

## **Ryanair, ING**

### **El bajo coste en la red**

En algunos sectores hemos visto aparecer los negocios de bajo coste. Está claro que esta afirmación no es equivalente a sostener que en muchos sectores las empresas han reducido sus costes, repercutiendo parte de ese ahorro a los clientes. Cuando hablamos de los negocios *low cost* queremos expresar algo más radical, un nuevo modo de competir.

Quizás el sector donde contamos con ejemplos más claros sea el de las líneas aéreas. Ryanair, Clickair, Easy Jet o Vueling ciertamente compiten con las aerolíneas tradicionales, porque al fin y al cabo se dedican a lo mismo; pero la irrupción de estas compañías en el mercado ha sido tan radical que bien podemos decir que han generado un nuevo grupo de competidores. Ofrecer una diferencia tan grande en los precios sólo es posible con un modelo de negocio diferente, en el que se reducen drásticamente todos los servicios que no sean volar, y se explotan nuevos aeropuertos y rutas.

Todo ello ha sido posible porque en la red la comparación entre los precios ofertados es inmediata, y un grupo importante de usuarios sólo busca el precio más barato; están dispuestos a imprimir su billete, viajar sólo con equipaje de mano, no recibir ninguna atención a bordo, aterrizar en aeropuertos más alejados de las grandes capitales;. Para quienes compran por subasta a la baja el modelo *low cost* ha supuesto la posibilidad de viajar mucho más que antes, generando un flujo de viajeros impensable cuando sólo existían las compañías y los precios tradicionales.

Algo similar ha sucedido también en la venta de productos y servicios financieros. La red proporciona una información desconocida hasta ahora; por no hablar de las facilidades operativas, que ya el uso de la banca telefónica había anticipado. Sin embargo, así como en el sector de las aerolíneas las compañías tradicionales han reaccionado a los operadores entrantes creando empresas y marcas nuevas, en el caso de las entidades financieras hemos tenido diferentes estrategias, y parece haberles ido mejor a quienes han expuesto su marca tradicional añadiendo simplemente una indicación on line.

El beneficio anual de Ryanair ronda los cuatrocientos millones de euros, mientras que la unión de Vueling y Clickair gana unos cuarenta y cinco. Openbank (Grupo Santander, proveniente de la fusión con el portal Patagon) tiene quinientos mil clientes, mientras ING Direct España cuenta con más de dos millones. Uno-e (Grupo BBVA, en cuyos orígenes participó Terra Networks) perdió treinta y tres millones de euros, mientras ING ganaba setenta y cinco, y Bancopopular-e más de diez. Es como si los clientes estuvieran diciendo a los bancos que en ese negocio, tan basado en la confianza, quien no esté dispuesto a jugarse su reputación tiene poco que hacer. Quien mejor ha sabido leer la situación parece haber sido Banesto; mejor dicho, iBanesto...

Estaba claro que el competidor era ING Direct, y había que jugársela utilizando sus mismas armas: por eso arriesgó lanzando la "cuenta azul" frente a la "cuenta naranja" y lo hizo nada menos que con una naranja de color azul. El día de la final del Mundial de fútbol en Sudáfrica Holanda jugaba como equipo local; lo hacía con su indumentaria color naranja; España tenía que utilizar su segunda equipación, la de color azul. Todos sabemos lo que ocurrió, un histórico triunfo español que permitió una más que original lectura publicitaria: los Azules 1, los Naranja 0.

La red ha posibilitado la aparición de nuevos modelos de negocio. Salvados los requerimientos de seguridad, proporciona una información muy superior. Pero no es tan sólo un nuevo canal de venta. Cuando una empresa piensa en su negocio debe formularse preguntas del siguiente tipo: qué sabemos hacer, en qué nos diferenciamos de la competencia, qué podemos ofrecer a los clientes que hasta ahora nadie les haya ofrecido, con qué actividades ganamos dinero y con cuáles no, cómo vamos a organizar nuestras actividades principales. Cuando la red se ha incorporado al modelo ya no juega primordialmente el papel de canal de información ni de distribución; la red de valor emerge como un nuevo modelo cuando vende por sí misma, cuando genera un volumen de prescripción inimaginable a través del marketing tradicional. Porque el nuevo modelo de negocio nace de que la red instaure sobre todo nuevos modos de relacionarnos.

El análisis inmediato de la oferta y la demanda produce una subasta; la capacidad operativa de la red (y sus limitaciones) genera un nuevo sector: el del "segundo banco"; pero el principal objetivo de los verdaderos negocios en red sigue siendo facilitar que nos relacionemos.

## **Ashoka**

### **Los emprendedores sociales**

Bill Drayton nació en 1943, en la ciudad de Nueva York. Cuando finalizó sus estudios en Harvard (1965) decidió completarlos en Oxford (1967) y Yale (1970). Tras una más que cuidada formación en Economía y Derecho, trabajó durante diez años en McKinsey, y fue profesor visitante en Harvard y Stanford. Un currículum perfecto para alguien que siempre aspiraba a más... a mucho más. Porque su sueño era no era otro que ¡cambiar el mundo! Nada más, y nada menos.

La fuerza de la visión del fundador de Ashoka es, sencillamente, que todo el mundo puede cambiar el mundo. La historia de los movimientos civiles en Estados Unidos, sus viajes por Asia, la admiración que sentía hacia personajes como Gandhi o Luther King, hicieron que calara muy hondo en Drayton la idea de que la fuerza más importante para impulsar los cambios sociales es el espíritu emprendedor. ¿Cómo pueden resolverse las grandes desigualdades que existen en el mundo? ¿Cómo puede hacerlo la gente con pocos recursos? Esas eran las preguntas que rondaban su cabeza cuando en 1980 decidió dedicar su vida a formar emprendedores sociales por todos los países. Adoptó para su organización el nombre del unificador de la India en el siglo tercero antes de Cristo: Ashoka, una palabra que en sánscrito significa "ausencia de tristeza".

Desde entonces, miles de emprendedores, de más de sesenta países, financian sus proyectos gracias a la iniciativa privada, con un presupuesto de más de treinta millones de dólares. ¿Qué tienen en común los proyectos seleccionados? Se trata de ideas nuevas, creativas, con calidad emprendedora, impacto social y una ética personal incuestionable. Y saber que cualquier persona puede contar con el apoyo necesario para resolver las necesidades sociales que detecte. Desde 1993 a estos emprendedores que persiguen cambios profundos y duraderos más que su propio beneficio económico, Ashoka los denomina "changemakers", agentes del cambio, y desde el año 2000 cuenta con una alianza con McKinsey para impulsar a los emprendedores sociales en Estados Unidos.

Cualquiera puede cambiar el mundo. Porque lo que cambia las cosas son casi siempre los pequeños gestos, las actitudes. Pero hay que tener la ambición de atreverse. El primer paso, sin duda, consiste en ser conscientes de la necesidad. Si contemplamos todo lo que existe en el mundo y nos gustaría ver cambiado caeremos en la cuenta de que básicamente lo que repugna a cualquier persona es la injusticia, expuesta bajo las diferentes manifestaciones en las que campa a sus anchas. Cuando alguien contempla las desigualdades, las guerras, y todos los atentados que los hombre propinamos a nuestra propia naturaleza y a la naturaleza humana, puede simplemente lamentarlo, puede brotar el deseo de hacer algo, o puede suscitarse la determinación de hacer todo lo posible para combatirlo.

¿Qué significa combatir la injusticia en nuestro tiempo? De entrada, estar dispuestos a soportar la ironía de quienes consideran que eso son causas perdidas. Es verdad, sólo las almas grandes defienden las causas perdidas, porque las demás se defienden solas. En buena medida, los hombres tenemos en nuestras manos la capacidad de decidir cómo queremos que sea el mundo en el que vamos a vivir. Y quedarse al margen de esta capacidad puede significar resignarse a vivir como otros quieren que vivamos. Comprometernos, convirtiéndonos en agentes del cambio para transformar la sociedad, es algo que sin duda nos complica la vida. Quienes se complican la propia vida dedicándose a influir en las de los demás viven una dimensión diferente y apasionante. A ese modo de vida podemos llamarlo afán de servicio porque lo que se busca primordialmente es el bien de los demás.

En nuestro tiempo, las injusticias tienen un marcado carácter económico y jurídico; están casi siempre originadas por desajustes de nuestros mercados y del debido alcance de nuestros gobiernos. Por eso, prepararse para ser aceleradores de los cambios sociales implica sin duda formarse en las ciencias sociales, y muy en particular en el Derecho, la Economía y la Empresa. Tomar conciencia del reto requiere también desarrollar algunas capacidades personales: la innovación (para diseñar con creatividad un mundo nuevo), el impacto (porque el reto es ambicioso) y la influencia (para aprender a hacer que ocurran las cosas que nos proponemos). Y sin duda cambiar el mundo implica ante todo cambiarse a uno mismo, porque los desajustes que provoca la convivencia sólo pueden subsanarse desde una lógica diferente a la que nos lleva a calcular nuestros derechos y deberes. La lógica más profundamente humana es la del don, porque sólo quien es capaz de dar algo demuestra radicalmente su posesión, su dominio. Los derechos más valiosos que tenemos son los que menos nos merecemos.

## Apple

### Piensa diferente

Por motivos de salud, el consejero delegado de Apple ha vuelto a dejar temporalmente la compañía. Un cáncer de páncreas lo apartó en 2004, y un trasplante de hígado en 2009. La noticia fue recibida en la bolsa con un descenso del valor de las acciones en torno al seis por ciento. Hace unos cuantos años más, en setiembre de 1985 Steve Jobs había tenido que abandonar la empresa que él mismo había fundado, despedido por el directivo que había contratado año y medio antes. Cuando pudo regresar, en 1997 instauró el lema "piensa diferente", y bien puede decirse que la divergencia ha sido el hilo conductor de la vida de este singular directivo.

Nacido en San Francisco hace cincuenta y seis años, sus padres eran unos jóvenes estudiantes de origen sirio. Lo entregaron en adopción a un matrimonio armenio. Cuando Steve tenía seis años, la familia se trasladó a Palo Alto, y allí comenzó su pasión por la electrónica. A los doce años quedó fascinado ante una computadora en el Hewlett Packard Explorer Club. Un día, asistió a una charla del presidente de HP, quien quedó tan impresionado por una pregunta del jovencito que lo contrató para un trabajo de verano. Jobs conoció allí a Wozniak con quien fundó Apple en 1976. Previamente había pasado dos años en la India, retirado espiritualmente.

Los primeros años de Apple estuvieron llenos de altibajos. Un crecimiento espectacular hasta 1983; una decepción con el modelo "Lisa", diseñado para gente con poca experiencia, pero demasiado caro; la expectación del Macintosh un año después; la contratación de John Sculley, director ejecutivo de Pepsico; y la reestructuración de 1985 que puso en la calle al mismísimo fundador.

Fuera de Apple, Steve Jobs no perdió el tiempo. En 1986 compró Pixar por diez millones de dólares. Y tras producir Toy Story, Nemo y Cars, en 2006 la vendió a Walt Disney por siete mil cuatrocientos millones. También fundó Next Computer, donde invirtió siete millones de dólares; se llevó a siete empleados de Apple y diseñaron el sistema operativo Nextstep. En 1996 Apple le compró su proyecto por cuatrocientos millones. Un año después, en 1997 Steve Jobs regresaba a su casa. Su primera decisión fue firmar un acuerdo con Microsoft que pusiera fin a sus disputas y le permitiera centrarse en innovar.

¿Qué ha significado durante estos años, en Apple, "pensar diferente"? A la vista está el éxito arrollador de productos como el iPod, el iPhone o el iPad. Un diseño amigable, basado en el aluminio y el cristal, sencillez de uso, experiencia de exclusividad...

En 2001 se presentó el primer iPod, un reproductor multimedia portátil con versiones Classic, Touch, Nano y Shuffle, que ha ido evolucionando:

almacenamiento de música, datos, videos musicales, baterías más potentes, iluminación, pantalla táctil, acceso a Internet, email, PDFs, google maps, navegador, radio FM, podómetro con conexión a Nike on line, cámara digital, micrófono, altavoz, versión especial con la firma de U2... Cientos de millones de ventas en todo el mundo.

Desde el lanzamiento del iPod Jobs se concentró en la idea de que los dispositivos mejores para el almacenamiento portátil de información serían los teléfonos móviles. Dejó de lado la PDA, y puso a sus empleados a inventar lo que en 2007 fue el iPhone, un teléfono multimedia con conexión a Internet, pantalla táctil y sin teclado. Con cámara de fotos, reproductor de música, software para enviar y recibir mensajes de texto y de voz, correo electrónico, conectividad wifi...

El coste de su desarrollo se calculó en unos ciento cincuenta millones de dólares. El primer día de su lanzamiento, Apple vendió más de doscientos cincuenta mil ejemplares, y en el mismo año ocho millones. Los únicos problemas del iPhone han venido por las exclusividades de comercialización. La experiencia con ATT en los USA se trasladó al Reino Unido con O2, a Alemania con Deutsche Telecom y a Francia con Orange, hasta que Vodafone comenzó a interponer demandas por incumplimiento de las leyes de los países europeos.

La última innovación, por el momento, tuvo lugar en enero de 2010: el iPad. Un producto que puede situarse entre el teléfono inteligente y el ordenador portátil. Esta "tableta", con pantalla más grande y mejor hardware que el iPod y el iPhone, permite nuevas actividades: libros electrónicos, periódicos, películas, videojuegos. Y por el momento está más enfocado al acceso que a la creación de contenidos.

Steve Jobs es un buen ejemplo de que la divergencia, como motor de diferenciación, no tiene por qué traer consigo la dispersión. Pensar diferente, sí; pero concentrado sólo donde puede aportar más valor.

## **KaBOOM**

### **Mejor con muchos pocos**

El fracaso escolar es muy superior en las comunidades más fragmentadas, donde los problemas de déficit de atención, hiperactividad o ansiedad, la falta de creatividad e incluso los problemas de obesidad infantil encuentran su caldo de cultivo. ¿Por qué? Quizás porque no tienen donde jugar... En el verano de 1995 un joven de veinticuatro años escribió en el Washington Post una historia conmovedora: unos niños se habían asfixiado jugando en un coche abandonado, porque no tenían otro lugar para jugar.

Ese joven se llamaba Darell Hammond, y había estudiado en Northwestern University, en un programa dedicado al desarrollo de recursos en comunidad (ABCD: *Assets Based Community Development*). En 1994 había reunido más de quinientos voluntarios en Chicago para construir parques infantiles. Pero fue a partir de su artículo cuando consiguió tocar el corazón de la opinión pública con una llamada a hacer que el mundo sea un lugar mejor para vivir. Desde la propia comunidad, cada vecino puede colaborar a construir un lugar donde a los niños les resulte posible jugar; en esos lugares podrán desarrollar habilidades de interacción, motoras, cognitivas.

Son muchos los barrios en los que no existe un lugar seguro para que los niños jueguen porque en esos lugares nadie se atreve a tomar la iniciativa, aglutinando a la propia comunidad para que se sienta dueña del lugar donde sus hijos puedan encontrar espacio para el desarrollo. KaBOOM! nació precisamente para eso: para replicar un proyecto de construcción en cualquier lugar generando verdaderos líderes sociales. Porque construir un espacio de juegos que en adelante vaya a ser querido y cuidado por la comunidad requiere una serie de pasos. Los vecinos tienen que sentirse arquitectos de sus sueños, y eso implica seguir una estrategia que vaya involucrando al mayor número de personas y que permita construir un parque lo más completo y seguro posible.

La forma más sencilla de construir un parque es conseguir el dinero y contratar a las personas que lo construyan. La más difícil implica diseñar juegos que reflejen la idiosincrasia del barrio, construir un nuevo modo de relacionarse, dar un nuevo sentido a la comunidad. Todo poco a poco, y con muchos pocos.

El modelo de KaBOOM! tiene una estructura pensada para que la comunidad que se propone construir su parque vaya consiguiendo pequeñas victorias.

La primera semana se inician los trabajos investigando la zona; la tercera se crea un comité y se elige el emplazamiento; a partir de la quinta se organizan reuniones, y hasta la décima no se pasa al diseño. Todo ese tiempo se dedica a involucrar a mucha gente. En la semana catorce se comienzan a comprar los materiales y a conseguir fondos. La construcción y celebración deben ser rápidas, en las semanas veintisiete y veintiocho. Después vendrán los trabajos de vigilancia y limpieza.

Cada comunidad debe elegir sus tipos de juegos: activos (escaladores, barras, puentes, toboganes), cooperativos, creativos (ruedas, casitas, telescopios), sensoriales. Porque es un modo de generar capacidades entre los vecinos. Pero sobre todo debe responsabilizarse de ensanchar la base de aportaciones, porque más importante que la cantidad recaudada es el número de apoyos recibidos. En alguna ocasión, cuando alguna aportación recibida parecía dar por finalizada la campaña de captación, los promotores del parque decidieron invitar a cenar a cientos de personas por un precio simbólico equivalente a la cantidad disponible. Y es que a efectos del proyecto resulta mucho mejor contar con mil aportaciones de tres dólares que con una aportación de tres mil.

Si mil personas se sienten dueñas de su parque infantil, llevarán allí a sus hijos, se relacionarán, lo mantendrán limpio y cuidado. Se habrá producido un efecto tan valioso o más que el hecho de que por fin el barrio tenga un lugar para que los niños jueguen a salvo del vandalismo.

Que los niños tengan un lugar donde jugar era el efecto buscado por Hammond cuando puso en marcha su proyecto. Y el efecto no buscado pero seguramente más importante ha sido la ilusión colectiva (la "cascada de coraje" como él la llama) suscitada en miles de comunidades, la puesta en valor de tantas capacidades ocultas, el descubrimiento de miles de líderes sociales. Una vez más, en el mundo de los valores las mejores satisfacciones son las que vienen sin buscarlas.



## Teach for America

### Nuestros futuros dirigentes

Algunas intuiciones pueden resultar difíciles de probar, e incluso su prueba puede llegar a destiempo. Hace pocos años cayó en mis manos un concienzudo estudio que mostraba cómo influye el buen humor en la carrera directiva. Una importante consultora, *HayGroup*, había analizado la carrera profesional de una amplia muestra de ejecutivos, comprobando lo que tenían en común en las entrevistas previas a su contratación. Aquellos que diez años después habían ascendido con más rapidez en las empresas a las que se incorporaron, demostraban haber cumplido mejor los objetivos encomendados, y habían recibido unos incrementos retributivos superiores. Comparada la muestra de "ejecutivos excelentes" con el resto, un solo rasgo destacaba entre los mejores: no era su habilidad para venderse, ni su iniciativa... tan sólo tenían en común haber dado muestras de buen humor.

