuestro negocio y de su marco

de trabajo para así aportar soluciones de ingeniería a los requerimientos reales del ciudadano. De hecho, desde que la compañía comenzara a operar en nuestro país, no ha dejado de contribuir decididamente a su desarrollo social y económico a través de numerosos proyectos de enorme envergadura demostrando así su firme compromiso con la economía nacional. Y hoy, continúa haciéndolo. En estos momentos, por ejemplo, hemos detectado que podemos aportar diversas soluciones innovadoras en base a 5 ámbitos clave:

- Las ciudades, convirtiéndolas en espacios más competitivos a la vez que sostenibles económica, social y medioambientalmente.
- El sector energético, haciendo frente a la escasez de energía existente en algunas partes del planeta.
- La industria, contribuyendo a la mejora de las condiciones laborales y de las protecciones al empleado en el sector industrial de aquellos países aún en vías de desarrollo.
- La sanidad, adaptando los medios sanitarios a la progresiva cronificación de enfermedades y al envejecimiento generalizado de la sociedad.
- La tecnología, estudiando cómo utilizar la digitalización en la mejora de estos cuatro problemas que requieren de nuestra ayuda.

¿Hay otros países en los que Siemens tenga una trayectoria tan dilatada como en España?

Afortunadamente, sí. Nuestra comercialización del telégrafo nos ha posibilitado desde nuestros inicios como compañía instalarnos

“Desde que la compañía llegó a España no ha dejado de contribuir al desarrollo social y económico del país a través de proyectos de enorme envergadura como el Centro de Competencias e I+D+i ferroviario de referencia mundial inaugurado en 2015”

“Siemens continúa con su compromiso por la educación de los jóvenes y es de las primeras empresas españolas en ofrecer programas de Formación Profesional Dual para mejorar las capacidades teóricas y técnicas de los alumnos”

en países como Brasil, China o Rusia hace ya más de 100 años, y conseguir, hasta llegar a nuestros días, tener presencia en 190 países a lo largo y ancho del globo. Y todo ello, además, como empresa de economía real, una “etiqueta” que nos ha posibilitado estar siempre muy cerca del cliente.

¿Qué conjunto de valores facilitan el éxito de una compañía?

Por supuesto, la innovación y la búsqueda de la excelencia, pero también la responsabilidad social, la sostenibilidad, la honestidad y, por encima de todo, el compromiso riguroso con el entorno. Una característica común a todas

las empresas centenarias es que se sienten muy comprometidas con los lugares en los que están presentes y desarrollan su actividad. En nuestro caso, llamó mucho la atención que en los momentos más duros de la crisis fuera cuando Siemens decidiera reabrir en España el Centro de Formación a los Jóvenes. Lo hicimos en ese preciso momento porque entendimos que las crisis no permanecen en los países por siempre. Teníamos claro que si nadie hacía nada para sacar al país de aquella situación, cada vez tendríamos una coyuntura más complicada. Así pues, en vez de retirarnos, apostamos por duplicar nuestro esfuerzo.

Este tipo de actuaciones, responsables y sociales, son las que hacen que las empresas puedan quedarse en un mismo lugar a largo plazo. Y digo “puedan”, porque al fin y al cabo es la sociedad la que lo decide, la que no olvida que en determinadas circunstancias ciertas organizaciones estuvieran aportando su granito de arena. Otras, en cambio, serán “expulsadas” por haber arrasado y explotado su entorno, y obligadas, por el propio cliente, a convertirse en corporaciones socialmente muy responsables.



Coincidiendo con su 120 aniversario, Siemens ha inaugurado el Centro de Competencias e I+D+i ferroviario, un nuevo espacio de innovación que contará con 350 empleados y canalizará una inversión anual de 20 M€ al año, y que permitirá exportar tecnología española a los cinco continentes afianzando el liderazgo de nuestro país en este sector.



Brindamos por otros 150 años juntos



Richard Weissend
Presidente Ejecutivo
HEINEKEN España

Cuando Gerard Adriaan Heineken fundó en 1864 la que hoy es nuestra Compañía, tenía un objetivo claro: crear un negocio que fuera exitoso y sostenible en el tiempo. Su visión consistía en producir una cerveza de alta calidad, que pudiera disfrutarse con el mismo sabor en cualquier parte del mundo y desarrollar su actividad de un modo que generase un impacto positivo y duradero en la sociedad.

Sin esta premisa no podríamos estar celebrando ya algo más de un siglo y medio de historia. En este tiempo, HEINEKEN ha evolucionado hasta convertirse en la Compañía cervecera más internacional, presente con sus marcas en 192 países de todo el mundo, y que se enriquece de las aportaciones locales manteniendo inalterables sus valores más fundamentales. En HEINEKEN, integrar la sostenibilidad en todo lo que hacemos es una de nuestras prioridades estratégicas de negocio. Porque sabemos que es la única forma de garantizar nuestra pervivencia a largo plazo. Porque comportándonos de forma sostenible somos más eficientes y porque estamos cuidando de nuestros recursos, de nuestras personas, aquellas que trabajan con nosotros, y de quienes consumen nuestras cervezas o lo harán en un futuro.

Además de la sostenibilidad, la innovación forma parte del ADN de nuestra compañía y está integrada de forma transversal en todas las áreas. Buscamos constantemente nuevas formas de satis-

facer las necesidades y motivaciones del consumidor, mejoramos los procesos, tenemos una visión innovadora del marketing y desarrollamos nuevos conceptos de negocio que aporten valor a consumidores y clientes.

Familiar, por encima de todo

Con 150 años de historia, siendo la compañía cervecera más internacional del mundo y, a pesar del tamaño del negocio, con más de 20.000 M€ de facturación, seguimos considerándonos una empresa familiar. La familia Heineken ha marcado con su forma de hacer las cosas la actividad de toda la compañía en cualquier parte del mundo, tomando un papel activo en las grandes decisiones, como la adquisición de Cruzcampo en el año 2000 para constituir HEINEKEN España. Aquí en nuestro país, la compañía tiene una fuerte relación con Andalucía que se remonta a 1904, año de la fundación de Cruzcampo®, una marca también centenaria. En Sevilla, origen de la marca y a escasos metros

del Templete de La Cruz del Campo del que tomó el nombre, la compañía mantiene en los edificios históricos las oficinas centrales así como la sede de la Fundación Cruzcampo. Y, en el término municipal de Sevilla, hace unos años, puso en marcha una de las mayores inversiones privadas realizadas hasta la fecha en esta región con la inauguración de su nueva planta.

Somos una Compañía ligada a la tierra, de donde proceden las materias primas y vinculada a las personas: las que trabajan con nosotros, las que consumen nuestros productos y todas aquellas que pertenecen a los entornos sociales en los que operamos. Esta sencilla visión de nuestro entorno ha sido la guía para estructurar nuestro plan de sostenibilidad y continuará marcando los objetivos de los años venideros para así seguir haciendo progresos, día a día, con la mirada puesta en el futuro.

“Somos una Compañía ligada a la tierra y vinculada a las personas: las que trabajan con nosotros, las que consumen nuestros productos y aquellas que pertenecen a los entornos sociales en los que operamos”



Imagen de la fábrica de HEINEKEN en Sevilla.

Las claves de nuestra larga historia:

- La combinación de la potencia y el respaldo de la compañía cervecera más **internacional** con la cercanía de marcas con fuerte arraigo **local**. Esto se traduce en una clara vocación por tener una cultura integradora: ese es el estilo de HEINEKEN, no colonizar, sino integrar, aprender de las mejores iniciativas de cada sitio y exportarlas.
- La apuesta por las **marcas**: elaboramos grandes cervezas, construimos grandes marcas y estamos decididos a sorprender y enamorar a nuestros consumidores en todo momento con la apuesta continua por la innovación como motor de crecimiento. Somos la cervecera más innovadora de España y esta es sin duda también una de las claves de nuestro liderazgo y pervivencia a través de los años. Mantener actuales marcas centenarias como Heineken® o Cruzcampo® requiere conocer muy bien a nuestros consumidores y mantener un diálogo permanente con ellos.
- Los **valores** de nuestra compañía. El éxito a corto plazo es fruto de la perfecta ejecución de planes eficaces; el éxito a medio plazo depende de la definición de una estrategia ganadora; y el éxito a largo plazo solo lo permiten los valores de la compañía, expresados por sus empleados. Los nuestros son: la pasión por la Calidad que impregna todo lo que hacemos, el Disfrute responsable alrededor de nuestras cervezas, el Amor por las marcas y el Respeto por el individuo, la sociedad y el medioambiente.



Viesgo, un referente energético también en el siglo XXI

___Viesgo es mucho más que una empresa energética. Avanza y trabaja cada día en proyectar su futuro apoyándose firmemente en la experiencia acumulada desde su fundación en 1906. Nuestra compañía, que en el arranque del siglo XX unía la central hidroeléctrica de Puente Viesgo con Santander, es hoy un grupo que provee de electricidad y gas a más de 670.000 clientes, con un parque generador de 4.150 megavatios en España y Portugal.

La reciente entrada de nuevos inversores internacionales en Viesgo, la mayor empresa industrial de Cantabria, es un respaldo a su estrategia y una muestra de confianza en el valor de Viesgo y en sus trabajadores.

85 años después de nuestra expansión en Asturias, con el aprovechamiento hidroeléctrico del río Navia, y el crecimiento en Galicia, en 2015 hemos culminado la adquisición de la mayoría del capital de Barras Eléctricas Galaico Asturianas, incorporando a 170.000 clientes y convirtiéndonos así en el cuarto distribuidor eléctrico de España.

En 2016 estamos acometiendo uno de nuestros proyectos más relevantes, con una inversión de más de 65 M€ en la Central Térmica de Los Barrios (Cádiz) para que se

mantenga como una de las más eficientes y respetuosas con el medio ambiente de toda Europa.

El quehacer de nuestra empresa está basado en los valores de la excelencia, el liderazgo, la innovación y la responsabilidad.

La excelencia como único camino para conseguir cada día mayores cotas de eficiencia y mejores resultados en todo lo que hacemos y, sobre todo, en cómo lo hacemos.

Es imprescindible cumplir siempre nuestras promesas, ser honestos y fieles a la palabra dada, con el objetivo de ganarnos la confianza y el respeto de nuestros públicos de interés

Nuestro sector vive cambios constantes y en Viesgo ejercemos el liderazgo en favor de nuestros clientes. Somos los primeros en ofrecer facturación horaria y los únicos con contadores electrónicos para el 100% de nuestros clientes, con una calidad de suministro un 10% mejor que la media de España.

La innovación y el desarrollo tecnológico son los pilares a partir de los cuales desarrollar el objetivo de lograr ser una compañía más fuerte, la compañía de referencia en nuestro sector.