Quien haya pasado por procesos de selección a través de un *head hunter* sabe que en muchos casos los entrevistados quieren agradar, han preparado minuciosamente los detalles y las alternativas, están tensos, receptivos, casi dispuestos a decir que sí a todo. Sin embargo, quienes poseen una elevada autoconfianza y empleabilidad saben que tampoco se juegan tanto en ese envite; habrá que ver si les interesa a ellos... y si ellos me interesan a mí; por eso, son capaces de situarse un peldaño por encima del proceso (sin prepotencia) y reírse un poco de sí mismos.

De un tiempo a esta parte he podido analizar centenares de evaluaciones de directivos por parte de sus colaboradores, y siempre se manifiesta que la integridad del directivo no constituye una cualidad como las demás; cuando los colaboradores no la ven, todas las competencias caen por tierra, porque a ese jefe se le ha perdido el respeto. De un modo similar, he podido fijarme cada vez más en que lo que hace que los padres transmitan a sus hijos unos valores depende sencillamente de que sean generosos.

Pues bien, hace no más de dos décadas una doctora por la Universidad de Princeton llamada Wendy Kopp fundó una organización llamada *Teach for America*. A Wendy le preocupaba el sector educativo en su país, la igualdad de oportunidades de la que carecen tantos habitantes, en especial en la escolarización primaria y secundaria. Son muchos los lugares conflictivos, de alto riesgo social, donde muy pocos buenos maestros desearían ir. Ella pensó que cambiar ese mundo requería años, y se decidió en cuerpo y alma a una apuesta a largo plazo. Si conseguía que los estudiantes que terminan sus carreras en las más prestigiosas Universidades vieran de cerca esa realidad, cuando lleguen a los altos puestos de la Administración no podrán olvidar la experiencia que vivieron.

Quince mil graduados han pasado ya por la experiencia de dar clase durante dos años (tras un curso de preparación que dura cinco semanas) en áreas

urbanas o rurales de treinta y cuatro Estados. En la actualidad, para las tres mil plazas que cubre anualmente *Teach for America* se reciben más de treinta mil solicitudes. Y, pedagógicamente hablando, los resultados muestran que los alumnos atendidos por profesores de este programa obtienen unas notas superiores a la media en el equivalente a cinco semanas extra de clase.

Pronto podremos empezar a ver si esos jóvenes profesionales salidos de Princeton, Duke, Notre Dame o Chicago son capaces de mejorar el sistema educativo de su país. Pero lo que está claro es que cuando terminan su programa de dos años cobrando el mismo salario que los demás maestros, ese colectivo es el más demandado por las grandes compañías y despachos. ¿Por qué? Sencillamente porque a su buena preparación acreditada por una excelente Universidad han añadido una madurez que el resto de sus compañeros de promoción puede tardar años en lograr.

Este ejemplo muestra a las claras lo que en Estrategia se denomina “teoría del cambio”: aparece a corto plazo un efecto no buscado (la empleabilidad del colectivo de graduados) cuando se pretendía un efecto a largo plazo (cambiar el sistema educativo). Sin mucho tiempo para hacer más experimentos, seguramente la clase dirigente de nuestra sociedad deberíamos empezar a construirla entre los emprendedores sociales; sólo ellos serán verdaderos intraemprendedores y agentes del cambio, sustentarán el ambiente de trabajo y la cultura de las organizaciones, porque les habremos acostumbrado a tomar decisiones de acuerdo con los valores.

## Amazon

### La probabilidad de las decisiones

La hibridación tecnológica de un negocio y la capacidad para observar las tendencias sociales son dos motores poderosos de diferenciación. Unidos en internet, en el caso que nos ocupa, pueden llegar a cambiar el modo en que tomamos decisiones de compra. Amazon se ha convertido en un gran centro comercial dentro de la red, en la mayor y más diversificada tienda del mundo, pero sobre todo ha inaugurado un nuevo modo de decisión basado en la probabilidad.

Jeff Bezos la fundó en 1994, aunque lo hizo con el nombre de Cadabra.com. Comenzó el 16 de julio de 1995 como una librería *on line*. Poco después la rebautizó Amazon para aparecer en los primeros lugares de las listas ordenadas alfabéticamente. El 15 de mayo de 1997 comenzó a cotizar en el Nasdaq como AMZN, a un precio de 18 dólares. Nacido en Nuevo México, estudió en Houston y Miami, y posteriormente Ingeniería Eléctrica e Informática en Princeton; trabajó para una empresa de fibra óptica, y después en Wall Street; hasta que rompió con esa trayectoria y se instaló en Seattle.

Desde entonces Amazon ha crecido de todas las formas posibles. Se ha diversificado (libros, videojuegos, música, electrónica, ropa, zapatos, muebles, comida, deportes, Dvds., software, joyas, juguetes). No ha parado de comprar otras empresas (Audible, Sapos.com, Mobipocket, Booksurge, Fabric.com, Drugstore.com, Gear.com, Homegrocer.com, Pets.com, BuyVip, Junglee, LiveBid.com, Accept.com, PlanetAll, Alexa, Exchange.com, Kozmo, eZiba.com, Living.com, Back to Basic Toys, Internet Movies Database). Ha lanzado productos propios como el Kindle, para leer libros electrónicos. Ha instalado plataformas de distribución por todo el mundo. Y en su estrategia tampoco han faltado las alianzas para explotar su tienda virtual (Borders, Home Depot, Wine.com, WeightWatchers, Shutterfly, Ashford, Circuit City, CD-Now) generando un verdadero ecosistema en la red.

En 1999, para la revista Time Bezos fue el hombre del año. Eran los días de la fiebre de Internet. Los previos a la burbuja. Entre junio de 1998 y julio de 1999 ciento cincuenta empresas de los USA adoptaron un nombre terminado en ".com" o ".net". Entre los quince días anteriores y los quince posteriores a ese rebautizarse incrementaron su rentabilidad un 142% por encima de empresas similares. Y si el negocio no tenía relación con Internet, la rentabilidad era un 203% superior.

En diciembre de 1999 la acción de Amazon valía más de cien dólares; pero en febrero de 2001, sólo diez. Aquellos años aprendimos que un sitio web no es necesariamente un negocio, que algo muy atractivo puede ser muy poco rentable, que vender bajo coste trae muchos clientes, pero muy poco dinero, y que por mucho que crezca la cuota de mercado de una empresa nunca podrá ser superior al cien por cien.

Los accionistas de Amazon saben de la dificultad para hacer rentable un negocio tan complejo (sobre todo desde el punto de vista operativo). En 2003 dio sus primeros beneficios. Fue justo el año de la quinta entrega de Harry Potter (La Orden del Fénix), que un día de junio recibió 1,3 millones de pedidos. ¿Dónde está la fortaleza de su negocio? Podemos fijarnos en algunos indicadores clave (KPI): mejor rentabilidad por empleado que sus competidores; excelente tasa de conversión de las visitas en compras; ingresos provenientes de los sitios web afiliados; la explotación de patentes como 1Click, que permite recordar las visitas anteriores; posibilidad de ofrecer precios más baratos; amplitud en la selección de la oferta... La utilización de internet ha revolucionado muchos sectores. Pero muy pocos han sabido adaptar, personalizar la relación con los clientes. Dell lo hizo mejor que IBM, HP o Compaq; eBay, mejor que Sotheby's o Christie's; el Ipod batió a Sony; Skype se adelantó a todos los grandes de las telecomunicaciones; Yahoo, Google y Wikipedia, a la CNN, Newsweek, la Enciclopedia Británica, y todas las revistas especializadas.

Algunos piensan que Amazon no es más que un gigantesco capital riesgo, y que cuando sus accionistas dejen e miran al futuro y piensen en el presente, será el momento de rentabilizar el conocimiento de los hábitos de consumo de los internautas. Quizás eso es lo más valioso que tiene. La inversión tecnológica se ha dirigido principalmente a conseguir una personalización de las recomendaciones que los clientes reciben, de modo que su experiencia de compra les hace sentirse como si tuvieran un vendedor asignado. Lo que antaño podía hacer un buen tendero del barrio (conocernos, aconsejarnos) pero para millones de clientes y en todo el mundo. Quizás el principal activo de Amazon sea la información que posee sobre sus clientes; una información que elaborada a través de círculos de compra permite conocer lo que buscan otras personas con datos sociodemográficos similares, recomendándonos con una cada vez mayor probabilidad de acierto.

## Hedge Funds

### La fábrica de cisnes negros

Un matemático de origen libanés que trabajaba en bolsa define como "cisnes negros" a aquellos sucesos altamente improbables. Un "cisne negro" sería que al salir de casa me encontrara una persona de cuatro metros de altura. Se trata de acontecimientos raros, para los que *a posteriori* inventamos explicaciones. Nassim Nicholas Taleb subraya que a los occidentales nos cuesta aceptar que existan acontecimientos impredecibles, o comportamientos que se escapan a nuestras categorías. Por ejemplo, si nos encontramos ante una persona generosa sospechamos que algún oculto interés la mueve; y mostramos una incredulidad similar ante aquellas empresas que afirman que su finalidad principal no es maximizar sus intereses económicos. Por eso, la realidad de vez en cuando nos sorprende, o mejor, nos da un buen susto.

Uno de los factores que han contribuido a llenar de sobresaltos nuestras vidas han sido *los hedge funds*. Estos instrumentos de inversión de alto riesgo aparecieron en los años cincuenta gracias a Alfred Winslow, un graduado de Harvard que había trabajado para la revista Fortune donde publicó un artículo titulado *Fashions in Forecasting*. Uno de los dueños más famosos de estos fondos ha sido Julian Robertson, fundador de *Tigre Management*. Invirtiendo ocho millones de dólares, en menos de dos décadas había ganado más de veinte mil millones. Los *hedge funds* cuentan ya con un impresionante currículum ya que han estado detrás de muchas bancarrotas, de la crisis de la libra en 1992 (el miércoles negro provocado por Soros), del "efecto tequila" del 94, las devaluaciones asiáticas de 1997, y un largo etc. hasta la quiebra en 2008 de Lehman Brothers. Un gestor llamado David Einhorn advirtió que no se creía los balances de Lehman, y apostó fuertemente por la bajada de sus acciones, y acertó.

El 13 de noviembre de 2008, el Congreso de los Estados Unidos llamó a declarar a los cinco gestores de *hedge funds* más famosos: James Simons, George Soros, Ken Griffin, John Paulson y Philip Falcone. ¿Por qué? Simons es un matemático formado en el MIT. Fue también profesor en Berkeley. Con cuarenta años, fundó *Renaissance Technologies Corporation*, una empresa gracias a la cual treinta años después posee una fortuna de ocho mil quinientos millones de dólares. Ha promovido la *Paul Simons Foundation*, en memoria de su hijo Paul, atropellado por un coche cuando iba en bicicleta; y el Instituto *Nick Simons*, en recuerdo de su otro hijo, ahogado en Bali a los 23 años.

George Soros procede de una familia judía húngara que cambió su apellido para evitar a los nazis. En idioma húngaro, "soros" significa el "sucesor designado", y en esperanto "se elevará". Gracias al esperanto pudo escapar de la Hungría ocupada. Ya en Inglaterra, se graduó en la *London School of Economics* y cuatro años después fue a Estados Unidos. Cuando quebró el Banco de Inglaterra en 1992 su fortuna se acercaba ya a los nueve mil millones

de dólares. Soros apoyó *Solidaridad* en Polonia y *Carta 77* en Checoslovaquia, y financió la *Revolución de las Rosas* en Georgia. Admirador de Karl Popper, ha publicado "La crisis del capitalismo global" y "El nuevo paradigma para los mercados financieros". Sostiene que existen "falacias fértiles", ideas falsas que se comportan como si fueran verdad. Y cifra su éxito en saber encontrar tendencias cuya premisa sea falsa y apostar fuerte contra ellas.

Kenneth Griffin es el fundador de *Citadel Investment Group*, firma de inversión con la que ha ganado unos cuatro mil millones de dólares. Pagó más de sesenta millones por un cuadro de Cézanne, a la vez que donaba diecinueve al Museo de Arte de Chicago. Dirige el *Chicago Public Education Fund* y realiza importantes donaciones al *Children's Memorial Hospital* de Chicago así como a la *Chicago Symphony Orchestra*.

Philip Falcone, economista por Harvard, es uno de los principales apostadores contra los grandes bancos españoles. A través del *Harbinger Capital Partners Master Fund* posee seiscientos millones de euros invertidos en tres de las principales entidades españolas. Mediante veinticinco millones de acciones del Santander, ocho millones del Popular y veintiún millones del BBVA, trata de seguir los pasos de John Paulson, quien en 2008 apostó contra los grandes bancos ingleses (Barclays, Royal Bank of Scotland, Lloyds TSB) y a causa de las subprime acertó. Se dedican a vender títulos de forma agresiva, consiguen que las acciones se desplomen, y recompran más barato.

Hace dos años el Congreso de los USA quiso que estas mentes brillantes explicaran cómo actúan. Ganan tanto dinero porque apuestan por sucesos altamente improbables... ¡que ellos mismos se encargan después de precipitar! Es decir, que fabrican "cisnes negros". Mientras sigamos afirmando que el fin principal de las empresas es maximizar su beneficio económico, así nos irá.

## Nespresso ¿Como en casa?

Se cuenta de un matrimonio que iba por la calle buscando un restaurante donde almorzar. A la entrada de uno se podía leer: "pase, y coma como en su casa". Dudaron unos instantes, pero finalmente el esposo sugirió: "mejor vamos a otro sitio..."

La situación tiene tanto de excepción que entra en la categoría de los chistes, pues casi todos consideramos que habitualmente donde mejor se come es en la propia casa. Sin embargo, durante mucho tiempo con el café ha ocurrido algo peculiar; tomar un café se prefiere hacer fuera de casa... A buen seguro que el componente social pesa mucho en esa costumbre, pero también ha podido deberse a que el modo de hacer el café en las casas y en las cafeterías era diferente.

La historia de las cafeteras comienza a principios del siglo diecinueve. Un farmacéutico francés tuvo la idea de separar dos recipientes metálicos por una chapa con agujeros a modo de colador. Llenó el recipiente inferior de agua y café molido, y cuando la mezcla alcanzó el punto de ebullición el líquido subió al recipiente superior, tomando el sabor y el olor del café. Tras algunos intentos de patentar el invento, tuvimos que esperar más de un siglo hasta que una alemana llamada Melitta Benz puso un paño poroso sustituyendo al colador; cuando comprobó que el paño se desgarraba lo sustituyó por un papel secante poroso.

Paralelamente a estos avances franco-alemanes, los inventores italianos estaban recorriendo otro camino para las cafeteras: el de las *expresso*. La historia del café expreso está unida a nombres como Faema a comienzos de los sesenta, o Gaggia desde finales de los cuarenta. Pero mucho antes, a comienzos del siglo veinte, fue cuando se produjo el giro más importante en la preparación del café.

Los locales públicos preparaban grandes cantidades, y lo mantenían caliente para servirlo en jarras; un almacenamiento y recalentamiento que no hacían ningún bien al sabor y aroma del café. Fue en 1885 cuando un turinés llamado Angelo Moriondo inventó una máquina a presión para los bares que hacía el café uno a uno, expresamente, cuando lo pidiera cada cliente. En esa senda siguieron Luigi Bezzera, Desiderio Pavoni y Pier Teresio Arduino. En la Feria de Milán de 1906 se presentó la "Victoria Arduino", así llamada en homenaje a la esposa del fabricante, que podía elaborar más de cien cafés por hora.

Pues bien, la historia de Nespresso se enmarca en esa tradición barista, ya que desde los años setenta Nestlé había desarrollado numerosas patentes para integrar sistemas capaces de elaborar café encapsulado, dando años después el salto al consumo doméstico cuando descubre que los consumidores desean fabricar en sus propias casas el mismo café que toman en los bares.

La compañía Nespresso SA se fundó en 1986, y en su desarrollo ha tenido tanta importancia la evolución de los tipos de café que era capaz de producir y comercializar en cápsulas como la innovación en el diseño de las máquinas que ha ido introduciendo en los diferentes mercados.

Las primeras máquinas fabricadas por Turmix se lanzaron en Suiza e Italia, y se destinaron al servicio de café en oficinas. Un año más tarde, en 1987, llegaban al mercado japonés. En 1991 se introduce en Francia y Estados Unidos una nueva máquina, Krups, y un año después en Alemania, Bélgica y Holanda. Ese mismo año Matsushita Electric Industrial se convierte en el fabricante de Nespresso para Japón. En 1994 ya fabrican para Nespresso Koenig, Philips, Gaggia y Aerolux. En 1995 Nespresso llega a España, Austria y Australia... y a los vuelos de Swissair gracias al Nespresso Aviation System desarrollado en Inglaterra.

Las variedades de café (Bolero, Così, Capriccio, Lungo, Pure Origins, Ristretto, Special Club, Veneto, Volluto, Décaféiné) se han ido introduciendo y completando sobre todo gracias a la información que proporcionan los clientes a través del Nespresso Club.

Nuevos países (Gran Bretaña, Singapur, Malasia, Taiwán), nuevas compañías aéreas (British Airways, Cathay Pacific), nuevos fabricantes (Jura, Magimix, Alessi, Saeco), y una prestigiosa sucesión de premios de diseño cierran la década de los noventa. Y desde el año 2000, asentada la rentabilidad de la compañía, esa estrategia basada en la calidad, la innovación y el diseño (del café, las máquinas, las cápsulas), se completa con el comercio electrónico y el desarrollo sostenible. Todo ello, sin perder en ningún momento ese carácter de Club exclusivo que la ha convertido en una "marca icono" capaz de distinguir a sus clientes.

Nespresso ha demostrado que si estábamos dispuestos a pagar más por un café en el bar, no era sólo por tomarlo con amigos, sino porque el café era realmente mejor que el de casa.



## Louis Vuitton

### Cuestión de estilo

Si alguien nos preguntase si TagHeuer, Zenith o Dior Watches son marcas de relojes tendríamos que decirle que "sí ... pero no" . También son marcas de bebidas alcohólicas Moët&Chandon, Hennessy, Don Pérignon o Ruinart, y sin embargo algo las hace diferentes, incomparables. Del mismo modo, Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, Acqua di Parma y Perfumes Loewe están en una categoría superior al resto de perfumes, como las marcas de moda Louis Vuitton, Loewe, Celine, Kenzo, Givenchy o Donna Karan. Son más de cincuenta las marcas del Grupo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) a las que ocurre algo parecido: podrían estar encuadradas dentro de una industria (relojes, perfumes, bebidas, moda), pero en realidad su categoría superior hace que dejen considerarse pertenecientes a una industria diferente: la del lujo.

La historia de Vuitton en los siglos XIX y XX ha sido tremendamente innovadora, llevada muy de la mano por la propia familia. Fueron décadas de importantes creaciones en producto (sobre todo en tipos de piel y diseño de bolsos). Sin embargo, y desde hace algo más de dos décadas, el gran tamaño adquirido está cambiando la imagen del grupo. La creatividad ya no emerge desde dentro, sino que se compra. Y eso está generando un deslizamiento de las percepciones interesante de analizar.

Louis Vuitton llegó a París en 1835, después de caminar cuatrocientos kilómetros. Napoleón III lo contrató al servicio de su esposa, Eugenia de Montijo, y en 1854 abrió su primera tienda. En 1858 comenzó a fabricar sus famosos baúles rectangulares. Abrió una tienda en Oxford Street, y cinco años antes de morir registró su lona marrón y beige con la marca. Su hijo, Georges expondrá en Chicago, añadirá al diseño las flores de cuatro pétalos de inspiración oriental, y hará crecer las tiendas en New York, Washington, Bombay y Buenos Aires; pero sobre todo Georges Vuitton será el creador de cuatro modelos de bolsos que han perdurado hasta nuestros días: *Steamer* (para guardar dentro de los baúles), *Keepall* (sin remaches, para proporcionar más espacio), *Noé* (que en principio se había diseñado para transportar botellas) y *Speedy* (de muy poco peso).

La siguiente generación, comandada por Gaston Louis, reinventa el anagrama, abre tiendas en Japón y Corea, y crea una nueva línea de piel con colores brillantes y llamativos. En 1987 la compañía se fusiona con Moët Hennessy; eso acelera la expansión en China; también se crea una nueva línea de piel negra, de un tono sobrio para el mundo de los negocios. Con Patrick Louis Vuitton llega el turno de las joyas y los relojes, y las reaperturas en los Campos Elíseos de París y la Quinta Avenida de Nueva York.

Sin embargo, esta línea trazada desde los inicios cambia a partir de 1998, cuando LVMH contrata a Marc Jacobs como director creativo. Jacobs tiene

ya un nombre propio. Cuenta que su abuela le enseñó a coser y a tejer, pero fue formado en la Escuela de Diseño Parsons. A sus veintiún años ya había recibido tres premios. A los veintiséis fue el más joven galardonado con el *Perry Ellys Award for New Fashion Talent* y el *Women's Designer of the Year Award*. Su estancia en LVMH sin duda garantiza una permanente presencia en los medios: bien sea por sus arriesgadas apuestas del tipo de las sandalias *Spicy*, al más puro estilo *Jimmy Choo*, por las apariciones con falda escocesa, su boda con Lorenzo Martone en Provincetown, o por el tratamiento en Malibú para rehabilitarse de las drogas y el alcohol. Un conjunto de circunstancias que parecen hacerle particularmente atractivo para el público objetivo de la empresa, ya que modelos como Naomi Campbell o Linda Evangelista han lucido sus modelos en la pasarela renunciando a su caché.

Está claro que los Vuitton han cambiado. Siguen siendo el referente mundial del negocio del lujo. Pero ya no juegan ese partido con la propia cantera, y eso tiene sus riesgos. En el Tour de Francia existen puertos de montaña de diferentes categorías (cuarta, tercera, segunda, primera) y existen los "fuera de categoría". Las marcas de LVMH están sin duda en este género. Siempre han suscitado una admiración enorme, no exenta de los elementos aspiracionales que evocan la elegancia y la clase. Pero, como en el mundo del deporte, cuando para mantenerse en lo más alto hay que recurrir a los fichajes puede ocurrir que la propia marca se diluya, y termine canibalizada. Y eso, en esta industria resultaría particularmente peligroso; porque entre la diferenciación y la excentricidad hay una línea muy sutil, y traspasarla puede implicar sustituir el estilo por la prepotencia.

## **Circo del Sol**

### **Un espectáculo conmovedor**

Un circo diferente. Para adultos. Sin animales. Sin artistas reconocidos mundialmente. Sin tres pistas. Efectivamente, se trata de El Circo del Sol. Una idea que nació en Canadá hace veinticinco años de la mano de un grupo de artistas callejeros llamado "El Club de los tacones altos". Desde entonces, El Circo del Sol ha pasado de setenta a más de dos mil empleados. De doscientos mil espectadores anuales a diez millones. Artistas de cincuenta nacionalidades, en una empresa en la que se hablan veinticinco idiomas distintos. ¿Qué puede mantenerles unidos?

Guy Liberté, fundador, presidente y director general, el alma del Circo, siempre ha sido uno de ellos. Creó un entorno especial para que gente creativa de todas partes del planeta se incorporase al espectáculo, y lo hiciera precisamente para crear. La creatividad es el núcleo de todo. El Circo gira alrededor de dejar que los artistas trabajen de la manera en que ellos quieran trabajar; son ellos quienes tienen algo que decir y un modo de expresarse.

Este sueño de un grupo de jóvenes artistas callejeros con vocación global, que deseaban entretener al público, viajar por el mundo y pasarlo bien, se ha convertido en un gran negocio, valorado en cientos de millones de dólares. Ha tenido que incorporar muchos ejecutivos hasta llegar a una proporción de casi tres a uno (veinticinco por ciento de artistas en la plantilla, y el resto personal de apoyo). También ha tenido que diversificar su negocio: además de los espectáculos en gira tiene una división multimedia que hace películas, o documentales para televisión, un área de publicaciones y merchandising.

¿Cómo mantiene el espíritu de los comienzos, incorporando cada año cien nuevos artistas? El Circo del Sol tiene las ventajas de los pioneros: es el primero, y por eso ha marcado una pauta que muchos tratan de imitar; puede seguir compitiendo en costes; ha crecido rápidamente y sigue haciéndolo; gira alrededor de una idea consistente y flexible, y se reinventa constantemente. Ha cambiado el tamaño, la cifras, el número de empleados, de artistas, de espectadores, de producciones, de negocios paralelos. Pero no ha cambiado la esencia. La estrategia sigue estando clara. Siguen siendo un grupo de jóvenes que quieren divertirse divirtiéndose. Persiguen ante todo proporcionar una experiencia que el espectador nunca olvidará. Buscan que los espectadores se emocionen, porque podemos olvidar lo que nos dicen o lo que nos hacen, pero nunca olvidamos cómo nos han hecho sentir.

La clave está en el talento, en su selección, desarrollo y retención. Tienen que seleccionar a los mejores en todas las áreas, formarles con los mejores maestros, cuidar de ellos, en lo material y en lo personal. Tienen que tratar de encontrar a los artistas adecuados. En las entrevistas de selección buscan tres cosas: en primer lugar, talento individual, facilidad técnica sobresaliente; además, un gran deseo de seguir aprendiendo; y, en tercer lugar, lo más importante, la capacidad para ser generosos en el espectáculo.

Una vez seleccionados, tratan de llegar a todos, de mantenerlos enfocados a la meta común. El Circo fomenta su sentido de comunidad y familia mediante múltiples actividades: un boletín interno sin censura alguna; las visitas del personal de staff a los espectáculos en todo el mundo; mediante el montaje de carpas y fiestas populares; propiciando una convivencia cordial en las oficinas centrales; con mensajes de felicitación personales. Pero sobre todo haciendo que los artistas se sientan protagonistas y artífices del espectáculo. El staff de apoyo tiene muy claro que su misión es ayudar a que los artistas hagan su trabajo.

Así consiguen convivir dos tipos de mentalidades: el artista, idealista, aventurero, despreocupado, libre, "loco", nómada, comprometido, para quien el circo es un modo de vida; y los ejecutivos, enfocados a los resultados, al dinero, a los mercados, al marketing y las finanzas, para quienes el circo es un negocio. Así logran que la burocracia no solo conviva sino que se alinee con el arte. También porque tienen claro que a veces la estrategia consiste en decir no: no salir a Bolsa; no bajar la calidad haciendo un espectáculo más barato; no dejar de crecer, de ser globales; no dejar de divertirse; no desenfocarse con otros negocios.

Para averiguar el verdadero secreto de esta idea hay que atender a lo que dicen sus protagonistas. En una organización sumamente creativa e innovadora los empleados dicen que se divierten, que aprenden continuamente, que están orgullosos de trabajar, que se tienen muy en cuenta sus circunstancias personales, y ¡que se conmueven! Todo un elenco de indicadores para averiguar si en nuestras organizaciones están verdaderamente ocupando su espacio la innovación y la diferenciación.

## Ikea

### Redecorar

Son muchos los rasgos del modelo de negocio de Ikea que atraen la atención de los analistas. Sus bajos costes; el modelo de tienda en el que cada cliente se sirve lo que desea comprar; el diseño innovador; la facilidad para el transporte de los muebles gracias a su empaquetado; la amplitud de catálogo; la posibilidad de montar y combinar elementos. Todo un conjunto de características que refuerzan la idea de que es posible cambiar de muebles, redecorar la casa con un diseño atractivo, a un coste asequible.

La compra en Ikea proporciona además una satisfacción inmediata, una gratificación instantánea. Y sus productos son tan baratos que siempre se compra algo, aunque sólo sea para amortizar el tiempo invertido en la tienda. En Ikea se compra con tranquilidad: tenemos salones supervisados para que jueguen los niños, y restaurantes.

Cuando ya está construida la marca, y conseguido el posicionamiento, vienen las explicaciones, los por qué. Pero lo más interesante del caso es descubrir que a ese modelo se fue llegando poco a poco. La historia de Ikea no es la de la implantación de una idea perfectamente concebida y acabada. Es la historia de cómo fue evolucionando un servicio que, eso sí, tuvo siempre la férrea determinación de anteponer lo que resultara valioso para sus clientes. Ikea tuvo que enfrentarse a múltiples dificultades, y supo hacer de la necesidad virtud porque tenía una idea muy clara: la solución en cada momento será lo que resulte más útil para los clientes. Porque seguramente esa es la mejor innovación: la que aprende de los clientes transformando los problemas en ventajas competitivas.

La marca está formada por las iniciales de su fundador y las de su granja y aldea natales. Ingvar Kamprad se crió en Elmtaryd, Agunnaryd, en la provincia sueca de Småland. Allá por 1943 comenzó con un negocio de artículos difícilmente accesibles para sus paisanos: billeteras, bolígrafos, relojes, marcos, medias. Accesibilidad y bajo coste eran sus premisas. En 1947 comenzó a vender muebles, y en 1951 publicó su primer catálogo y decidió concentrarse en el mobiliario para el hogar. En 1953 Ikea vendía sólo por catálogo. Y en 1955 tuvo que decidirse a diseñar sus propios muebles ante el feroz ataque de sus competidores quienes intentaron expulsarla del mercado boicoteando a sus proveedores.

En 1965 abrió una tienda de casi cincuenta mil metros cuadrados en Estocolmo, de forma circular, inspirada en el Museo Guggenheim de Nueva York. El enorme éxito generó tales problemas de capacidad para atender a los clientes que obligó a permitir que los propios clientes se atendieran. En otra ocasión, cuando un empleado intentaba introducir una mesa en un coche surgió la idea de construir elementos desmontables. Y para facilitar el embalaje y reducir tanto los riesgos de deterioro como el espacio de almacén, se llegó a los embalajes planos. De este modo, el cliente colabora en la reducción de los

costes: selecciona los productos, los recoge en la tienda; los transporta hasta su hogar y tiene que montarlos. Las tiendas IKEA están situadas en las afueras de las ciudades (en las afueras el precio del terreno es más bajo) lo que también contribuye a mantener el precio de los productos lo más bajo posible.

Otro momento importante en su historia lo encontramos en el inicio de los años ochenta. En Alemania y Dinamarca se endurecieron las leyes medioambientales, y se acusó a Ikea de que algunos de sus componentes, sobre todo del embalaje, resultaban contaminantes. Estos obstáculos pronto se convirtieron en una oportunidad para reforzar su imagen. Hoy, cuando el noventa por ciento de su producción está en manos de proveedores, Ikea exige un código de conducta relativo a las condiciones sociales y laborales, y al medio ambiente. Las fábricas propias le sirven ahora sobre todo como laboratorio para conocer mejor los procesos de producción, la calidad y el respeto al medio ambiente de sus productos, y así poder controlar mejor lo que hacen sus más de 2.300 proveedores en más de 60 países.

La innovación en Ikea ha tenido un norte evidente: aprender de lo que los clientes necesitaban, hacían o preguntaban, y abaratar lo más posible los costes. Muchas organizaciones deberíamos aprender que la inteligencia comercial no es otra cosa que saber preguntar a los clientes y saber escuchar lo que nos preguntan.

## **Bang & Olufsen**

### **De habitación en habitación, viajando con los clientes**

En 1925 dos jóvenes daneses, Peter Bang y Svend Olufsen fundaron una empresa, a la que pusieron sus apellidos como marca comercial. Contaban con un capital de diez mil coronas, lo que equivaldría a algo más de mil euros. Querían dedicarse al mundo de las comunicaciones, pero sobre todo querían que los productos Bang&Olufsen fueran diferentes a los de cualquier otra marca del mercado.

Peter y Svend tuvieron la suerte de que sus familias les apoyaron, y mucho. Durante más de ocho años, habían estado trabajando en una buhardilla de la granja de los Olufsen, en el pueblo danés de Struer; trabajaron sin facturar nada, mantenidos por la venta de huevos y leche de sus familias. Querían diferenciarse en su mercado siendo unos innovadores, y la primera sucesión de éxitos no tardó en llegar.

Fabricaron un transformador que permitía conectar la radio a la corriente eléctrica, de modo que no fueran necesarias baterías ni pilas. De ese modo, en 1926, ya habían conseguido una radio que se conectaba directamente a la corriente. Y tres años después irrumpieron en el mercado con una radio sensacional, ya que a su avance tecnológico unieron un diseño exquisito, fabricándola con maderas de nogal y arce. El espíritu de Bang&Olufsen, lo que iba a diferenciarles durante décadas, ya estaba definido ahí, antes de 1930: conjugar la máxima innovación técnica con un exclusivo diseño que convirtiera el producto en un lujoso mobiliario.

Un sinfín de radios, televisiones, equipos de sonido y micrófonos han seguido ese espíritu. Y en todo ese camino no le ha faltado el reconocimiento. Artistas de la talla de Louis Armstrong utilizaron el micrófono Ribbon; y algunos de los equipos forman parte de la colección del Museo de Arte Moderno de Nueva York (MOMA).

Si examinamos sus valores, sus premisas, veremos cómo abarcan una serie de ámbitos perfectamente concatenada. En primer lugar, la ya mencionada excelencia de fabricación, de modo que el usuario se sorprenda por una calidad de imagen y sonido con la que siempre había soñado. Además, un diseño único, conciso, muy funcional, para ser una parte del hogar y generar un entorno placentero. Ese diseño debe proporcionar al usuario una enorme integración con sus hábitos, humanizando sus espacios. Buscando además la simplicidad en el manejo, invitando a experimentar, los clientes de Bang&Olufsen pueden disfrutar con el acabado artesanal de todos los productos.

Una vez encontrada su diferenciación, por la que hay quienes están dispuestos a pagar mucho, tanto que podemos afirmar que sus productos y servicios se sitúan en otra gama, que no compite con las demás marcas de imagen y sonido, nos queda observar su estrategia de crecimiento. Con la filosofía que

hemos descrito, ¿cuáles deberían ser los ámbitos de crecimiento de la empresa?

Por una parte, la calidad técnica ha llevado a Bang&Olufsen a introducirse en el mercado de los equipamientos médicos. Pero lo ha hecho con participaciones no mayoritarias. Su lema de crecimiento está siendo el siguiente: "los clientes quieren que les sigamos en sus viajes". Porque, como decía Hans Christian Andersen, escritor de cuentos danés, "viajar es vivir". Por eso, los nuevos mercados más rentables están siendo los yates y hoteles de lujo.

Las instalaciones a bordo de yates de lujo buscan una enorme fiabilidad, elegancia de diseño e integración con el resto de sistemas tecnológicos. Eso es lo que se busca, mucho más que el precio. Y en ese mercado, Bang&Olufsen ha desarrollado alianzas con los constructores de yates (Ferretti, Sun Seeker y Kaiser Werft), diseñando instalaciones de audio y video a medida, desde el momento inicial de la construcción.

Y para que los clientes puedan disfrutar de sus equipos preferidos estén donde estén, Bang&Olufsen se ha asegurado también de que podían seguir disfrutando de su servicio en las habitaciones de los mejores hoteles del mundo. Hay quien está dispuesto a pagar para que un equipo de música o una televisión maravillosa hagan que la estancia en un hotel de cinco estrellas resulte aún más placentera. Y Bang&Olufsen quiere ser la compañía natural de estas personas cuando se encuentren fuera del hogar. Fruto de esta estrategia, empresas como Park Hyatt Paris-Vendôme (Francia), Hotel Arts (Barcelona), o The Westin Excelsior (Roma), son algunos de los hoteles que ya cuentan con equipos de Bang&Olufsen en sus habitaciones y en sus espacios comunes.

Además, las alianzas con ese segmento de hoteles y fabricantes de yates aportan distinción y exclusividad a los socios, reforzándose mutuamente la imagen de marca. Ciertamente este mercado es estrecho, pero puede ser muy rentable; y en cualquier caso nos sirve para comprobar cómo un posicionamiento diferenciado necesita mantener estrategias coherentes.



## Starbucks

### Algo más que un café

La "misión" de Starbucks ya anuncia que no se conforma con ser el mejor proveedor de café del mundo, diferenciado por la calidad de sus compras, tueste y entrega; busca además que las decisiones que se adopten en la empresa contribuyan a ofrecer a sus empleados un buen ambiente de trabajo, que se integre la diversidad y se contribuya al desarrollo de las comunidades; aspira a trabajar con un entusiasmo que se traduzca en satisfacción por parte de sus clientes.