Hace unos años, nadie imaginaba que seríamos capaces de utilizar nuestros *smartphones* para controlar de forma remota los electrodomésticos de nuestras casas. En el futuro, estamos seguros de que produciremos, venderemos y usaremos la energía de formas

que jamás hubiéramos pensado. En Viesgo ya estamos preparados para ello.

La responsabilidad social es una de las señas de identidad que nos han caracterizado a lo largo del tiempo. Somos responsables de nuestra actividad, a la que nos dedicamos con pasión. Nos esforzamos en crear vínculos sociales, medioambientales y culturales, en todas y cada una de las zonas en las que estamos presentes.

Y también somos responsables de nuestra seguridad y la de las personas que trabajan a nuestro alrededor. Este es un compromiso irrenunciable de nuestra cultura y aunque en este aspecto hemos avanzado mucho, creemos que cualquier accidente puede y debe ser evitado.

Creemos firmemente que es imprescindible cumplir siempre nuestras promesas, ser honestos y fieles a la palabra dada, con el objetivo de ganarnos la confianza y el respeto de nuestros públicos de interés.

Pero no solo nos basamos en lo que creemos. En el siglo XX nuestra empresa fue una referencia en el norte de España. Ahora, en el siglo XXI, disponemos de las infraestructuras eléctricas más modernas, del parque de generación más flexible, con una componente importantísima de energía renovable, y con el servicio al cliente más innovador. Todo gracias al mejor equipo humano que existe en el sector.

*gracias
por dejarnos
estar ahí*



Síguenos:    grupoelgaitero

La Espuncia Villaviciosa - ASTURIAS -
T.: 985 89 01 00 • www.sidraelgaitero.com



Empresas centenarias: aprendizaje y evolución constante

—Cuando hablamos de empresas centenarias lo primero que se me viene a la cabeza son dos conceptos: aprendizaje y evolución. Este tipo de compañías son aquellas que se orientan más al cliente y al mercado que al producto y al proceso. Saben crecer, evolucionar y aprender de todo lo que les rodea, así como desarrollar relaciones diferentes con distintos grupos de interés. De hecho, uno de sus puntos fuertes es que garantizan la sucesión y el liderazgo en el seno de la empresa.

En nuestro caso, la escuela de negocios ESCP Europe es bicentenaria. Cabe recordar que nació en París el mismo año que el Museo del Prado de Madrid abrió sus puertas. Uno de sus mejores ejemplos de instinto de supervivencia en el tiempo, así como de diferenciación y de cambio, es su estructura multicampus. Ya no nos sirve estar presentes en un único país, puesto que nuestros clientes —empresas y alumnos— están por todo el mundo.

El éxito de las compañías centenarias radica en que han sabido evolucionar pero sin alterar demasiado sus valores fundacionales, los cuales han sido compartidos por diferentes generaciones de empleados que se han comprometido con ellos y los han sabido transmitir

Si lo comparamos con la evolución de la especie humana, las empresas también experimentan ese “mito del dinosaurio”. No sobreviven si no pueden evolucionar rápidamente. Está en su ADN. Una empresa de estas características solo subsiste si sabe cómo adaptarse rápidamente a los cambios y a nuevos entornos, por lo que tiene que estar permanentemente preparada para ello. Volviendo al paralelismo con los seres vivos, aquellos que mantienen su especie son los que son capaces de realizar modificaciones genéticas rápidamente, ya que ser longevo tampoco garantiza por sí mismo una supervivencia.

Por ello, el éxito de las compañías centenarias radica en que han sabido evolucionar pero sin alterar demasiado sus valores fundacionales, los cuales han sido compartidos por diferentes generaciones de empleados que se han comprometido con ellos y los han sabido transmitir a las siguientes generaciones laborales. Entre ellos, se podrían destacar el compromiso, el amor por el

trabajo bien hecho, un aprendizaje permanente, la dimensión ética del trabajo, la generosidad con la empresa, los colegas, los clientes, los proveedores y su entorno social, la motivación y el optimismo, la cohesión y coherencia de equipos, la prudencia en el crecimiento continuo y la cercanía.

Hay que tener en cuenta que todos estos valores han de desarrollarse dentro de un contexto que no siempre les es favorable. Por esta razón, tienen que saber anticiparse, tener una buena visión estratégica y buscar por todas las vías posibles ser diferentes a los demás y hacer las cosas de una manera innovadora.

Si unimos todos estos conceptos —valores, adaptación a cada contexto y evolución constante—, el resultado es el éxito y permanencia de estas compañías. ¿Las claves? Ofrecer calidad, fidelidad y buen trato al cliente, realizar los cambios necesarios que requiere el ritmo de la vida y, por supuesto, saber escuchar y dialogar con su entorno y grupos de interés.

COMPROMISO

**ANTES DE
ACONSEJARLE
QUEREMOS
ESCUCHARLE**



Pese a que 2015 fue un año complicado y marcado por la volatilidad, los inversores españoles asumieron más riesgo y dirigieron mayores flujos de inversión a los fondos de renta variable europea y los productos mixtos. “Este año ha comenzado con muchos puntos en común con 2015. Los emergentes siguen enfrentados a un entorno difícil, con el foco en China, centrada en su cambio de modelo económico”, explicó Sebastián Velasco, director general de Fidelity International para España y Portugal, en la presentación de **“Perspectives 2016. Connecting Investors”**, evento organizado por la gestora de fondos y en el que se plantearon algunas estrategias de inversión para este ejercicio. Para Velasco, este año “el crecimiento va a estar liderado por los países desarrollados, con Estados Unidos y el sector consumo a la cabeza, y

vamos a ver divergencias en política monetaria por los bajos niveles de inflación y los menores crecimientos que en ciclos anteriores”. Por todo ello, “la volatilidad va a seguir estando presente y los inversores vamos a tener que adaptarnos a un entorno de rentabilidades bajas en el que los tipos de interés seguirán en mínimos”, resumió el responsable de Fidelity en España.

Dominic Rossi, director de inversiones de renta variable global de la gestora, destacó que todas las crisis de los mercados emergentes han comenzado en el mercado de divisas y que, poco a poco, se han ido extendiendo a los mercados de capitales hasta afectar a la economía real. “Ahora, la economía crece la mitad que antes de la crisis financiera. El mundo en desarrollo se ha unido al mundo desarrollado en las bajas tasas de crecimiento”,

Perspectivas 2016

Conectando inversores

Madrid

Pamplona

Oporto

Valencia

Bilbao

A Coruña

Málaga

Sevilla

Gran Canaria

Zaragoza

Lisboa

Alicante

Barcelona

Vigo

San Sebastián

Tenerife

comentó Rossi. Por esta razón, el mundo emergente necesita realizar reformas estructurales; reformas con las que están comprometidos países como India y México, a diferencia de Brasil, Sudáfrica o Rusia.

“Mi expectativa es que con las caídas en el precio del petróleo el consumidor se animará a gastar”, anticipó el experto de Fidelity, para el que es imperativo que disminuya la tasa de ahorro y que se acelere la demanda. “En Europa la situación es más frágil que en Estados Unidos, pero en países como España e Irlanda, donde los cambios estructurales han sido importantes, está bajando el desempleo”, afirmó Rossi, para quien el principal riesgo de este año se encuentra en la Reserva Federal estadounidense. “Es posible que cometa un error histórico si sube los tipos de interés cuatro veces”, auguró; “la Fed subestima el impacto de su política

monetaria en el mercado de divisas”. El mercado de renta variable va a girar en torno a la innovación, en opinión de Rossi, un tema liderado por Wall Street y para el que lo importante es el componente de capital humano y la propiedad intelectual. “Nunca había visto tanta innovación como hoy. El Nasdaq será el impulsor de la renta variable”, concluyó.

Señales (débiles) de recuperación

Kevin O’Nolan, gestor de fondos multiactivos tácticos, aseguró que las señales indican que nos aproximamos a una recuperación, algo positivo para la renta variable, aunque las señales todavía son débiles; de ahí la volatilidad existente. Esta volatilidad se debe, según O’Nolan, a la divergencia entre las diferentes áreas geográficas (países desarrollados y emergentes) y por

En un entorno de elevada volatilidad y bajos tipos de interés, Fidelity celebró una jornada en Madrid en la que sus gestores de fondos y analistas plantearon algunas oportunidades de inversión atractivas y con el riesgo ajustado para 2016.



“2016 ha comenzado con muchos puntos en común con 2015: los emergentes siguen enfrentados a un entorno difícil, con el foco en China, centrada en su cambio de modelo”

los diferentes sectores (servicios y manufacturas). El gestor se mostró moderadamente positivo con la renta variable, y reconoció que existen oportunidades atractivas, aunque en los mercados emergentes se han perdido muchas de las ganancias logradas por la debilidad en los productos básicos, la revalorización del dólar y, sobre todo, la desaceleración estructural en China.

En este entorno, el gestor de fondos multiactivos aseguró que ha reforzado las posiciones en renta variable, que prefiere centrarse en Japón y Europa y que, por sectores, se decanta por los de salud y tecnología. Todo con “el objetivo de que los fondos multiactivos globales ofrezcan una rentabilidad similar a otros, pero con el riesgo más ajustado”, aseguró.

Invertir para generar rentas

Andy Howse, director de renta fija internacional, centró su intervención en el reto de invertir con el objetivo de generar rentas. Howse descartó que los tipos de interés vayan a subir mucho ni muy rápido en el corto plazo, por lo que no se puede esperar obtener rentas ni de los depósitos ni de la deuda pública, y adelantó que va a haber una demanda creciente de activos para generar rentas por razones demográficas además de por los bajos tipos, al haber cada vez más jubilados que las buscan durante su retiro. El desafío es obtener los niveles adecuados de ingresos sin asumir un riesgo excesivo.

Dentro de la renta fija, Howse destacó el atractivo de los bonos corporativos con grado de inversión que permiten, además, una gran diversificación. Para los bonos con más riesgo, como son los de *high yield*, se decantó por los europeos –pese a que los estadounidenses puedan dar más rentabilidad– pues su calidad suele ser superior, el sector energético tiene un menor peso en la categoría al verse afectado por el desplome del precio del petróleo y, por último, tiene una mayor representación el sector financiero, que lleva años saneando su balance. Respecto a la deuda emergente, reconoció que se puede ganar mucho dinero, pero antes debe producirse una capitulación, que podría tener lugar a finales de año. “Antes deben estabilizarse los fundamentales y ocurrirá cuando las divisas estén más débiles y mejoren las exportaciones”, explicó. También es posible generar rentas a través de la renta variable vía dividendos, que suponen una parte importante de la rentabilidad total. Sin embargo, Howse destacó tres factores por los que no hay que dejarse cegar por los dividendos más elevados. En primer lugar porque suelen obtenerse en sectores defensivos,