Estas aspiraciones originales están enraizadas en el romanticismo evocador de la novela *Moby Dick* y la vivencia italiana del café. La gente de Seattle, de tradición marinera, podía apreciar lo que venía de lejos, disfrutar de una cultura popular en torno a los *espresos*, *lattes* y *moccas*. Sin embargo lo diferenciador de esta marca no se fundamenta en la calidad de sus productos sino en la experiencia que trata de proporcionar. Algunos clientes apreciarán la tranquilidad de tomar café leyendo un periódico y escuchando música; otros, la intimidad del lugar para encontrarse con sus amigos; o la rapidez del servicio y comodidad de los vasos para llevarse su bebida favorita.

El mundo está lleno de buenos productos y de buenos servicios. Y por eso la motivación de compra deriva hacia componentes distintos. La experiencia de compra, lo que sentimos cuando adquirimos algo, tiene que ver no sólo con elementos racionales objetivos; cuanto mejores sean los servicios y los productos, cuanto mayor sea la información disponible para compararlos entre sí, entonces más nos inclinaremos a decidir basándonos en componentes emocionales. El consumo constituye una experiencia, y las marcas se crean partiendo de un profundo conocimiento de los clientes a partir del cual se pueden generar con ellos lazos emocionales.

Conocer al cliente significa saber lo que quiere no sólo en términos de características funcionales, o de relación calidad-precio. Dando eso por sentado, los clientes se mueven por sentimientos, emociones, por el deseo de hacer cosas o de relacionarse. Y cuanto más completa y consistente es una oferta, cuanto más "holística" resulta la experiencia propiciada, mayores son sus posibilidades de inclinar a los clientes en esa dirección. La lógica funcional y utilitarista sirve para explicar cómo deberían tomar sus decisiones los consumidores. Sin embargo, la observación de los comportamientos y tendencias, las preguntas sobre lo que buscan y prefieren, y la escucha atenta acerca de lo que nos están demandando o preguntando, nos orientan hacia lo que más les influye y por lo que están dispuestos a pagar.

Las de Starbucks son unas cafeterías inspiradas en los cafés de pueblo. Un lugar entre el trabajo y el hogar donde poderse sentir a gusto tanto si se toma café como si se lee un libro. Todos los Starbucks son parecidos y lo único que tienen que conseguir los empleados es que la gente se sienta a gusto. Una vivencia para la que no se necesitan unos recursos escandalosos, ni hacer

cosas muy llamativas. Basta con pensar en el cliente, y descubrir cuándo necesita ser atendido y cuándo quiere que le dejen tranquilo.

La experiencia de compra abarca más allá del consumo del producto o servicio. Porque puede poner en juego buena parte de las capacidades humanas. Lo que percibimos al comprar o tomar café tiene una relación evidente con los sentidos: el sabor, el aroma; incluso los colores y formas del establecimiento; también podemos asociar esos momentos con un sonido ambiente, o con la textura del mobiliario.

Pero más allá de esas percepciones inmediatas, lo que nos mueve a tomar un café puede ser un estado de ánimo, o una emoción más intensa como el cansancio o la alegría. También puede llevarnos a acudir a un Starbucks un pensamiento más racional: por ejemplo, si deseamos que nos aconsejen un tipo de café acorde con un determinado postre. O el deseo de hacer algo distinto, como leer o distraernos unos minutos; o el hecho de que queramos relacionarnos compartiendo ese tiempo con alguien, o buscando que se nos identifique con quienes acuden a determinada hora a ese establecimiento. Cuando alguien pide un café puede que lo que esté comprando sea tiempo de ocio, o de conversación, o un estatus que pasear por la calle hasta la mesa de la oficina. Percepciones, emociones, pensamientos, acciones y relaciones entran en juego para configurar una experiencia de compra diferenciada.

## **KTM**

### **Lista para competir**

Uno de los momentos de la verdad para comprobar hasta qué punto una empresa cree en su diferenciación es el del crecimiento. Sobre todo cuando el desarrollo orgánico parece tocar techo, y se plantea la necesidad de diversificarse. KTM, fabricante austriaco de motocicletas, era una marca muy conocida por los usuarios de motos de campo; y en un momento determinado se planteó cómo debía entrar en el mundo de las motos de carretera; se le abrían diferentes posibilidades, y eligió la que consideró más coherente con su lema: "ready to race", lista para competir.

En 1934 Hans Trunkenpolz instaló una tienda de repuestos para motocicletas en una ciudad austriaca llamada Mattighofen. Unos años después se asoció con Ernst Kronreif, y fundaron "Kronreif, Trunkenpolz, Mattinghofen". Menos mal que su deseo de llegar a ser una marca internacional les llevó a simplificar su nombre: KTM. Los elementos más importantes de las motos (motores, radiadores) eran de fabricación propia, y poco a poco fue ganando un notable prestigio por su fiabilidad y resistencia. Además, los fanáticos de las motos de campo (motocross, trial, todo terreno, enduro) agradecieron el esfuerzo que realizaba con su labor de patrocinio,

La elevada inversión tecnológica demandada por el sector fue dando sus resultados. La sociedad, creada en 1953, quería especializarse en motos "off-road", como la 250 G56 de 1977. Esta moto era un producto planteado para la competición. Los pilotos KTM ganaron el 250 Moto-x Championship internacional de 1974. En 1991, fabricaron la 600 LC4, la mayor en aquella época. La suspensión de largo recorrido, las horquillas de alta tecnología, el brazo basculante, los frenos de disco eran elementos característicos de sus motocicletas de competición en los años noventa. KTM contaba también con nuevos motores y bastidores.

El año 2000 obtuvieron seis campeonatos del mundo en distintas categorías "off-road". En el 2006 la XXVIII edición del Rally Dakar significó una nueva demostración del total dominio KTM en la especialidad: sexta victoria consecutiva en la prueba, con un siete clasificadas entre los diez primeros, ocupando las cuatro primeras plazas, y habiendo ganado además once de las trece etapas disputadas.

Cómo seguir creciendo. Esa era la pregunta clave. Algunos de los nuevos inversores querían crecer a toda costa. Pero para los dirigentes de KTM era más importante sentirse independientes, lo que les llevaría a sacar a la empresa de bolsa. Nadie ha dicho que la coherencia estratégica sea algo fácil. Se barajaban diferentes opciones de crecimiento: extensión geográfica (aumento en los Estados Unidos, o en los nuevos países de la Unión Europea), extensión del producto. La puesta en práctica podía hacerse mediante una fusión, una adquisición o el crecimiento interno.

A finales de los noventa los analistas recomendaban crecer a través de fusiones y adquisiciones. Sin embargo, sus directivos no lo tenían tan claro. Ya en 1991 Harley Davidson quiso comprar KTM, pero pensaron que sería un desastre. Sin embargo, estaba claro que el mayor mercado estaba en las motos de carretera. ¿Qué segmento de clientes apreciaría su lema, motos listas para competir? Ese tenía que ser el posicionamiento, frente a las marcas japonesas que competían en diseño y costes.

Un primer público a desechar era el de los que buscan un estilo de vida y la pertenencia a un grupo específico, los fanáticos de las Harley, Victory, Honda, Yamaha o BMW. Tampoco interesaban los que usan la moto como medio de transporte en ciudad. El público objetivo debían ser los jóvenes que buscan la moto por ocio, pero con alto rendimiento; clientes jóvenes e inquietos, que desean tener la misma moto que gana las competiciones; por su dificultad de pilotar se requiere que sean pilotos experimentados, porque con cualquier moto de serie se puede llegar entre los diez primeros de una prueba del campeonato del mundo.

Decidido entrar en las motos "on-road", se plantearon opciones de compra o de fusión con marcas italianas; Ducati era la más importante. Sin embargo, el miedo a trabajar en un país tan regulado y que suele ser hostil a las empresas extranjeras, y sobre todo el miedo a perder la libertad hizo que KTM decidiera crear su propia línea, asumiendo las grandes dificultades que en el sector conlleva entrar en las redes de distribución. Los frutos de la coherencia no tardaron en llegar, y en 2004 KTM obtuvo su primer gran premio en 125 cc. Más recientemente, cuando la empresa se ha planteado la entrada en un nuevo mercado, el de los vehículos todo terreno, ha optado por una alianza para producir el biplaza deportivo X-Bow de 300 caballos. Pero lo que no ha cambiado es su criterio, ya que en ese mercado apenas existe la competición.

## Swatch

### El segundo reloj

Hoy Swatch significa probablemente moda y diseño a buen precio, posibilidad de cambiar de reloj con frecuencia, de combinarlo como una prenda más de vestir, de regalar relojes casi personalizados para cada ocasión. Pero curiosamente, y como en tantas ocasiones, quienes fundaron esta empresa andaban buscando otra cosa.

En los años sesenta y setenta, los relojes japoneses desarrollaron una tecnología de cuarzo que amenazó a la tradicional industria suiza, haciendo que pasara del 43 % del mercado mundial al 15 %. Los suizos, y entre ellos el futuro fundador de Swatch, Nicolas Hayek, necesitaban salvar un mercado que bruscamente había cambiado. Gracias a la tecnología, el reloj estaba pasando de ser un lujo a un bien de consumo; el cuarzo se mostraba tremendamente preciso, y las baterías tenían un coste de reposición que invitaba al cambio de reloj.

Los tradicionales y prestigiosos relojeros suizos necesitaban producir mejores relojes que los japoneses: más precisos, pero sobre todo más finos, menos pesados. De lo contrario, tendrían que competir en precio, o pasarían a convertirse en el museo mundial de la industria. El reto inicial no era otro que la búsqueda de una tecnología que aumentara la producción sin disminuir el prestigio, la exclusividad. Y en ese camino apareció el diseño.

En 1978 salió al mercado del reloj más delgado jamás concebido. Citizen había introducido en 1976 el reloj análogo del cuarzo, primero en utilizar la luz del sol como su fuente de energía primaria. Dos años después la compañía japonesa lanzó un análogo ultra-delgado. Los suizos aceptaron el reto, y se pusieron a investigar para crear un reloj de bolsillo más delgado todavía. Y entonces fue cuando no solamente establecieron un nuevo record mundial, sino que inventaron un nuevo método de fabricación.

Comenzaron simplificando la caja: la parte inferior del reloj sería la placa de base del mecanismo de modo que el cristal de zafiro se colocaría en el último lugar. Después se plantearon cómo sería posible utilizar el plástico para la creación de un reloj de calidad a un precio moderado; siguieron simplificando utilizando las mismas bases para los modelos masculinos y femeninos, y así consiguieron que sus relojes pasaran de contener 91 piezas a 51.

En 1983 nació el Swatch, un reloj de bolsillo, de cuarzo, de plástico, hermético, de alta precisión, resistente a los golpes, a buen precio, ideal para la producción en serie y disponible en un amplio abanico de colores. Muchas generaciones tuvieron su primer reloj el día de la Primera Comunión, y el segundo y definitivo el día de su petición de mano. Second-Watch, Swatch, vino a demostrar que la tecnología y los precios podían convertir el reloj en un

elemento variable del atuendo. Una prenda más, casual, informal, sujeta a la moda.

Desde entonces Swatch no ha dejado de innovar, sobre todo en diseño. Manteniendo las colecciones de plástico, ha introducido las de metal, sumergibles, ultrafinos, net, paparazzi. En 1984 ya se habían fabricado un millón de relojes. Y para su quinto aniversario llevaban ya cincuenta millones. Cuatro años después, cien millones. Y en 1996, doscientos. Este año fue particularmente importante en su historia, ya que se convirtió en el cronometrador oficial de los Juegos Olímpicos de verano en Atlanta, condición que repetiría en Sydney.

Como todos los innovadores, también ha tenido sus fracasos, como el intento en 1998 de introducir una hora global, la hora de Internet. Pero con una historia tan reciente, no deja de llamar la atención que muchos de sus modelos se encuentren ya entre los más buscados por los coleccionistas. En muy poco tiempo, Swatch ha conseguido una producción masiva (ha alcanzado una cuota de mercado cercana ya al 25% de las ventas de relojes en todo el mundo), reteniendo ese carácter exclusivo que la industria suiza siempre atesoró. Y por eso tiene sentido que en el Grupo estén hoy integradas marcas tan famosas como Omega, Longines o Breguet.

Y en esta línea, Swatch ha tenido abundantes muestras de reconocimiento. Su presidente, Nicolas Hayek ha sido miembro del Consejo de Investigación de Tecnología e Innovación para el futuro de Alemania, Presidente del Grupo de Reflexión para las nuevas estrategias económicas en Francia, Doctor Honoris Causa por la Universidad de Bolonia, y Miembro del Comité Olímpico Internacional. La innovación, el reconocimiento y la moda se han dado la mano porque Swatch supo dar respuesta a una demanda del mercado, cambiando radicalmente la estructura del sector.

## Wii

### Jugar en familia

El mercado de las consolas lleva tiempo dominado por Sony, Microsoft y Nintendo. Y hasta hace pocos años la batalla se centraba en conseguir productos cada vez más potentes, en su capacidad de procesamiento y en la complejidad de los juegos. La Playstation de Sony, y la Xbox de Microsoft parecían difíciles de superar para Nintendo porque las características técnicas (disco duro, DVD, Dolby, conectividad, velocidad de procesamiento) encarecían mucho el producto.

Hasta que Nintendo fue consciente de que en ese terreno (complejidad y precio) era precisamente donde no debía competir. Preguntando a muchos no clientes de consolas por qué no las compraban, llegó a la conclusión de que para muchos padres los videojuegos ofrecían serias reticencias: los niños se aíslan jugando, y no hacen ejercicio. Por tanto, algo parecido a un videojuego que resolviera esos dos problemas podría tener cabida en el mercado. La "jugabilidad" en el sentido físico, y el componente social resultaban barreras críticas para un mercado potencialmente enorme.

Y así nació la Wii. Un videojuego con el que se hace ejercicio físico, y que no aísla a nadie. Permite que toda la familia pueda disfrutar jugando. Y a un precio mucho mejor, ya que no ha tenido ningún inconveniente en eliminar las características que más lo encarecían. Mientras Sony y Microsoft siguen luchando en el océano rojo, Nintendo ha descubierto su océano azul. Con una evidente innovación (la capacidad de un palito para recoger los movimientos), pero sobre todo con el descubrimiento de los atributos que no estaban siendo atendidos por la oferta existente en el mercado. Los datos de ventas no dejan lugar a dudas. Ni siquiera la drástica bajada de precios de sus competidores parece afectarle. La Wii ya es otra cosa: ha abierto una nueva categoría.

Quienes compran la Wii para sus hijos, la compran para sí mismos, ya que el complejo sistema de botones y palancas de las consolas tradicionales les resulta algo casi imposible. El impulso de compra satisface a los niños, y también a ese niño que todos los adultos seguimos llevando dentro. Y a ese adulto que quiere jugar de verdad con sus hijos. Porque los niños saben perfectamente cuándo alguien juega de verdad, y cuándo hace como que juega pero su cabeza está en otro lado.

Todos los juegos de la Wii invitan a jugar con otros. Y rodean a los jugadores de público y admiradores. Convierte el juego en una actividad social, además de saludable, ya que las consolas tradicionales además del sedentarismo tan sólo fomentan un movimiento compulsivo de los dedos. La Wii saca el juego de la habitación del niño, y lo sitúa en las áreas sociales de la casa, pasando a ser un elemento de entretenimiento para toda la familia.

Ciertamente, como todo juego apasionante, tiene sus riesgos. Médicamente se ha comenzado a estudiar un síndrome que afecta a las rodillas de los que pasan demasiadas horas jugando. Como ha difundido el Instituto Francés de Biología y Medicina del Deporte, tiene riesgo de lesiones, y probablemente requiera un calentamiento previo y pausas regulares. Hace pocos meses, por ejemplo, jugando a un programa de snowboard para Wii el ciclista británico Mark Cavendish resbaló y se dañó una pierna; no debió ser muy grave, pues esta misma temporada ya ha ganado alguna etapa en España.

La llegada de esta nueva consola nos ha traído el regreso de licencias. Y probablemente la más aplaudida ha sido la de Mario Kart. Una competición que recrea las carreras de coches de un modo fantástico. Para este juego se construyó un volante similar al de los karts, muy intuitivo: cualquier adulto y cualquier niño saben girar a derecha e izquierda, y pulsar un botón para acelerar.

Y es que la clave del éxito suele ser sencilla. No digo que sea fácil llevar a la práctica las ideas valiosas. Pero resulta evidente que una actividad lúdica lo es de verdad si se lleva a cabo junto con otros. Entretiene mucho más salir de uno mismo que encerrarse. Claro que para salir tiene que haber otros que quieran estar al lado.



## Post - It

### Soluciones sencillas que mejoran la vida

Minnesota Mining and Manufacturing se fundó a comienzos del siglo veinte. Unos empresarios decidieron explotar una mina, pero la veta de mineral abrasivo resultó ser bastante limitada. La producción relacionada con el papel de lija tenía que enfocarse necesariamente en la innovación y la calidad. Así, veinte años después sacaron al mercado un papel de lija impermeable que reducía las partículas de polvo en el aire en la fabricación de vehículos.

Pero quizás el primer gran hito en la historia de 3M date de 1925 cuando uno de sus jóvenes investigadores inventó una cinta para enmascarar, inaugurando una de las líneas de negocio más importantes de la Marca Scotch, las cintas adhesivas. Pronto le seguirían el papel de celo, o la cinta para cerrar cajas y paquetes.

Las décadas de los cuarenta, cincuenta, sesenta y setenta trajeron un crecimiento muy diversificado: cintas de vídeo, productos de fotografía, sistemas de protección para la salud laboral, láminas reflectantes para la señalización de carreteras, cintas magnéticas de grabación, láminas de impresión offset, protectores de tejidos, papeles sin carbón, productos de limpieza Scotch Brite. Los mercados de salud laboral, radiológico, farmacéutico, productos de oficina, hogar, se llenaron en todo el mundo de productos 3M.

Pero todavía faltaba uno de los inventos más conocidos, y que para muchas personas ha acompañado desde hace casi treinta años la organización de su trabajo. En 1968, Spencer Silver estaba detrás de un pegamento potente, y se encontró con que el adhesivo que había producido era tan débil que no se le ocurría ninguna utilidad. Ocho años después, otro investigador de 3M, Arthur Fry, se encontraba una mañana en su iglesia leyendo salmos; intentaba leerlos pasando las páginas correspondientes, pero como las tenía marcadas con pequeños papelitos marcadores se desesperaba viendo caer los papeles al suelo.

En ese momento le vino a la cabeza el pegamento de su colega Silver, que tenía la ventaja de pegar muy poco. Cuando fue al trabajo al día siguiente comenzó a hacer pruebas. Aquello no funcionaba. Insistió. Y poco después entregó a su jefe un libro con una de sus nuevas hojitas separadoras pegadas. Su jefe le devolvió el libro, escribiendo algo encima de la hojita.

Fue en ese momento cuando se dio cuenta de que sus papelitos no sólo servirían para separar hojas, sino que podían ser muy útiles para transmitir mensajes y para organizar la información. Vino entonces la batalla por conseguir que 3M creyera en el invento y lo comercializara. Los directivos no veían claro el negocio, pero le asignaron un equipo para trabajarlo. Pensaban que nadie compraría un capricho así. Sin embargo el mercado interno de 3M,

sus compañeros de trabajo, cada vez pedían más papelitos a Arthur. Al final, en 1980 comenzaron a venderse en los USA. Y en 1981 en Europa. El éxito fue rotundo.

En nuestros días la marca Post-It comprende más de 250 productos diferentes. Ha sido una innovación que resuelve problemas reales de la vida, de la vida personal, familiar y profesional. Porque todos necesitamos recordar cosas, o que nos las recuerden; organizamos el trabajo, la información; transmitimos mensajes sencillos; necesitamos que determinadas cosas resalten puntualmente. Y ha sido fruto de un trabajo largo, continuado, capaz de superar la adversidad y la opinión de quienes no pensaban que pudiera llegar a tener éxito.

Los grandes hitos de este invento consisten en el fracaso de alguien que produce un pegamento que no le sirve. Otro que se desespera leyendo salmos, pero que conoce lo que le ocurrió a su compañero de trabajo; que insiste hasta que puede ofrecer un producto a su jefe; y que se da cuenta de que la utilidad que le da el jefe a su papel es mejor que la que él aventuraba. Una compañía que pone recursos a trabajar alrededor de una idea. Y un mercado interno que anima al equipo a pesar de que la idea parece un tanto descabellada. Un gran invento, porque ha salido de la vida misma.

## Disney

### Un reino mágico

En diciembre de 1901 nació Walter Elías Disney. Y a comienzos de los años veinte ya manejaba diversas versiones en dibujos de Alicia en el País de las Maravillas. Cuando su padre enfermó y tuvo que trasladarse a Kansas tras vender su casa, tenía apenas nueve años, y daba comienzo un período duro de su vida; repartía periódicos por la noche, por lo que su rendimiento escolar era muy bajo; de vuelta a Chicago estudió arte, trabajó como repartidor de refrescos en un tren; hasta intentó ir a la guerra, para lo cual falsificó su fecha de nacimiento: pero cuando llegó a Alemania la Primera Guerra había terminado.

En un estudio de arte de Kansas conoció a un dibujante con quien trabó amistad y fundó una empresa; no les fue bien; cerraron; fueron contratados; montaron otra empresa; y en 1923, tras crear el corto de Alicia se declararon en bancarota. El futuro no estaba en Kansas, sino en Hollywood. Con cincuenta dólares y una película sin terminar volvió a empezar. Era el comienzo de Disney Brothers' Studio, germen de la futura The Walt Disney Company. Se sucedían los éxitos hasta que fue traicionado por casi todos sus socios, quienes se llevaron a la competencia a su creación más popular: el conejo Oswald.

1928 fue un año importante para Bambi y para Mickey. El ratón comenzó llamándose Mortimer, y apareció en pantalla el 15 de mayo. En 1934 comenzó la historia del Pato Donald; y en 1937 Blancanieves y los Siete Enanitos ya tenían su película, con un récord de taquilla que dos años más tarde tuvo que romper Lo que el viento se llevó. Blancanieves costó la sexta parte de lo que recaudó, pero había multiplicado por seis el presupuesto inicial; menos mal que los directivos de Bank America ampliaron el préstamo tras visionar una parte de producción realizada.

Menos éxito tuvo en 1940 la historia de Pinocho. Una larga huelga sindical y las postguerras tampoco favorecieron mucho que el público valorara el esfuerzo de Fantasía, Bambi o Dumbo. Los años cincuenta son la década de Alicia, Cenicienta, La Bella Durmiente y Peter Pan; de La Isla del Tesoro y Veinte mil leguas de viaje submarino; y del primer Parque de Atracciones en California, un lugar inicialmente pensado para el recreo de las familias de sus empleados. En 1961 los hijitos de Pongo y Perdita son secuestrados por Cruella de Vil. Es la época de Ciento un dálmatas, Mary Poppins, La Bella Durmiente, La dama y el vagabundo y Merlin.

En 1966 Disney está trabajando en su parque de Orlando, pero un cáncer de pulmón le produce la muerte el 15 de diciembre. Veintiséis Óscar avalan a este genio convertido en marca por sus negocios relacionados: películas, juegos, cruceros, parques, tiendas, etc.

Quienes consumimos productos Disney compramos muchas cosas: distracción para nuestros hijos, recuerdos; incluso hay quien pensará que compra algunos valores, quizás los propios de ese modo de vida americano. Desde Blancanieves, la factoría Disney reestrena cada siete años; por eso, cuando nuestros hijos llegan a los siete años podemos cerrar el ciclo de los clásicos, y reflexionar.

Un niño que haya visto todos los clásicos se habrá enfrentado a la búsqueda de la verdad; al menos a los inconvenientes que le acarrea mentir al bueno de Pinocho; habrá podido descubrir la belleza en el interior de la Bestia; también valorará la inocencia, el encanto natural de los enanitos, o de Wendy, en ese idílico mundo que rodea a Peter Pan. Los consejos sabios y prudentes de Merlín, y los del emperador chino que premia a Mulán. El alegato a abandonar la vida cómoda que recibe Simba tras la muerte de su padre, y que le lleva a volver a luchar y gobernar. Prudencia, templanza, y justicia. La que reclama Esmeralda en el París del Jorobado, y la que restablece Hércules tras, ciertamente, un momento de debilidad que casi cuesta la desaparición del Olimpo. El equilibrio restablecido por Tarzán o por Pocahontas. Y fortaleza por doquier: en el Rey León y en todos los amigos de Robin Hood.

Todo un mundo, un intento de búsqueda de felicidad en el que tan sólo falta una cosa. Para quienes hablamos con nuestros hijos, a este reino le falta lo que Walt Disney tuvo que ansiar más: el sentido a sus constantes alternativas de éxitos y fracasos. La utopía mágica no resuelve (sólo lo esconde, o lo aplaza) el problema del sentido. Resolverlo sólo lo hace Dios.

## Amadeus

### Alianzas y tendencias

Los momentos de crisis deben serlo también de austeridad. Así piensa la mitad de los ejecutivos que viajan con frecuencia, y pueblan los hoteles y aeropuertos. Una tercera parte de ellos están convencidos de que sus empresas rebajarán al menos en una estrella el alojamiento, y dos tercios consideran razonable que se negocie con las cadenas para rebajar las tasas vigentes.

Los alojamientos hoteleros saben que determinados servicios como el spa, balneario, un centro de negocios lujoso, campo de golf, conserje privado, o incluso los premios por fidelidad o los restaurantes exclusivos van a estar menos demandados durante un tiempo. Sin embargo, tener Internet en todas las habitaciones, espacios Wifi, un proceso de reserva y check-in ágiles, la flexibilidad para cambios de última hora, una rápida solución de problemas, contar con red de transporte cómoda y habitaciones tranquilas van a ser elementos críticos a la hora de que los "austeros ejecutivos" elijan o recomienden un hotel u otro.

Las costumbres se adaptan al entorno. Y las empresas hoteleras necesitan conocer las preferencias de sus clientes si quieren acertar con su oferta. También les interesa atisbar la evolución de la demanda que traerán consigo no tanto los cambios económicos sino los cambios sociales.

Una "tribu" viajera muy pudiente podemos apreciarla en los altos ejecutivos que trabajan en mercados emergentes (China, India, Rusia, Brasil). Se trata de personas que solicitan vuelos privados y ámbitos de trabajo y ocio de élite. Este segmento proporciona una alta rentabilidad. Sin embargo, en volumen de negocio veremos seguir creciendo sobre todo el número de ejecutivos que trabajan en una ciudad y viven en otra relativamente cercana; claro que por "cercana" probablemente se entenderá simplemente en el mismo continente; esos directivos cosmopolitas consumen sobre todo vuelos y hoteles muy fiables y funcionales.

También veremos cada vez más, en todo el mundo, a personas de 55 a 75 años que gocen de buena salud, buena posición económica y ganas de viajar por las regiones del mundo que su vida no les ha permitido conocer hasta entonces. Estos "senior" activos serán enormes demandantes de cultura y ocio.

La mayor dispersión de las familias originará así mismo una creciente demanda de viajes familiares, para favorecer los momentos en los que a lo largo del año deseen reunirse. Los clanes globales demandarán ofertas amplias de viaje y alojamiento, a precios económicos.

Este tipo de estudios sobre ejecutivos austeros y análisis de tendencias sobre las principales tribus que viajan en todo el mundo, son los que actualmente hace y difunde Amadeus, una empresa fundada hace poco más de veinte años para gestionar reservas de viajes.

El sistema de distribución global de Amadeus posee la mayor red del mundo, ya que es utilizado por unas cien mil agencias de viajes, quinientas líneas aéreas con unas treinta mil oficinas de venta, ochenta mil hoteles, más de veinte empresas de alquiler de coches, más de quince de cruceros; presente en más de doscientos países gestiona más del 95% de los asientos de las líneas aéreas de todo el mundo. Un volumen ingente, que supone unos cien millones de visitas mensuales a su sitio web.

Lo que comenzó siendo una alianza entre competidores se ha convertido en un lugar privilegiado para el análisis de la demanda.

En 1987 Amadeus fue creada por Air France, Lufthansa, Iberia y Scandinavian Airlines. Compañías que competían entre sí, pero que vieron que todas ganaban si invertían en un sistema común de reservas, aunque eso les obligara a compartir los valiosos datos de vuelos de sus clientes. Y este último aspecto, curiosamente, es lo que con el tiempo se ha convertido en su principal negocio común.

Doce años después de su creación Amadeus continuaba incorporando líneas aéreas nacionales, y las principales redes de distribución de viajes de todo el mundo. Y en dos décadas ha atravesado toda la diversificación relacionada que tiene que ver con la gestión de los viajes una vez resuelto el vuelo (coche de alquiler, reserva de hotel, otras reservas y servicios empresariales o turísticos en el punto de destino, etc.)

Un crecimiento que demuestra cómo una enorme habilidad para establecer alianzas exitosas proporciona una fuente inagotable de innovación y diferenciación.

## Zara

### Estrenar moda

Hace treinta y cinco años, en La Coruña, nadie podía pensar que aquella tienda de Amancio Ortega iba a revolucionar el mundo de la moda. Ni que su dueño llegaría un día a estar en la lista Forbes de las personas más ricas del planeta. O que vería a su empresa, una vez en Bolsa, situarse en la cima mundial por capitalización, volumen, crecimiento y rentabilidad.

Hoy por hoy tan sólo la sueca H&M gana a Inditex en rentabilidad. Pero según muchos analistas incluso este indicador caerá pronto del lado español. Los suecos producen más barato, y obtienen mejores márgenes; pero Zara tiene un modelo de negocio que le permite ofrecer ropa nueva cada dos semanas, con una flexibilidad y capacidad de adaptación que le posibilitan crecer mucho más rápido.

Entre las numerosas maneras de acercarse a este fenómeno, a este caso de estudio empresarial, destacaremos lo que ha supuesto para los consumidores. Antes de que Zara existiera, comprar ropa de moda era un lujo al alcance de muy pocos, una actividad que además se llevaba a cabo muy pocas veces al año. La moda se diseñaba con mucho tiempo (más de un año); se insinuaban las tendencias, se producían los modelos; se distribuían y se vendían.

Gracias a Zara, sin embargo, los tiempos de las actividades principales se han invertido: la moda no es algo que se vende después de producirse; es algo que se produce rápidamente cuando resulta demandada en el punto de venta.

Los puntos de venta, las tiendas, son todo su marketing. En todos los sentidos. Son sus escaparates y sus sistemas de conocimiento de la demanda. Zara no necesita gastar en marketing para dar a conocer sus propuestas porque en el peculiar ecosistema de sus tiendas averigua lo que va a venderse, y por eso ordena que se produzca con rapidez.

Claro que poner en práctica esta idea ha supuesto toda una revolución del modelo de negocio, con una elevada integración entre fabricación y distribución, y una fuerte centralización. Sólo así se puede responder velozmente a los cambios de la demanda, minimizando los inventarios. Pero sobre todo ha supuesto contar con empleados capaces de descubrir las tendencias porque les gusta vivir la moda.

Cada semana, desde Arteixo se envían a las tiendas pequeñas cantidades de los nuevos modelos, para evaluar su aceptación. Cada tienda observa; y para ello deja probar con libertad a sus clientes, algo que también ha significado una variación radical en el sector. Una vez observada la reacción de los clientes de cada tienda, se sigue fabricando, o se adapta a lo que han preguntado o solicitado.

Para poder fabricar con rapidez, Zara produce más de dos terceras partes de su ropa en España, Portugal y Marruecos. Obviamente esta centralización constituye un reto para el futuro de la empresa, ya que desde el punto de vista logístico podría constituir un límite a su crecimiento. Mantener centralizada la producción en Europa exige aumentar el ritmo de ventas de las nuevas tiendas, reducir sus costes de apertura y mejorar la eficiencia. Además, en la medida en que el foco de expansión vaya siendo el mercado asiático, junto a la distancia geográfica se acentuará cada vez más la distancia cultural, la diferencia de gustos y costumbres, que pondrán a prueba ese modelo centralizado de diseño global y respuesta rápida.

Podríamos hablar también de otros elementos clave en la diferenciación de Inditex. La ubicación de sus tiendas, localizadas en las mejores calles y centros comerciales de todas las ciudades, que le han proporcionado un puesto entre las cien marcas más valiosas del mundo. O su diversificación en diferentes segmentos (Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho, Bershka, Stradivarius, Kiddy's Clas y Zara Home). Pero para nuestro propósito basta con constatar que las capacidades fundamentales que ha desarrollado son interpretar las tendencias de moda y trasladarlas a las tiendas en apenas dos semanas. Algo que requiere ante todo capacidad para observar, y haber sido los primeros en conectar con dos rasgos básicos de todos los consumidores: a los seres humanos nos gusta ir a la moda, probarnos ropa, y sobre todo nos gusta estrenar.



## Imaginarium

### La magia de los juguetes

Quienes tenemos niños pequeños podemos comprobar la veracidad de lo que la literatura empresarial dice acerca de Imaginarium. Algo tienen sus juguetes, porque son los que les interesan durante más tiempo, los más difíciles de jubilar en el desván.

Uno de los disfraces que más ha gustado a mis hijos varones fue sin duda el de Ulises, héroe griego de la Guerra de Troya, protagonista de la Ilíada y la Odisea de Homero. Vestidos con su túnica azul ribeteada, su coraza, y las doradas protecciones para brazos y piernas, el casco en la cabeza, con su escudo decorado con el detalle de un ánfora griega, y su espada, disfrutamos de innumerables horas recordando los mitos clásicos que han pasado a formar parte del imaginario colectivo de Occidente.

A todos los niños nos ha gustado sentirnos héroes, jugar a ladrones y policías, luchar con barcos piratas. Todos hemos deseado ser bomberos o futbolistas. Y es que el hecho de que los niños sean un poco brutotes nada tiene que ver con que su entorno sea agresivo, violento o belicista. Una cosa son los valores y otra bien distinta la mojigatería, la ausencia de carácter, de fuerza sana y noble.

A los niños lo que les gusta es jugar de verdad. Y detectan a la perfección si alguien se acerca a ellos para jugar, o lo hace fingiendo porque en realidad tiene la cabeza en otro lugar. Aprenden jugando. Y todo lo que queremos conseguir de ellos sale mejor si se plantea como un juego. También resulta evidente que los padres deseamos educarles; es decir, sacar de ellos lo mejor de sí mismos, que no es lo mismo que intentar que sean como nosotros o lo que nosotros no hemos conseguido ser.

Por eso, Imaginarium ha acertado de lleno cuando se ha propuesto diferenciarse en esa doble dirección: por una parte, la misma experiencia de compra debe ser una actividad lúdica; por otra, la motivación de compra debe entrañar un fin educativo. El sello Itsmagical constituye una garantía de un hábitat mágico en el que juego y educación forman un híbrido diferente.

La propuesta tiene un interés cultural nada desdeñable. El juego es, en sí mismo, una actividad que parece desposeída de finalidad explícita. Casi todo lo que hacemos lo hacemos por algo; pero cuando no existe un objetivo preciso decimos que actuamos "por nada", porque "estamos jugando". Sin embargo, ese "por nada" suele encerrar un fin implícito como el descanso o la distracción. Las actividades presididas por esa "libertad", como son el juego o el arte, no dejan de tener un sentido ético, un entronque con el mundo de los valores. Lo importante no es que el niño esté distraído jugando, para que moleste lo menos posible. El juego es su principal modo de aprender y de educarse. Por eso, no tiene sentido desposeerlo de otros valores formativos, aparte del entretenimiento o el descanso.

Implantar estas ideas ha llevado consigo un enorme trabajo. Para que esta filosofía, esta estrategia, estuviera en todos los puntos de venta, Imaginarium ha tenido que ofrecer sus productos en tiendas propias y franquicias. Imaginarium cuenta con una misión, una cultura y unos valores muy definidos, que facilitan que la compra pueda aunar motivos extrínsecos (comprar un juguete de calidad y con garantía de seguridad), intrínsecos (divertirse durante la compra y después de la compra) y trascendentes (formarse de acuerdo con los valores que evolutivamente los niños adquieren en cada edad).

Las tiendas no son tiendas, sino teatros; sus empleados son juególogos, expertos educativos; los niños no son clientes, sino invitados a los que emocionar. Además, sus teatros no disponen de almacén. Un sistema de reposición automática permite que los departamentos de producto y logística determinen qué, cuánto, dónde y cómo hay que ubicar el producto para cada lugar.

Imaginarium, fundada el 7 de octubre de 1992, es ya una de las cadenas de juguetes más especializadas del mundo, con más de trescientos puntos de venta en casi treinta países. Para padres e hijos ofrece aprendizaje, diversión y calidad. Y su posicionamiento le está permitiendo crecer en actividades relacionadas como la organización de viajes familiares. Ahí radica su diferenciación: en haber sabido dar a sus clientes algo más de lo que venían ofreciendo los competidores.