La volatilidad seguirá presente y los inversores tendremos que adaptarnos a un entorno de bajas rentabilidades”

SEBASTIÁN VELASCO
Director General de
Fidelity International para
España y Portugal

|| *La Bolsa va a girar en torno a la innovación y su corazón está en Estados Unidos*

DOMINIC ROSSI

Director de inversiones de renta variable global

|| *Los fondos multiactivos globales tienen como objetivo obtener una rentabilidad similar a otros, pero con menos riesgo*

KEVIN O'NOLAN

Gestor de fondos multiactivos tácticos

|| *La demanda de activos que generan rentas va a crecer por razones demográficas y de tipos de interés*

ANDY HOWSE

Director de renta fija internacional

|| *Un exhaustivo análisis fundamental es más importante que nunca para elegir correctamente*

FABIO RICCELLI

Gestor de fondos de renta variable española y europea, y ponente en Lisboa

que están caros en su mayor parte. En segundo lugar, porque los altos dividendos son una señal de estrés y muchas empresas finalmente se verán obligadas a recortarlos. Y, por último, porque los beneficios de las empresas están en niveles muy altos y muchas no podrán mantener ni los beneficios ni los dividendos. Por todo ello, hay que ser muy selectivos. “Prefiero las empresas que son capaces de aumentar sus dividendos año tras año”, recomendó el experto. Finalmente, Howse comentó que invertir en multiactivos para generar rentas tiene mucho sentido, ya que “por su flexibilidad permiten aprovechar las ventajas de los diferentes activos en cada momento, ofreciendo una mayor rentabilidad con menor volatilidad”, y recordó que Fidelity cuenta con 28 gestores especializados en gestión de generación de rentas.

Compartiendo visiones

En los eventos ‘Perspectives 2016. Connecting Investors’, Fidelity compartió su visión de los mercados con cientos de inversores en Madrid y otras 15 ciudades de España y Portugal.



Sin alternativa al pacto

Las elecciones generales del pasado 20 de diciembre han marcado un punto de inflexión en la dinámica política española. Nuestra democracia se ha consolidado con un Congreso de los Diputados fragmentado, pero plural, que necesariamente cambiará la forma de interactuar entre partidos y entre estos y la sociedad civil.



Nacho Corredor

Analista de inteligencia política y consultor en LLORENTE & CUENCA

Entre los principales elementos que destacan de esos resultados se encuentran: que el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) solo concentran el 50% de los votos; que el peso de los partidos nacionalistas ha subido un 15%; y que para lograr la estabilidad parlamentaria la mayoría de escenarios apuntan a la necesidad de que tres o más fuerzas alcancen acuerdos. En este contexto, novedoso y por ello incierto, numerosos sectores de la sociedad civil han expresado su incertidumbre en lo que se refiere a las posibilidades de gobernabilidad del país. No obstante, cabe señalar que estamos ante un escenario que no difiere excesivamente de la dinámica parlamentaria habitual de los países de nuestro entorno o de nuestras autonomías. En 23 países de la UE hay Gobiernos de coalición y más del 60% de los Gobiernos autonómicos que ha habido en España desde 1981 hasta hoy han sido Gobiernos de coalición o Gobiernos en minoría que han alcanzado pactos con otras fuerzas parlamentarias.

En Italia gobierna una coalición progresista de la que participan seis formaciones políticas, en Portugal gobierna una coalición de izquierdas formada por cuatro partidos, en Bélgica participan también en el Gobierno cuatro partidos políticos (los independentistas flamencos conviven con los liberales francófo-

nos), en Luxemburgo gobiernan tres partidos y en países como Francia (coalición de izquierdas), Grecia (coalición en la que convive la extrema izquierda y los ultraconservadores nacionalistas) o Alemania (donde conviven conservadores y socialdemócratas) hay coaliciones de distinto signo donde participan dos formaciones políticas.

Los sistemas parlamentarios como el nuestro llevan asociados la necesidad de que haya acuerdos permanentes entre partidos para garantizar la gobernabilidad del país. El 20 de diciembre no escogimos a un presidente del Gobierno, sino a unos diputados de diferentes formaciones políticas que deben investir a un presidente como consecuencia del intercambio de propuestas, de la transacción entre ellas, y que deben ser capaces de priorizar y ceder en sus planteamientos con el objetivo de formar un Gobierno en el que se sientan representados la mayoría de los ciudadanos y que sea capaz de solucionar los principales problemas que hay sobre la mesa.

Desde esta perspectiva, se plantean varios escenarios de gobernabilidad, todos ellos abocados a la necesidad de pactar entre fuerzas políticas con planteamientos dispares, ya sea antes o después. Si finalmente se convocaran elecciones, estas no tendrían por qué solucionar el reto planteado y constatarían un fracaso consecuen-

cia de la incapacidad de diálogo de nuestros representantes políticos. En un sondeo reciente elaborado por LLORENTE & CUENCA se refleja cómo el 38,5% de los encuestados prefieren pactos, frente a un 27'8% que prefieren nuevas elecciones. Y como en estas nuevas elecciones más del 70% votarían a los mismos partidos, y no habría apenas diferencias entre la suma de votos en el los bloques a izquierda y derecha.