## Casa Tarradellas

### De toda la vida

Casa Tarradellas está ya entre las diez marcas más valoradas por los consumidores españoles. Su posicionamiento y estrategia de crecimiento durante los últimos once años se han basado en haber sido el pionero en la introducción de pizzas refrigeradas, y en haber sabido mantener ligados a su marca los valores tradicionales. Pero, como tantos pioneros, no se ha dormido en los laureles, y ha sabido seguir innovando con una enorme fidelidad a sus raíces

La empresa está ubicada en la Plana de Vic, una llanura a más de quinientos metros sobre el nivel del mar, y cercada por el Montseny y las montañas del Pirineo catalán. La comarca tiene una climatología muy propicia para el cultivo de cereales y para la ganadería. Sus embutidos son famosos desde antaño, y Casa Tarradellas ha sabido capitalizar a la perfección los valores gastronómicos de sus raíces. La calidad artesana de la masía impregna todos sus productos: el espetec, las lonchas de jamón cocido y bacon, los patés, y más recientemente las pizzas y los bocadillos rellenos.

Fundada en el año 1976, el modelo familiar prima por encima de todo. Al principio la empresa no era más que un local similar al que se exhibe en el logo de todos sus productos. Un logo que a muchos recordará aquel queso en porciones cuyo lema rezaba "me fío". Vendía entonces fuet, un embutido muy popular en Catalunya; después vinieron los patés; y finalmente, los precocinados. La gran irrupción en el mercado ocurrió sin duda en 1997. Los consumidores de pizza tenían dos opciones: la compra por teléfono, o la pizza congelada. Hoy, gracias a Casa Tarradellas, el formato preferido es la pizza refrigerada.

Como casi todas las grandes innovaciones en un sector, el detonante fueron los costes. Existía una enorme demanda latente de un producto que permitiera ahorrar los costes del desplazamiento para efectuar la entrega a domicilio, y que mejorara la calidad del producto congelado. Además, la rapidez con la que supo aprovechar su éxito, junto con un precio asequible, hizo que ocupara el mercado de un modo tan extenso que ha limitado muchísimo la posibilidad de aparición de marcas blancas.

Actualmente va a poner en marcha su quinta fábrica, que estará destinada a productos elaborados a base de pan. Son cien nuevos puestos de trabajo, que se suman a los más de mil doscientos empleados que ya tiene la compañía. En proyecto está otra fábrica en la que elaborará cárnicos y platos refrigerados. Más de quinientos millones de euros de facturación anual, o lo que es lo mismo cerca de setenta mil toneladas de platos preparados y otras tantas de productos cárnicos. Pero de momento no contempla más expansión que la del territorio nacional.

Ese valor de estar pegados al terreno, a las tradiciones, combina bien con las imágenes de abuelos y nietos trasladándose experiencias, contando historias, y cuidando con esmero, como si el tiempo no contara, todos los detalles. Una imagen que en alguna ocasión le ha jugado una mala pasada. Como cuando tuvo que retirar un anuncio en el que una abuela prepara una pizza casera para su nieto, tan sabrosa y exquisita que éste la devora encantado a gran velocidad. La Asociación de Usuarios de la Comunicación consideró que el anuncio vulneraba los códigos de aplicación a menores de anuncios de alimentos, por presentar un hábito poco saludable como es comer de forma inmoderada, excesiva o compulsiva.

Tampoco le han faltado, como a todas las marcas importantes, contiendas jurídicas con quienes pretendían aprovecharse registrando su dominio en algún que otro país. Sin embargo, si seguimos con cierta regularidad las noticias que la empresa genera, veremos que su espíritu innovador es permanente; cada pocos meses aparece un nuevo sabor que completa alguna de sus pizzas, o un nuevo relleno de jamón o queso en sus bocadillos.

El verano pasado, y de acuerdo con la normativa IFS (International Food Standard), una de las más importantes garantías europeas de seguridad y seguimiento del nivel de calidad de los proveedores de productos alimentarios, Casa Tarradellas se sometió a una exhaustiva evaluación de las políticas de gestión, higiene y calidad, estableciendo un sistema de trazabilidad total del producto y una puesta en marcha de políticas de análisis de riesgos y control de puntos críticos, así como la prevención de posibles imperfecciones en el producto final para garantizar el más alto nivel de protección de sus clientes y consumidores.

Diferenciación y costes, y ocupación rápida del mercado. Un ejemplo de manual de lo que significa ser pionero.

## **Caja Navarra**

### **Las prerrogativas de los consumidores de productos financieros**

Muchas de las ideas innovadoras que estamos viendo triunfar han tenido su origen en el esfuerzo por poner en valor los recursos existentes. Han ido naciendo así esos "Océanos Azules", de los que nos hablan W.Chan Kim y Renée Mauborgne, espacios no disputados en los que la competencia se torna irrelevante. Y que suponen otorgar a los clientes una serie de posibilidades que los demás competidores del mercado no son capaces de ofrecer.

Cuando Caja Navarra definió su posicionamiento estratégico pensó en qué iba a diferenciarse de sus competidores. Sabemos que la mejor estrategia de diferenciación consiste en centrarse en algo barato y que sepamos hacer, algo ya existente que podamos poner en valor. Como ocurría a todas las Cajas, las decenas de millones de euros que Caja Navarra estaba invirtiendo en proyectos sociales en realidad no proporcionaban una clara ventaja competitiva: la sociedad ya tenía descontada la existencia de su Obra Social. Y surgió una forma de poner en valor ese coste: si los clientes, y no el Consejo de Administración, deciden el destino de ese dinero, los clientes considerarán la Caja como algo suyo, y seremos diferentes, seremos los únicos en hacerlo.

Nació así "Tú Eliges, Tú Decides". En menos de tres años los clientes de Caja Navarra deciden cada año hacia qué proyecto desean que vaya el dinero que la entidad gana con ellos. Miles de instituciones y ONG presentan sus proyectos para ser financiados. Cada cliente decide cuál quiere apoyar. Caja Navarra distribuye ya más de 40 millones de euros entre los proyectos que sus clientes han elegido, y les comunica a éstos cuánto ha ganado en el año con su intermediación financiera, y cuánto han aportado al proyecto seleccionado. El camino emprendido ya no tiene marcha atrás. Esa cuenta cívica constituye, sin duda, una revolución. Pero no es la única.

Los proveedores de proyectos se mueven con una rapidez inusitada, buscando clientes para la Caja; de este modo se aseguran la financiación de sus proyectos. Y los clientes, además, se están convirtiendo en voluntarios de muchos proyectos. La estrategia de diferenciación ha dado lugar a un modelo de negocio en red en el que los propios miembros de la red son los que venden. Un efecto no buscado está siendo uno de los principales dinamizadores del efecto buscado, acelerando de este modo el cambio.

Caja Navarra está navegando por un océano azul: su diferenciación le está llevando hacia un nuevo sector, la Banca Cívica. El compromiso adquirido con los clientes constituye una especie de contrato social. Todo está ya relacionado con los derechos y prerrogativas de los clientes: a conocer lo que ganan conmigo, a elegir el destino del beneficio, a participar en los proyectos financiados.

Las oficinas que se abren son lugares abiertos, con espacios para que los clientes lean, naveguen por internet, tomen un café, lleven a sus hijos, se reúnan, se cuenten proyectos; unas oficinas integradas en sus barrios, un espacio voluntariamente cedido a los ciudadanos en el que entrar pueda producirles el alivio que no encuentran en otros espacios dedicados a la intermediación financiera. Porque habitualmente la compra de servicios financieros ha constituido cualquier cosa menos una experiencia satisfactoria.

No son pocos los retos que la Banca Cívica tiene que afrontar. Desde el punto de vista de la definición estratégica, no es lo mismo un nuevo sector que un nicho hiperdiferenciado. Quizás este nuevo sector sea una vuelta a los orígenes: una red de intermediación para financiar la solidaridad. Un segundo reto, se refiere a la complejidad de la implantación: la red está en manos de sus terminales, y por tanto las percepciones dependen de los empleados; si la clave del éxito estuviera en los directivos o en la tecnología sería más fácil. El tercer reto es propio de los pioneros: crecer con rapidez; y, en el caso de Caja Navarra, hacerlo con recursos propios, a pulso, no es sencillo. Por último, el reto del posicionamiento en la mente de los clientes: conseguir que reconozcamos como valiosas las prerrogativas ya concedidas (conocer, elegir, participar, ocupar espacios) y los que sigan viniendo; en el momento en que ese valor sea superior a los costes de cambio la Banca Cívica habrá triunfado.

## Movistar

### Relacionarse con el teléfono

Cuando Telefónica de España era un monopolio su mercado estaba asegurado. La organización era perfectamente jerárquica y funcional. La captación de clientes no era un problema, ya que tenía lista de espera para contratar sus líneas. La decisión financiera más importante le venía dada por el Estado: la tarifa, cuánto debía cobrar por un servicio que se entendía como cuasi-público. Internamente, el perfil por el que cabía destacar era el técnico. Para crecer en la organización lo que había que hacer era saber cada vez más de telecomunicaciones. Y de hecho los grandes directivos de esa época procedían de su división de I+D.

Cuando el mercado comenzó a liberalizarse, y se introdujeron nuevos operadores, la compañía comenzó su proceso de privatización. Todos recordamos cuál fue la estrategia seguida por el Grupo: crecimiento y diversificación. El crecimiento le condujo a introducirse en el mercado latinoamericano, comprando compañías en Perú, Chile, Argentina, Brasil... De hecho esa línea de crecimiento ha seguido hasta nuestros días. La diversificación le condujo a los nuevos negocios: móviles, internet, datos, cable submarino, publicidad e información, e incluso medios y contenidos de comunicación.

Ese posicionamiento trajo consigo una nueva organización matricial en la que había que desarrollar diferentes líneas de negocio en muchos países. Además, había que convencer al mercado de que Telefónica no era una multinacional, sino una empresa multidoméstica, que adaptaba sus servicios en cada territorio. El objetivo estratégico principal era la salida a bolsa de los diferentes negocios: la telefonía fija, Móviles, TPI, Terra... La última crisis bursátil paralizó una salida a bolsa casi ultimada (Admira: la empresa de contenidos y medios), y otras que podían venir detrás: Atento (call center), T-Gestiona (empresa de servicios compartidos nacida para gestionar la nómina de más de 150.000 empleados en todo el mundo) e incluso Adquira (su central de compras). En los tiempos en que el Grupo pensaba sacar a bolsa todos sus negocios el poder estaba en las líneas de negocio: cada una era independiente. Incluso parecían desear competir entre ellas.

Tras la última crisis financiera la estrategia tuvo que cambiar: había que volver al *core business*, reducir costes, pero sobre todo había que volver al cliente. Porque, curiosamente, los clientes cada vez piden más soluciones globales e integradas de comunicación.

Poner el foco en el cliente está significando potenciar los perfiles comerciales, y replantearse la integración de algunas actividades que en su día se externalizaron. El hecho de que los clientes pidan soluciones integradas exige que el servicio sea más homogéneo, y la organización tiene que ser divisional, por geografías: España, Europa y Latinoamérica.

En menos de veinte años, tres escenarios, tres modelos, tres estructuras; quizás hasta tres culturas. Y la sospecha de que se avecina una cuarta. Porque cada día comprobamos que el futuro de este negocio está en la red, porque cada día trabajamos más desde nuestras casas, porque lo más valioso de la cartera de clientes es que están conectados entre sí.

Movistar nos ha descubierto que la innovación en las telecomunicaciones se puede poner al servicio de la diversión, de la información on line, de la compra venta de bienes de consumo; y, sobre todo, de la generación de relaciones, de la creación de redes.

"Somos azules", y cuantos más seamos mejor nos irá: más fácil y más barato nos resultará estar conectados. Poner al cliente en el centro puede significar venderle cada vez más servicios; pero también puede llegar a significar ayudarlo a construir sus propias redes, para que sea él quien las haga crecer.

Y es que no es lo mismo pensar que tenemos una tienda o que fomentamos una red. En una tienda ofrecemos unos servicios profesionales valiosos; lo relevante es lo que le damos al cliente, y lo que nos quiere comprar. El cliente está en el centro, pero como comprador de servicios. En una red el valor está en que los clientes se relacionen. Y quizás esa sea la esencia de la comunicación: un modo de relación; facilitar lo que todo ser humano necesita, relacionarse, considerarnos como emisores y receptores; en el centro, este cliente no es un comprador sino un ser social que hace crecer la red y por lo tanto vende para nosotros.



## La Fageda

### Cuando trabajar es más que una terapia

Cristóbal Colón nació en Zaragoza. Sí, en Zaragoza, y en 1949. No pretendo enredar en la polémica ítalo-americana-española acerca de los orígenes del descubridor del Nuevo Mundo. Tan sólo pretendo contar una historia, protagonizada por un licenciado en Psicología Clínica por la Universidad Autónoma de Barcelona, que además hizo un programa de Dirección General en el IESE. Y que buscando que los enfermos mentales tuvieran una ocupación, un trabajo, fue descubriendo un nicho de diferenciación que hoy se llama La Fageda.

Este Cristóbal Colón encarna esa teoría que en estrategia denominamos "teoría del cambio": buscando una cosa llegamos a otra, y el efecto no buscado es mucho más rentable que el efecto inicialmente buscado. Una teoría que exige, eso sí, tener confianza: sólo si somos coherentes con el propósito inicial conseguimos que el negocio se diferencie.

Colón comenzó trabajando como aprendiz de sastre, para dedicarse después a la psiquiatría. Fue auxiliar de enfermería en el Hospital Psiquiátrico Provincial de Zaragoza, en el Neuropsiquiátrico de Martorell, y en el Psiquiátrico de Salt. Esas instituciones de los años setenta se parecían más a unas cárceles que a centros terapéuticos; porque a los enfermos mentales se les encerraba, literalmente. Él quería dar un trabajo a esas personas, para que pudieran integrarse en la sociedad, y su vida cobrara un nuevo sentido al sentirse útiles.

Así que comenzó con unos talleres de "laborterapia". Sin embargo, los enfermos eran conscientes de que aquello era una especie de ficción; en realidad, sólo hacían como que trabajaban, y como no se tomaban en serio el trabajo los efectos terapéuticos eran muy limitados.

Tuvo entonces que tomar una determinación drástica. Había que salir del hospital, y trabajar de verdad, generando puestos de trabajo reales. Para que el trabajo tuviera efectos terapéuticos necesitaba que fuera real, útil a la sociedad, y además debía estar justamente remunerado.

En 1982 el Ayuntamiento de Olot comenzó a ayudar en el proyecto, cediendo unos locales en los que catorce personas con trastornos mentales iban a trabajar en un sector muy arraigado en la comarca: la imaginería religiosa. Después, les encomendó el contrato para cuidar los jardines públicos municipales, y los bosques del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa.

En 1984 Colón pudo comprar una finca rústica, una granja con vaquería en el bosque de la Fageda, cercano a Olot, que le permitió iniciar una actividad ganadera, así como poner en funcionamiento un vivero de plantas autóctonas para la reforestación. En 1992 la finca era una de las principales productoras de leche de la comarca, momento en el que las cuotas lácteas

de la Unión Europea amenazaron la continuidad de la explotación. Estaba en juego viabilidad económica de la granja, y ese peligro hizo que dieran con una solución que hoy en día constituye el motor financiero de la cooperativa.

Había que transformar la leche en postres lácteos: de este modo aumentaba el valor terapéutico para los enfermos mentales, y se observaba un imperativo del Mercado Común. Elaborar yogures exigiría mucha mayor dedicación, responsabilidad y eficiencia que criar vacas. También había que competir con las grandes marcas, perfectamente posicionadas en los canales de distribución. Así, aprovechando los contactos con el mundo sanitario, los yogures de La Fageda se introdujeron y dieron a conocer en los hospitales de Cataluña, para llegar a ser actualmente los terceros por cuota de mercado.

Hoy, más de doscientas personas, en su mayoría enfermos mentales, forman una cooperativa que produce al año más de treinta millones de yogures y un millón de plantales para reforestación. Quince hectáreas, quinientas vacas, actividades asistenciales, servicios de terapia ocupacional, pisos asistidos para los trabajadores, actividades de ocio, intentan mejorar la calidad de vida de sus usuarios. Un mundo construido coherentemente para integrar en la sociedad a los enfermos, y que ha producido un magnífico negocio porque las decisiones se tomaron no pensando en el negocio sino en el fin y motor principales, en la idea original.

## **Abadía Retuerta**

### **Mi vecino es mi amigo**

Para entender adecuadamente lo que significa diferenciarse de los competidores resulta oportuno plantearse la siguiente consideración. Imaginemos que en una playa existe un único establecimiento donde acudir para comprar comida y bebida (el lector habrá adivinado que estamos refiriéndonos a un "chiringuito"). Al observar el negocio existente, que está situado exactamente en el centro, decidimos instalarnos en la misma playa con un negocio similar. ¿Cuál sería el lugar más idóneo para hacerlo? No hace falta dar muchas vueltas para concluir que la mayor cuota de mercado se captura ubicándonos exactamente al lado de nuestro competidor.

Y es que la diferenciación no tiene por objeto hacer cosas lo más diferentes que sea posible de nuestros competidores por el gusto de ser raros o extravagantes; lo que busca es capturar algunos atributos por los que los clientes estén dispuestos a pagar más. Si esos atributos resultan exclusivos, mejor, pero resulta que en muchos casos, como el comercio o la restauración, tan importante como la propia propuesta puede ser la zona en que nos encontremos. Ubicarnos en una zona comercial, en una calle de bares, en una zona hotelera, en una calle de entidades financieras, puede resultar mucho más determinante que nuestra significación aislada. Por tanto, al competidor, al "enemigo", no siempre conviene tenerlo lejos.

El Monasterio de Santa María de Retuerta, del siglo XII, es una de las obras románicas más valiosas de la provincia de Valladolid. Allí se establecieron los monjes Premostratenses, fundados en 1120 por San Norberto. Hasta que en 1835 la desamortización de Mendizábal determinó su abandono. El Monasterio se encuentra situado en una finca de setecientas hectáreas adquirida por la empresa farmacéutica Sandoz, hoy Novartis.

A comienzos de los años noventa, el cereal dio paso a doscientas hectáreas de viñedo, plantadas con enorme mimo y una abundante presencia de uva tempranillo. Teniendo en cuenta que la finca linda con nobles y famosos vecinos como Alion, Mauro, Pingus o Vega Sicilia, el objetivo de que Abadía de Retuerta entrase a formar parte de la Denominación de Origen Ribera del Duero merecía todos los esfuerzos y esmeros. En 1998 Novartis tenía preparada su primera cosecha, y esa enorme satisfacción se vio ensombrecida por la negativa del Consejo Regulador de la citada denominación de origen a incluirla entre sus miembros.