Un tiempo nuevo

Otra de las principales novedades que se derivan de los resultados de las elecciones del pasado 20 de diciembre es la forma en la que cambiará la interacción entre la sociedad civil y las instituciones. En los últimos años, y especialmente en la última legislatura, el Gobierno era el centro real de las decisiones que afectaban a la actividad legislativa y por ello, a los diferentes grupos de interés. Para un colectivo empresarial o una organización del tercer sector bastaba con hacer llegar su posición en relación a sus temas de interés al Gobierno, cuya decisión era determinante. En anteriores legislaturas, sin mayorías absolutas pero estables, bastaba con hacer llegar la opinión de los diferentes sectores a uno o dos grupos parlamentarios más.

Sin embargo, en esta etapa que acaba de empezar, el Gobierno será un actor más de entre las instituciones a la hora de tomar decisiones. Con un Congreso de los Diputados donde conviven ocho grupos parlamentarios y dieciséis partidos políticos en los que para alcanzar la mayoría absoluta son posibles múltiples opciones, los grupos de interés deberán multiplicar sus esfuerzos a la hora de hacer llegar sus opiniones y puntos de vista a las instituciones.

Por ello, partidos políticos y sociedad civil debemos asumir el inicio de un tiempo nuevo en el que todos los escenarios abocan al pacto estable o al acuerdo permanente. Pactos o acuerdos entre partidos con diversas sensibilidades, pactos o acuerdos entre múltiples partidos y una sociedad civil diversa y pactos o acuerdos entre una sociedad civil con múltiples visiones. El diálogo y la transacción marcarán el momento político que ahora comienza, que nos acerca todavía más a cómo nuestros iguales del resto de la UE interactúan entre ellos y en cuyo proceso de aprendizaje deberemos superar la novedad y la incertidumbre y asumir que en las sociedades plurales y complejas como la nuestra no hay alternativa a ello.

El 20 de diciembre no escogimos a un presidente del Gobierno, sino a unos diputados de diferentes formaciones políticas que deben ceder en sus planteamientos con el objetivo de formar un Gobierno en el que se sientan representados la mayoría de los ciudadanos

La transformación digital depende del talento

Los máximos responsables de las empresas españolas no terminan de implicarse en los procesos de digitalización de las organizaciones que dirigen, y dejan su implementación en manos de los departamentos de sistemas de forma habitual.



Nacho de Pinedo
CEO del ISDI

Estas son algunas de las conclusiones del reciente Barómetro de Talento y Cultura Digital elaborado por el ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet), que pone de manifiesto las carencias que aún deben abordar las compañías en plena transformación digital y la escasa relevancia que confieren a los responsables de RRHH en este proceso. Algunos datos más concretos señalan que:

- Solo el 51% de las compañías aborda su digitalización con el liderazgo de su Comité Directivo.
- Los departamentos de Sistemas son, en un 30,9% de los casos, los responsables de la implementación.
- En un 43,4% de las ocasiones, la iniciativa de poner en marcha un proceso de digitalización parte de la Dirección General, mientras que los departamentos de Marketing (26,5%) y Sistemas (22,8%) tienen un protagonismo preponderante en la decisión.

Es decir, que RRHH ni asume la iniciativa ni tampoco juega un papel decisivo en su puesta en marcha. Estos datos reflejan una realidad que aboca al fracaso a muchos procesos de digitalización: la idea de que se trata de un proceso eminentemente tecnológico que puede abordar un equipo concreto de la empresa. Nada más lejos de la realidad. La digitali-

zación es, sobre todo, una transformación cultural que implica a toda la organización y a todos sus departamentos, que debe contar con el apoyo total del Comité de Dirección y en el que los profesionales de RRHH deben jugar un papel preponderante. ¿Por qué es tan necesario y cuál es ese papel? Ante todo, porque la transformación digital no depende

DITex para RRHH

En este contexto, el ISDI ha creado un programa de formación absolutamente innovador y diferencial: el **DITex** (*Digital Talent Executive Program*), diseñado para ayudar a los profesionales de RRHH y a otros directivos implicados en la transformación digital del negocio y el talento a partir de un profundo estudio sobre las necesidades reales de las empresas y los cambios que imprimen su digitalización.

Más concretamente, el programa se encuentra enfocado a ofrecerles:

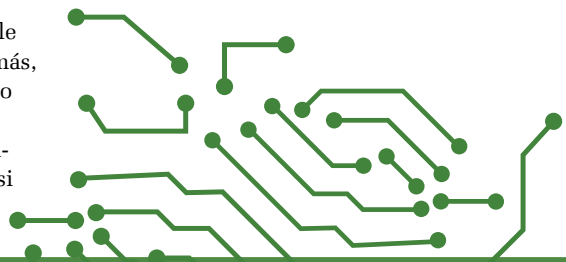
- Una visión real del negocio digital que les permita liderar la transformación de talento de la empresa.

de la tecnología y las herramientas, sino del talento. Es un cambio cultural y, por lo tanto, un cambio en el que las personas son la clave del éxito. Si el talento se queda fuera, no habrá una transformación real.

No se digitaliza solo el negocio

Frente a la concepción de que digitalizar significa utilizar ciertas herramientas (de ahí que se deje en manos de los tecnólogos), la transformación de la empresa requiere profesionales digitales en sus conocimientos y en sus modos con una forma de trabajar propia de este mercado, y distintos enfoques sobre procesos, gestión, burocracia, organigrama, etc. Es imposible digitalizar solo el negocio y, además, inviable si no se realiza el proceso apoyado en el talento adecuado. Ni siquiera la posibilidad de cambiar procesos y cultura es viable si

los profesionales de la compañía no piensan y ejecutan partiendo de una visión digital que requiere de una forma diferente de hacer las cosas: personas de decisión rápida, de metodologías ágiles, que asuman riesgos de equivocarse, etc. Tratándose de un cambio que depende de las personas, el departamento de RRHH debe ocupar un puesto de liderazgo en esa transformación, aunque para ello necesita también profesionales que puedan buscar, seleccionar y apoyar el talento digital.



- Desarrollo de las habilidades necesarias para gestionar ese nuevo talento: identificación, atracción, selección, desarrollo, formación y fidelización.
- Manejo experto de las herramientas que les permitirán gestionar los nuevos KPIs de RRHH.

Igual que todos los programas del ISDI, el **DITex** está abierto a profesionales con un bagaje heterogéneo pero especialmente pensando para profesionales y directivos con experiencia laboral y responsabilidades en gestión de talento, departamentos de RRHH y desarrollo de talento corporativo. El programa consta de 140 horas de las que 75 son presenciales, con profesores y ejercicios en aula, y 65 *online*, con tutores y ejercicios a distancia. La parte central del

contenido está estructurada en ocho módulos: Ecosistema digital; Estrategia de negocio digital; Transformación digital del talento; Imagen, reputación & *employer branding*; Selección & nuevo mapa de profesiones digitales; Gestión y desarrollo del talento digital; *Talent analytics*; y *e-Leadership* y cultura digital.

Siguiendo el enfoque práctico de toda la formación del ISDI, el **DITex** es un programa *blended* que aúna las ventajas de la formación presencial y el uso de las nuevas tecnologías para ayudar al alumno a adaptar su formación a sus necesidades laborales y personales. Además de las clases presenciales, cuenta con sesiones de *best practices* de empresas líderes en talento digital, talleres prácticos de

herramientas, acceso a campus virtual y contenidos *online* a través de *webinars* y un proyecto troncal que se desarrolla durante todo el programa aplicando los conocimientos adquiridos en una empresa real.

DITex está dirigido a profesionales de RRHH y especialistas en gestión del talento y comunicación y cultura que deben integrarse en el nuevo ecosistema digital

El programa está dirigido por **Steve Cadigan**, ex-vicepresidente de LinkedIn, e impartido por más de 25 profesionales nacionales e internacionales expertos en transformación digital y gestión del talento.

Costa Cruceros y la sostenibilidad

Promoviendo un modelo de negocio orientado al desarrollo sostenible y a la creación de valor, el compromiso de Costa Cruceros, compañía de cruceros número 1 de Europa, se traduce en la búsqueda de soluciones innovadoras encaminadas a mitigar el impacto en el territorio, en los destinos visitados y en el mar, elemento en el que la firma se mueve y al que dedica la máxima atención para respetarlo y conservar su absoluta belleza.



SEA (MAR)

Costa Cruceros está constantemente comprometida con la minimización del impacto medioambiental de sus operaciones, y lo hace a través de una serie de iniciativas enfocadas al uso cuidadoso de los recursos energéticos, la reducción de las emisiones de gases con efecto invernadero y el consumo de agua, así como la gestión eficiente de los recursos. Así, algunos de los principales resultados en el campo medioambiental

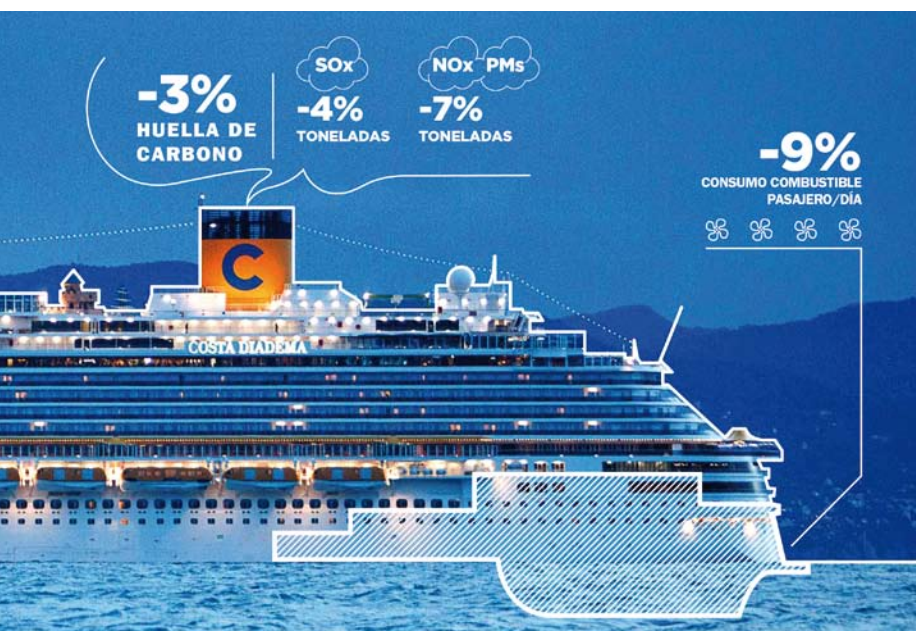
obtenidos en 2014 fueron: disminución del 9% en consumo de fuel por pasajero y día, reducción del 3% en la huella de carbono de la compañía, reducción del 9,7% en consumo de energía, reemplazo de las bombillas de luz existentes por lámparas LED de bajo consumo en todos los barcos de la flota; y reducción del 1,36% en consumo de agua en los barcos, de la que el 68% se produce directamente a bordo mediante plantas especiales de desalinización.