¿Qué estrategia cabía fuera de ese prestigioso club? La respuesta no se hizo esperar. Inventar un club más reducido y prestigioso: la Milla de Oro de la viticultura española. Y sacar al mercado cuanto antes los mejores vinos, para estar a la altura de tan ilustres vecinos.

Las doscientas hectáreas se dividieron en cincuenta y cuatro parcelas siguiendo criterios de homogeneidad de terreno y clima. Y se plantaron más

variedades: cabernet sauvignon, merlot, syrah y petit verdot. Cada parcela comenzó a trabajarse por separado: análisis y control mediante sensores, vinificación y cata diferenciados. Así, cada vino tendría una personalidad distinta, propia de cada "Pago". Se instalaron catorce torres para combatir las heladas, y siete estaciones contra las plagas. Como las añadas de 1999 y 2000 no fueron buenas, el marketing se concentró en tres marcas: Rívola, Selección Especial y Cuvée Palomar. Antes de cada vendimia se realizaron más de dos mil catas para determinar la calidad de la uva en cada parcela (progresión del color y los taninos, control del estrés hídrico, medición de acidez y grado). El trasiego, siempre por gravedad.

Y llegó el premio: Selección Especial 2001, fue el Mejor Vino Tinto del Año 2001. Y los planes de crecimiento. Para 2009 está prevista la finalización de reforma de la abadía, cuya hospedería albergará un lujoso hotel de veintidós habitaciones, con zonas de descanso y negocios, y la pretensión de convertirse en un referente internacional del enoturismo.

También han llegado nuevos problemas. El intento de construcción de una autovía que dividía la finca, echando a perder numerosas hectáreas y dañando enormemente el ecosistema. O la construcción de una línea de alta tensión con similares efectos. Abadía Retuerta se ha aprendido bien su argumento: estamos en la Milla de Oro del vino español; no echemos a perder sus caldos, su cultura y su atractivo. Descartada en su día por la denominación de origen ha sabido construir en poco tiempo, con un enorme esfuerzo innovador, una comunidad mucho más fuerte.

## **El Bulli**

### **Pasión innovadora**

Ferrán Adriá es seguramente el cocinero más famoso del mundo. Desde hace más de veinte años se responsabiliza de la cocina de El Bulli, restaurante situado en la Costa Brava, a unos doscientos kilómetros de Barcelona. Un restaurante que agota sus reservas de una temporada a otra, y que sólo está abierto entre los meses de abril y setiembre. El resto del año, Ferrán Adriá dirige en Barcelona su Taller, el laboratorio de investigación donde produce cada año quinientas nuevas recetas.

Ha recibido innumerables premios, distinciones, estrellas y honores: Premio Nacional de Gastronomía, Grand Prix de l'Art de la Cuisine de la Académie Internationale de Gastronomie, Mejor Cocinero del Año de diversas Guías, Cruz de Sant Jordi, Medalla de Oro del Mérito Turístico, Mejor restaurante del mundo según *The Restaurant Magazine*, Premio Ciudad de Barcelona, Lucky Strike Award de diseño, Máximo representante de la cocina de vanguardia mundial según *The New York Times*, Portadas en *Le Monde* y en *Time*, Invitación a la inauguración de la muestra de arte en Kassel, Tres Estrellas en la Guía Michelin, Cinco Gasolineras en Guía Campsa, 9,75 en la Guía Gourmetour, Doctor Honoris Causa por la Universidad Politécnica de Cataluña.

Sobre él se han escrito más de 2500 artículos, unas quince mil páginas, en los que los enfoques y aproximaciones resultan de lo más variado y al mismo tiempo complementario: innovador, artista, empresario, científico, gestor, consultor, emprendedor de negocios diversificados. Indudablemente en su figura llama la atención cómo conjúgale arte y la ciencia, su oficio y la investigación, la pasión y el método.

Hace poco más de dos años hizo público un manifiesto, una síntesis de su cocina. Sorprende lo categórico de sus afirmaciones, referidas a su trabajo (la cocina es un lenguaje; todos los productos tienen el mismo valor gastronómico; las técnicas de cocción son un patrimonio), al placer sensorial (la información que da un plato se disfruta a través de los sentidos; también se disfruta y racionaliza con la reflexión; los sentidos se convierten en uno de los principales puntos de referencia a la hora de crear), a los platos (se borran las barreras entre el mundo dulce y el mundo salado; la estructura clásica de los platos se rompe; en los segundos platos se rompe la jerarquía "producto-guarnición-salsa"; el menú degustación es la máxima expresión en la cocina de vanguardia), al contexto y la armonía (lo autóctono como estilo es un sentimiento de vinculación con el propio contexto; la concepción de las recetas está pensada para que la armonía funcione en raciones pequeñas; la descontextualización, la ironía, el espectáculo, la performance, son completamente lícitos, siempre que no sean superficiales).

Y sobre todo, sorprende su visión de la creatividad: la búsqueda técnico-conceptual es el vértice de la pirámide creativa; se crea en equipo; la investigación se afirma como nueva característica del proceso creativo culinario. Porque junto a esta aproximación que tanto se parece a un "discurso del método", Adriá ha sostenido siempre que el motor de la renovación es la pasión, sin la cual la innovación no funciona. Por eso los líderes, para introducir pasión en sus empresas, deben dar buen ejemplo. El cambio también está dirigido y orientado por el trabajo en equipo. Y para desarrollar la creatividad en equipo el principal secreto es trabajar con los mejores, ya que de lo contrario no funciona.

En una cultura que facilite la creatividad, el elemento clave es no dejar espacio a la burocracia. La creatividad siempre es polémica y siempre crea problemas. Y cuando da consejos a directivos afirma lo siguiente: el primero es que crean en la empresa y que actúen como si fuese suya. Después, hay que trabajar realmente en equipo, iniciando cualquier proyecto todos juntos. La tercera sugerencia que les hago es que trabajen mucho pero divirtiéndose con lo que hacen.

La innovación de este cocinero nos demuestra que su carácter apasionado no sólo no está reñido con la reflexión, sino que la necesita. El apasionamiento es activo y emotivo, pero también reflexivo, ya que de lo contrario se convertiría en colérico e impredecible.

## **Silestone**

### **Un mármol distinto**

Uno de los libros más interesantes que podemos encontrar en estos momentos es "Ver lo evidente", de Erich Joachimsthaler. El autor propone que para innovar en beneficio de los clientes hay que aprender a mirar desde fuera de las operaciones de la empresa. Cuántas veces, ante la propuesta de un competidor, o ante la exitosa irrupción de alguien en el mercado, nos lamentamos exclamando: ¿Cómo no se nos había ocurrido a nosotros? Y es que si las ventajas competitivas son necesariamente ventajas para los clientes, deberíamos estar mucho más pendientes de cómo vive la gente, qué le preocupa, qué hace, cuándo, por qué. A las empresas nos falta algo tan simple como eso: conectar con la vida diaria de los clientes. O, dicho de forma un poco más rebuscada: entender los ecosistemas, el hábitat, de la demanda.

Silestone es el líder mundial en superficies de cuarzo. Por muchos motivos, pero sobre todo porque supo dar respuesta a unas demandas implícitas que hoy nos parecen evidentes. Las encimeras de mármol de nuestras cocinas tenían dos serios problemas: se rompían, y se manchaban; además, casi siempre eran del mismo color, frío como el mármol. La familia Cosentino ha conseguido ofrecernos un producto más resistente y flexible que el mármol, en docenas de colores, que no sólo no se mancha con el uso diario, sino que además tiene un tratamiento antibacteriológico.

Esta historia de diferenciación, obviamente, no ha sido fácil. Su protagonista principal esponsoriza ahora al equipo de fútbol de su provincia, la Unión Deportiva Almería. Cuando tenía ocho o nueve años, Francisco Martínez Cosentino montó su primer negocio: compraba pipas de girasol, las llevaba a un horno, para tostarlas y salarlas; empaquetadas en unos cucuruchos estupendos, las vendía, y con el beneficio consiguió comprar camisetas de fútbol para toda su pandilla.

Poco a poco fue armando un negocio familiar en la sierra de los Filabres, en Macael, junto a las canteras de mármol que vistieron La Alambra y El Escorial. Los años ochenta fueron buenos para la construcción en la Costa del Sol. Pero para crecer por todo el mundo hacía falta algo diferente, un producto menos autóctono. Y persiguiendo ese anhelo llegó la solución a lo que los clientes demandaban.

Los inicios de esa búsqueda tuvieron errores. Pero, vistos con perspectiva, parecen hitos necesarios para el descubrimiento final. El más importante fue "Marmolstone", un producto a base de polvo de mármol pero que se manchaba y rompía con facilidad, lo que originó costosísimas reposiciones de material; y para colmo no era mármol. Es decir, que buscando crecer por todo el mundo, apareció la demanda evidente: una piedra que ni se rompiera ni se

manchase. Pero apareció porque su protagonista nunca se vino abajo y siempre dio la cara.

Viajando, viendo, preguntando, se fue configurando Silestone: hecho a base de cuarzo, una de las piedras naturales más hermosas y resistentes; con las resinas y cementos que le aportan la adecuada flexibilidad; en todos los colores que pueda demandar cada mercado; accesible en más de cincuenta países; adaptado a los gustos y sistemas de distribución locales. Silestone ha seguido avanzando. Con una protección antibacteriana desarrollada por Microban Internacional Ltd. ha creado una nueva categoría, Higienic Quarz Surface, especialmente idónea para restaurantes, hospitales y laboratorios.

Además de ser un producto excepcional ha sabido parecerlo. Silestone Antibacterias se vistió de largo en el restaurante La Broche, de Sergi Arola; ha estado presente en los anuncios de televisión más costosos del mundo (el intermedio de la Super Bowl americana); y ha sido elegido por la revista Time como una de las diez innovaciones que cambiarán la vida de los estadounidenses en el siglo XXI.

Millones de metros cuadrados producidos anualmente avalan a esta piedra de cuarzo, la más resistente, versátil e higiénica del mercado. Gracias a un emprendedor que supo ver lo evidente cuando lo que buscaba era otra cosa, crecer por todo el mundo. Y que pudo verlo porque como él muy bien dice hay que ser constantes, no venirse nunca abajo, y sobre todo hay que tener palabra y dar siempre la cara.



## **Mallorca**

### **Aprovechar la suerte**

Se acercaba la Navidad de 1930, y Bernardino Moreno, como tantos madrileños, compró su participación de lotería en el establecimiento de Doña Manolita en la calle San Bernardo. La suerte quiso que ese año le tocara. Así que Bernardino y su mujer, María, deciden establecerse por su cuenta y abren una pastelería en el número siete de Bravo Murillo. Bernardino había aprendido el oficio en "La Rosa de Oro". Consciente de su destreza sobre todo para hacer ensaimadas, el nombre elegido para su negocio no puede ser otro que "Mallorca".

Sus ensaimadas calientes a todas horas se ganan pronto a los madrileños. Los hijos del matrimonio aprenden rápido, sobre todo a trabajar, a atender a los clientes, a mantener la tienda ordenada y limpia. Tanto que en una ocasión su padre los saca del cine para que dejen como Dios manda el establecimiento. Después de las dificultades propias de la guerra, vinieron las de la posguerra. Y la intuición de que Madrid crecerá sobre todo por el Barrio de Salamanca. Así, en 1949 se abre la tienda de la calle Velázquez, cuando en ese barrio apenas hay unos pocos comercios.

Generación tras generación, Mallorca acompaña a los madrileños en su crecimiento. Nuevas tiendas. Nuevos productos y servicios. Nuevos tipos de negocio. Y nuevos lugares. Una vez asentada la repostería, vinieron los bombones. Y después el catering, aprovechando que los vehículos de reparto que se utilizaban por la mañana descansaban por las tardes. Y las comidas preparadas. Abrir al mediodía. La cuidada bodega, y los regalos. Siempre adaptándose a lo que el barrio demandaba.

Mallorca decidió llevar las bodas al campo, al Castillo de Viñuelas. Atender todo tipo de eventos empresariales y familiares. Sembrar de tiendas los nuevos barrios y las poblaciones periféricas. Montar restaurantes. Y lugares de comida rápida: el Club Sándwich Café. Acercarse al Parque Ferial, y a las terminales del aeropuerto. Por eso se ha convertido en una marca tan unida a Madrid.

Es cierto que todo comenzó con un golpe de suerte. Pero detrás de ese empujón vino una exquisita preocupación por mantener la calidad. En cuántas ocasiones, aunque los clientes no lo soliciten, Mallorca adorna sus eventos con el mejor menaje y centros de flores. Porque sabe lo que supone que quienes disfrutan del catering puedan apreciar todos y cada uno de los detalles. Máxima calidad: hace décadas que no se sabe en el obrador lo que es la margarina. Exquisito diseño, en las tiendas y en los productos y envases, siempre renovado y cercano a la vida y costumbres. Y con la mejor formación internacional, en Estados Unidos y Suiza, para las generaciones que se están preparando para llevar las riendas del negocio.

La cuarta generación tiene en sus manos más de mil empleados, con casi setenta millones de euros de facturación anual, una docena de tiendas,

media docena de Club Sándwich, cinco restaurantes, casi mil cócteles anuales, una boda diaria de media. Una nueva fábrica de quince mil metros cuadrados. Y sobre todo la ilusión y el saber hacer de sus bisabuelos.

Cuentan quienes conocieron a María, la mujer del fundador, que todo el barrio acudía a contarle sus penas y confidencias, tal era su discreción y buen carácter. Seguramente esa ha sido la diferenciación de Mallorca: saber actualizarse permanentemente, manteniendo unos rasgos de tienda de barrio muy difíciles de copiar porque se han aprendido y transmitido desde dentro. Algo tendrá que ver, seguramente, el hecho de que todos los días, lo que sobra en las tiendas se regala a una serie de instituciones benéficas. Para que, de la comida, no se tire nada, como a buen seguro aplaudirán los fundadores. Y es que esta suerte de innovación que tiene como ingredientes una pizca de suerte, tanto esmero por la calidad, cercanía y discreción sólo puede aprenderse en una familia. A buen seguro, Mallorca durará lo que quieran, y sepan, los miembros de esa empresa familiar.

## **Pocoyó**

### **Elegir a los amigos**

No hace mucho tiempo preguntaba a unos alumnos si en su opinión los seres humanos podemos elegir muchas o pocas cosas. Me respondieron que sí, que muchas. Así que pasé al turno de preguntas: ¿cuántos habéis elegido el lugar donde nacisteis, la época histórica, el siglo, el año? ¿Alguien ha elegido a sus padres, o a sus hermanos? No hizo falta seguir mucho más: estaba claro que existe un buen número de cosas que no hemos elegido, y que resultan de gran trascendencia en nuestras vidas. El objetivo de ese debate al que me he referido era considerar la aceptación de lo que nos viene dado como un acto propio de la voluntad, de la libertad.

Quizás la empresa a la que voy a referirme no suene a algo tan trascendente. Zinkia Entertainment es la productora de Pocoyó, una serie de 52 episodios (de unos 7 minutos de duración cada uno). Esta empresa acaba de estrenar el Mercado Alternativo Bursátil, destinado a acoger empresas en expansión, rompiendo con una sequía de un año en la bolsa española tras las cuotas de la Caja del Mediterráneo. Casi cuatro millones de acciones, con una subida el primer día superior al veinticinco por ciento.

La hija de uno de los cocreadores de la serie, Vera, dio nombre al protagonista. De pequeña, antes de acostarse rezaba "Jesucito de mi vida, tú eres niño como yo", pero en lugar de decir "como yo" decía "pocoyó". David, el padre, estaba otro día viendo una serie de televisión con su hija, y pensó en la idea de hacer unos dibujos para entretenerla, a ella y a los hijos de sus amigos. Otros dos personajes tienen un origen también familiar. Pajaroto viene a ser la caricatura de uno de los animadores. Y la mascota, llamada Lula, estuvo a punto de ser un perro llamado Lucas, igual que el verdadero perro del hoy presidente de la compañía.

Pocoyó está descubriendo el mundo. Y lo hace divirtiéndose. Su curiosidad es enorme, y todo le hace feliz. Aprende riendo. Es feliz aprendiendo. La calidad de la serie es indudable, y ya ha triunfado en Canadá, Reino Unido, Japón o Australia. Ha sido vendida a cien países, y cuenta ya con el Premio a la Mejor Serie de Televisión en el Festival de Animación más prestigioso del mundo, Mejor Serie Preescolar, Mejor Programa Europeo, Serie más Popular para Niños a través de página web de la RAI. Premio a Mejor Mascota Infantil durante el Festival de Publicidad y Comunicación Infantil, Mejor Serie de Animación, etc., etc. ¿Qué la hace diferente?

Seguro que muchas cosas. Pero podemos detenernos en una, muy bien conseguida por sus creadores: han sabido elegir unos amigos para Pocoyó, que le acompañarán en su aventura de aprendizaje completándole de un modo muy equilibrado.

Pato es un personaje divergente. De color amarillo, con sombrero verde, aparentemente tímido y cauteloso. Las cosas casi nunca salen como él

quisiera, lo que le convierte en un cascarrabias. Ely, la elefante de color rosa, tiene un carácter afable, y como es la más fuerte se presta a ayudar a todos; tiene un gran corazón; siempre tiene una respuesta a las preguntas de los demás: es un poco sabelotodo.

Entre Pato y Ely, Pocoyó tiene cubiertas dos facetas importantes del aprendizaje: alguien casi siempre descontento, y alguien que casi siempre tiene una respuesta. Loula, su perrita, no pasa de ser una mascota, alguien que siempre acompaña, aunque no aporte mucho más que eso. Y por último quedan los pájaros, Pajaroto y Pajarito; el primero, siempre dormido; el segundo, que nunca duerme; los dos, con un carácter que les lleva a irrumpir en la escena, sin apenas tiempo para la reflexión previa.

Un buen test para ir conociendo el estilo dominante de aprendizaje de nuestros hijos es, sin duda, preguntarles cuál de los amigos de Pocoyó les gusta más. Mihaly Csikszentmihalyi, investigador de origen húngaro afincado en Chicago, al referirse a los personajes creativos hablaba de ellos como individuos a la vez, y según el caso, agudos e ingenuos, extrovertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados. De momento nuestra la imaginación más que hacia una persona innovadora quizás se dirige hacia una personalidad esquizofrénica o bipolar. Pero no es así si se cumple otra condición. Los creativos son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, y lo hacen muchas veces.