YOU (TÚ)

Costa trabaja continuamente en la construcción de relaciones sólidas con las organizaciones locales para ayudarles a crear valor económico y, sobre todo, social. De hecho, sus lazos con las comunidades locales van más allá de simplemente llevar a miles de turistas a los mejores destinos de todo el mundo. La presencia de la compañía italiana genera beneficios significativos para la eco-

nomía local de cada lugar visitado, promoviendo nuevas oportunidades de negocio y empleo, tanto directamente como mediante el desarrollo de las industrias asociadas.

Para dar una idea de la escala de este positivo impacto, Costa cuenta con cerca de 8.800 proveedores en cinco continentes y sus barcos navegan hasta 261 puertos de escala en todo el mundo, siendo 21 de ellos nuevas incorporaciones de 2014.



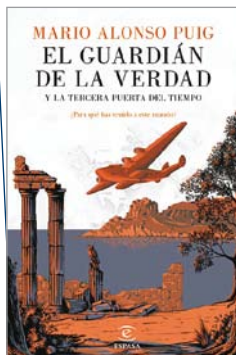
Dividido en 3 secciones llamadas Sea, You, Tomorrow, el Informe de Sostenibilidad 2014 de Costa Cruceros destaca los principales resultados registrados por la compañía en esta materia

TOMORROW (MAÑANA)

El compromiso con el futuro se traduce en la planificación e implementación de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa altamente innovadores. En julio de 2015, Costa Cruceros anunció que había ordenado la construcción de los dos primeros barcos del mundo propulsados por Gas Natural Licuado (GNL), el combustible fósil más limpio del mundo. Está previsto que entren en servicio en 2019 y 2020, lo que su-

pondrá una inversión sustancial y un movimiento que inaugura una nueva época de fueles sostenibles.

Con respecto al producto, Costa está comprometida, por ejemplo, con la promoción de experiencias culinarias saludables y sostenibles para sus pasajeros y miembros de la tripulación. Lo hace mediante el fomento de tradiciones culinarias locales y abasteciéndose de ingredientes también locales, con particular énfasis en platos italianos y de la dieta mediterránea.



**EL GUARDIÁN DE LA VERDAD
Y LA TERCERA PUERTA DEL TIEMPO.
¿PARA QUÉ HAS VENIDO A ESTE MUNDO?**
Mario Alonso Puig
España, 2016
Páginas: 328
ISBN: 84-67046-01-4

Una novela para el Ulises que todos llevamos dentro

José, el abuelo, un médico retirado que vive con su hija; Ana, una viuda de 43 años que está pasando un momento pésimo en el trabajo; su nieto adolescente, Pablo, inseguro y con una inexistente autoestima; e Isabel, una buena amiga de José a la que acaban de detectar un cáncer. Estos cuatro personajes dan forma a la nueva novela coral de Mario Alonso Puig, *“El guardián de la verdad”*, que narra la historia de sus vidas a través de unas vacaciones surgidas de la forma más casual en Grecia, las cuales resultarán un auténtico revulsivo para todos ellos.

En contacto con las enseñanzas de la mitología, la filosofía y la historia clásicas, a través de las virtudes que hicieron de Grecia la cuna de Occidente, de sus grandes personajes tanto legendarios como reales, los cuatro viajeros llegarán a una serie de conclusiones sobre los problemas que les acucian, que les permitirán enfrentarse a ellos con energía y esperanza.

Sobre los placeres inexpressados u olvidados

Los viejos ideales parecen en nuestra época más agotados que nunca. Por ello, el autor de *“Historia íntima de la Humanidad”*, *“Conversación”* y ahora de *“Los placeres ocultos de la vida”*, Theodore Zeldin, se propone en esta sugerente obra encontrar otros, ocultos, inexpressados u olvidados, a partir de cuestiones de muy diversa índole: ¿qué hacer ante la escasez de almas gemelas? ¿Cómo puede uno librarse de compañeros de trabajo que son un fastidio y de organizaciones que prosperan a base de generar estrés?

De esta manera Zeldin, finalista de los Premios Know Square 2015 gracias a este nuevo libro, nos invita a mantener una conversación pausada y fecunda con el contenido de cada capítulo. Porque, como sostiene el propio autor, el hallazgo de vínculos insospechados entre individuos diferentes, entre opiniones aparentemente incompatibles y entre el pasado y el presente constituye uno de los primeros pasos en la senda que conduce a los placeres ocultos.



LOS PLACERES OCULTOS DE LA VIDA. UNA NUEVA FORMA DE RECORDAR EL PASADO E IMAGINAR EL FUTURO.
Theodore Zeldin
Plataforma Editorial, 2015
Páginas: 432
ISBN: 84-16429-68-4



Marketing Digital de Telefónica

Las mejores capacidades
para acercarse a
sus clientes_

- Desarrollando la **relación digital** con sus clientes: Aplicaciones Móviles, Portales 2.0, Social Media, Loyalty...
- Creando experiencias únicas en sus **espacios**: Digital Signage y Audiovisual Engagement.
- Analizando el comportamiento de sus clientes: SmartData, Customer Profiling, Campañas Digitales...

Para más información visite www.movistar.es/empresas

Telefónica

RECRUIT
ing
ERASMUS
International Talent

se hace
móvil
Descarga nuestra APP



peplematters