## **Hermanos Sallén**

### **Invento seguro**

Parece evidente que si alguien desea atracar un banco a plena luz del día diseñará una estrategia para intimidar a los empleados de la entidad y a todas las personas que en ese momento se encuentren en el patio de operaciones. De ese modo tendrá alguna posibilidad de hacerse con el botín. Si además, como es muy probable que ocurra, desea dificultar la labor de quienes intentarán apresarle, estudiará los sistemas de vigilancia. De lo que no cabe ninguna duda es que en el momento de atracar llevará en su poder algún arma, un arma metálica.

Eso es lo que se llama hacer "bien" el mal, es decir, hacer algo reprobable (como lo es robar), pero ejecutándolo bien, a conciencia, "profesionalmente". Lo contrario sería actuar como Woody Allen, cuando en una de sus películas pretende intimidar con una pastilla de jabón pulida en forma de pistola; o cuando al atracar una sucursal bancaria se pone a discutir con los empleados si en la nota que les está dando ha escrito correctamente que le den todo el dinero porque lleva una pistola.

Hace algo más de veinte años las entidades financieras se encontraban en plena operación de blindaje de sus oficinas. Sin pensar demasiado en los efectos no deseados de una estrategia tan agresivamente defensiva llenaron de cristales blindados el horizonte. Hablar con un empleado cara a cara resultaba imposible; la propia voz quedaba distorsionada por unos sistemas de comunicación claramente mejorables. La entrada era toda una odisea, ya que durante unos instantes el cliente quedaba apresado entre dos puertas blindadas para evaluar si llevaba consigo objetos metálicos, mientras esperaba el beneplácito de algún empleado que conociera dónde estaba el botón secreto que abría la segunda puerta; había que pasar de uno en uno por tan ingenioso sistema, y como las máquinas cuentan mal a los humanos en más de una ocasión se molestaba seriamente a los clientes que, con un considerable sobrepeso y volumen, tenían que oír de la maquinita el molesto "pasen de uno en uno, por favor".

Alguien pensó que todo aquello era desproporcionado. Simplemente porque se estaba disparando a bulto. No había que detectar todos los objetos metálicos que entraban en la oficina, sino solamente las armas. Y para eso bastaba con advertir cuando un objeto metálico tenía una determinada forma. Así se inventó un arco detector de metales de campo magnético tridimensional capaz de discriminar los objetos metálicos por su forma.

Aquel joven que todavía no llegaba a los treinta años ya sabía desde su juventud lo que era inventar cosas. En su pueblo, Binéfar, de la provincia de Huesca, existía una gran afición al motocross y al trial. Y cuando tenía dieciséis años se planteó cómo evitar que las motos se gripasen al caer al suelo; diseñó un mecanismo para parar el motor cuando se perdían el equilibrio y la inercia, y así recibió un premio de cinco millones de pesetas.

Más recientemente, y dentro del campo de la seguridad, el grupo familiar Sallén ha inventado cosas tan útiles como sistemas de digitalización de imágenes y transmisión vía módem, sistemas perimetrales de seguridad basados en aplicaciones de fibra óptica para proteger grandes extensiones como aeropuertos, líneas de ferrocarril, zonas militares, o ciudades enteras; en el sector de la aviación, cuentan con patentes para inmovilizar en caso de secuestro de un avión, o detectores de teléfonos móviles encendidos en la cabina. Sin olvidar el sector financiero, donde han puesto en el mercado sistemas de detección de billetes falsos que al mismo tiempo clasifican por el grado de deterioro.

La filosofía de los hermanos Sallén se resume en muy pocos puntos: ser inconformistas, inquietos; en segundo lugar, estudiar bien su mercado, a sus clientes, pensando en las necesidades actuales y futuras. Una persona inconformista que analiza con tenacidad las cosas llega a ofrecer soluciones diferentes. Preguntarse lo que otros no se preguntan. Y estudiar, buscar con ahínco hasta dar con una solución mejor. Cincuenta personas trabajan diariamente en Binéfar inventando sistemas de seguridad, muchos de los cuales no pueden contarse con detenimiento porque sería dar pistas a quienes quisieran hacer "bien" el "mal".

## **PharmaMar**

### **Tesoros que el mar esconde**

José María Fernández Sousa es Catedrático de Bioquímica por la Universidades Complutense de Madrid y Santiago de Compostela, Máster en Dirección de Empresas por el IESE, y posee una experiencia de tres décadas en la industria farmacéutica. Ha sido miembro de los Consejos de Administración de Antibióticos, Penibérica, Biolys, ICI-Farma, Pescanova, Transfesa, Cooper-Zeltia, ICI-Zeltia y Banco Guipuzcoano Cuenta con más de un centenar de publicaciones y patentes en las áreas de la bioquímica, los antibióticos, antitumorales y la biología molecular. Preside el comité Madrid por la Ciencia. Pero, desde 1986, es conocido sobre todo por ser el presidente de Zeltia y de PharmaMar.

Fue entonces cuando creó una empresa dedicada a buscar en el fondo del mar unos tesoros muy especiales: las soluciones para nuestras enfermedades cancerígenas. Y es que tiene todo el sentido pensar que los fondos marinos esconden muchas más cosas que las que podemos llegar a conocer en la superficie de la tierra. PharmaMar ha encontrado ya unos cien mil especímenes marinos, casi mil entidades químicas que no conocíamos, y ha identificado más de treinta familias nuevas de compuestos.

Trescientos profesionales, de los cuales más de doscientos son licenciados y más de cien doctores, forman parte de una extensa red de excelencia en biología marina y en química de la biología del cáncer, una red mundial en la que colaboran más de cincuenta centros de investigación y universidades de todo el mundo. Diez mil pacientes con diferentes tipos de cáncer de doscientos hospitales se han beneficiado del tratamiento con compuestos elaborados por PharmaMar.

La empresa, que inicialmente y por afinidad familiar aprovechaba el trabajo en alta mar de los barcos de Pescanova para recoger muestras, inicia su proceso de búsqueda de compuestos que puedan utilizarse en el tratamiento del cáncer. Investiga y desarrolla después para dar lugar a compuestos que puedan llegar al mercado, y lo hace buscando también estrategias de colaboración en el desarrollo de su cartera de productos. La empresa suele conservar sus derechos de comercialización en Europa, y suele ofrecer licencias para los Estados Unidos y Japón.

Tahio Pharmaceutical, por ejemplo, tiene desde marzo de 2009 los derechos de comercialización en Japón del Yondelis, mientras que Centocor Ortho Biotech (una empresa de Johnson & Johnson) los tiene para todos los territorios excepto Europa y Japón. En aquellos compuestos que se demuestran eficaces en áreas terapéuticas distintas de la oncología, suele licenciar el producto a nivel mundial; por ejemplo, en 2009 ha alcanzado acuerdos con la austríaca Marinomed Biotechnologie GmbH y la americana Medimetriks

Pharmaceuticals para desarrollar el kahalalide, un compuesto específico para patologías dermatológicas.

Recientemente se han dado a conocer notables avances en productos como el Aplidin, Irvalec (para el cáncer de esófago y estómago), Zalypsis (compuesto procedente del *Jorunna funebris*, un nudibranchio moteado, y que puede ser eficaz para el cáncer de endometrio y cuello uterino), compuestos anti-VIH que han demostrado actividad antivírica frente a cepas del VIH resistentes a los antirretrovirales conocidos. Pero sin duda el producto estrella de PharmaMar es el Yondelis. Este derivado del tunicado marino *Ecteinascidia turbinata* fue el primer fármaco antitumoral desarrollado por el grupo Zeltia y el primero desarrollado en España. En julio de 2007 la Agencia Europea del Medicamento lo aprobó para tratar el sarcoma de tejidos blandos, y el pasado mes de setiembre lo hizo para el cáncer de ovario.

El recorrido clínico y jurídico de desarrollo y aprobaciones del yondelis por todo el mundo occidental ha sido seguramente el principal factor determinante del valor de la compañía en los últimos años; al menos, de su valor en bolsa. Pero no ha sido el único logro. Unos quinientos millones de euros invertidos, que han proporcionado dos mil patentes, hacen que en el caso de PharmaMar podamos hablar de investigación e innovación con mayúsculas. Una inversión costosísima que no deja de atraer inversores. Porque sin duda alguna se trata de una apuesta diferente.

Quizás sea por una especie de "ángel" que irradia su presidente, pero en las reuniones con analistas lo que más llama la atención son los ojos con los que los asistentes le escuchan y le siguen, llegando a exclamar que por un proyecto así sí que vale la pena invertir y arriesgar.



## Zed

### Arriesgarse ... y ganar

El cambio permanente de *core business*, de negocio principal, parece resumir la frenética vida empresarial de Ignacio y Javier Pérez Dolset. Aunque, si les preguntáramos a ellos, probablemente lo que dirían es que en realidad nunca han cambiado de negocio... Quizás tengan razón, y entonces el resumen de su evolución probablemente tendría que ser el siguiente: un continuo ir y venir, aparecer y desaparecer, hacer y rehacer, de empresas para poder gestionar una actividad relacionada, pero sumamente cambiante.

Si nos situamos en 1996 encontramos a estos dos hermanos fundando *Pyro Studios*, una empresa de videojuegos capaz de lanzar dos años después la famosa serie "Comandos", con la que alcanzaron cinco millones de copias vendidas, y que logró en veinticinco países ser número uno en ventas. Ese mismo año fundaron *LaNetro*, aquella famosa guía que ofrecía contenidos de ocio y entretenimiento para soportes interactivos.

En 2004 *LaNetro* adquirió Zed a la operadora escandinava *TeliaSonera*; una operación que era la consecuencia lógica del deseo de centrarse en los servicios para teléfonos móviles; y por ese motivo, la compañía pasó a llamarse *LaNetroZed*. En 2006 los crecimientos de facturación fueron espectaculares; crecimiento orgánico y a través de algunas compras como *Monsternob* y *Alvento*; y a pesar de que todo parecía una operación de manual, sin embargo los intentos de salir a Bolsa fueron fallando. La compañía pasó a llamarse *ZedWorldwide*, operando bajo la marca Grupo Zed.

Sus éxitos en los USA, donde en 2007 se convierte en uno de los primeros proveedores de música digital, y la adquisición de *Netpeople* para crecer en América Latina, contrastan con la alianza firmada con el Grupo Planeta para que se haga cargo de las guías de *lanetro.com*. Y digo "contrasta" porque Planeta ya acababa de dejar bajo mínimos la actividad de otro "clásico" del sector, *ADN.es*. El año 2008 es también el año de la fusión entre Zed, *Pyro* e *Illion Animation Studios* (productora especializada en largometrajes de animación por ordenador fundada en 2002).

Zed trabaja en más de cincuenta países, y con más de cien operadoras de telefonía móvil. Su enorme diversificación resulta muy difícil de seguir: *Zed Classic* (contenidos de personalización para móviles), *Zed Games* (juegos para móvil e internet), *Zed Net* (redes sociales para móviles), *Zed Business Solutions* (campañas de marketing), *Zed City* (mundo virtual inspirado en *second life*), *Adverising Solutions* (para comercializar publicidad en todas las compañías del grupo).

Riesgo es, probablemente, la palabra que mejor define esta frenética diversificación relacionada. El último conocido, el lanzamiento de *Planet 51*. Cuarenta millones de euros invertidos en una película de animación, que el

pasado mes de noviembre, en su primera semana, ya recaudó exactamente esa misma cantidad.

Cuesta creer que Sony haya distribuido una película española en los USA y la haya lanzado en miles de salas una semana antes que en España; que *Burger King* tuviera preparados veinte millones de juguetes inspirados en la película para acompañar a sus menús infantiles; o que la NASA cediera unos derechos diez años después de que lo hiciera con el *Space Cowboys* de Clint Eastwood. Cuesta creerlo hasta que escuchamos a Ignacio Pérez Dolset relatar el número de viajes que tuvo que hacer, y la dureza de las negociaciones que tuvo que atravesar.

En esta historia innovadora, el riesgo ha sido no sólo compañero, sino casi sinónimo, de la adaptación permanente. Como también hubo que cambiar tantas veces el libreto de *Planet 51*, que finalmente fue terminado por Joe Stillman, responsable de *Shrek*, de modo que se asegurara la adecuación a los gustos americanos. Vista la rapidez con la que han evolucionado durante los últimos quince años los contenidos de ocio, la capacidad de adaptarse de este grupo empresarial necesariamente proporciona una apariencia un tanto caótica e incluso en ocasiones un tanto desalmada; sin embargo, los hechos muestran que está guiada por una intuición más que certera.

Y seguramente, cada vez serán más los sectores en los que la innovación se parecerá a esto: ir y venir, hacer y rehacer, arriesgarse o morir.

## **Idealista.com**

### **Idealistas**

Hace diez años Jesús Encinar quería inscribir una empresa "punto com", que además se llamara "Idealista". Imposible; el registro no aceptaba tanta innovación. Si quería aparentar un look de nueva economía el apellido autorizado era "networks". Y si quería usar un concepto tan vago, tendría que ponerle apellidos. Como no estaba dispuesto a seguir caminos predecibles, se le ocurrió un nombre aparentemente contradictorio, un oximoron : "Idealista. Libertad y Control". Un nombre con el que consiguió esbozar una sonrisa caritativa en el Notario.

Quizás desde entonces Jesús tiene una visión muy peculiar del gremio jurídico. Y recomienda que en los contratos importantes no dejemos de repasar una y otra vez los números: muchos abogados lo son precisamente porque en el colegio no les gustaban los números... Unos meses después, en octubre del año dos mil, con su hermano y tres amigos más, comenzaron a ofrecer en su portal de internet contenidos inmobiliarios para Madrid; en menos de seis meses, Barcelona; y a los cuatro años, toda España.

Se trata de un caso único: un portal inmobiliario español rentable desde el tercer año. En 2003 obtuvo un beneficio de ciento veinte mil euros sobre algo menos de dos millones de facturación. Y los números crecieron progresivamente hasta que en 2006 eran ya tres millones sobre nueve y medio. Las cifras de negocio de 2009 nos hablan de un tráfico de ciento cincuenta mil e-mail diarios, tres millones de usuarios, dos mil nuevos anuncios cada día, seiscientos mil usuarios registrados, cinco millones de páginas vistas diariamente...

Claramente lo que "Idealista.com" ha establecido es una red, una comunidad de intereses, en la que vendedores y compradores pueden conocerse y aproximarse con gran facilidad, sin necesidad de intermediarios. Si nos preguntamos con qué gana dinero este portal, dos tercios de su facturación provienen de publicar la cartera de productos de profesionales inmobiliarios, y poco menos de la cuarta parte de publicidad; el resto son algunos desarrollos tecnológicos y la venta de visitas virtuales a los anunciantes.

La innovación está en el modelo de negocio, en la red. No la encontramos primordialmente en la tecnología. Porque lo que Jesús suele comentar acerca de la tecnología tiene todo el sentido común del mundo. La tecnología más puntera acabará pronto siendo obsoleta. Recomienda además evitar las soluciones a medida, desarrollando únicamente lo que sea verdaderamente crítico para el negocio y que proporcione una ventaja competitiva muy clara. Las tecnologías más novedosas están bien para los ensayos y las pruebas, pero cuando nos jugamos nuestro negocio es mejor que otros hayan probado antes.

Unos consejos que parecen ir contracorriente sencillamente porque van contra los intereses personales de muchos programadores que preferirían utilizar nuevos lenguajes para de paso formarse y mejorar su *currículum*, generando insanas relaciones de dependencia.

Más sentido común: la venta. Lo que para nosotros puede ser una innovación estupenda sirve de poco si los clientes no la perciben así. La gente suele comprar cosas para resolver problemas; y si sólo somos capaces de ofrecer pequeños ahorros en los costes, muchos clientes nos verán como un factor de riesgo ya que el mero hecho de cambiar representa para ellos un coste de cambio. O el ahorro es enorme... o tenemos que volver a la misma pregunta: ¿cuál es el problema que yo estoy solucionando?

Más sobre la venta. Los clientes que tardan en comprar no son lentos. Son inteligentes, y saben que cuando se puede esperar, comprar constituye una magnífica oportunidad de equivocarse. Por eso, es mejor vender cosas que tengan una demanda urgente, que solucionen verdaderos "dolores de muelas".

Este portal innovador tiene también una visión muy interesante de la competencia. Al emprender algo no hay que pararse a pensar en cómo reaccionarán los grandes competidores establecidos en el mercado. No hay que tener miedo, porque el riesgo sólo lo tienen ellos. El que emprende puede equivocarse, hacer el ridículo, arriesgar su marca, exactamente todo lo que ellos no pueden hacer.

Crear una empresa es algo muy serio. Requiere tiempo completo, un equipo muy bien elegido con el que discutirlo todo: repartos de capital, eventualidades de abandono, diferenciación retributiva según cada aportación, dependencias jerárquicas y funcionales. Y calcular las necesidades de financiación con mucho tiempo, porque toda negociación que se precie se alargará, y la fuerza para negociar tiende a cero si nos vamos quedando sin dinero.

Idealista.com es una idea emprendedora que ha sido capaz de irrumpir con tanta fuerza en el mercado porque el sector servicios está demandando la verdadera diferenciación: es decir, redes y mucho sentido común.

## **Valor**

### **Bebida de reyes**

“Aportar valor a nuestros clientes”: una de esas frases que parecen resumir los deseos de cualquier empresa, sobre todo si es de servicios profesionales. “El valor se le supone”: lo mínimo que pediría un cliente. Desde luego se trata de algo que al menos literalmente nos ofrece una marca de chocolates bautizada como “Chocolates Valor” a causa de que a su fundador, Don Valeriano, le llamaban “Señor Valor” allá por el año 1881 en su tierra alicantina de Villajoyosa.

Buceando por su web, “amigos del chocolate”, encontramos trazos de una historia que cuenta cómo llegó a “este país” (antes lo llamábamos España) el cacao. Uno de los pueblos dominados por los aztecas tenía un rey sagrado llamado Quetzalcóatl. Era un dios bondadoso a quien su oponente consiguió engañar y desterrar; su esposa resistió al malvado y perdió la vida antes de desvelar dónde se escondían los tesoros de la ciudad. La sangre de la princesa fertilizó la tierra e hizo crecer el árbol del cacao; su fruto sería amargo, como el sufrimiento; y oscuro como la sangre. Quetzalcóatl juró que regresaría en 1519. Por eso, cuando los aztecas vieron llegar ese mismo año a Hernán Cortés, corpulento, barbudo, de piel blanca y ojos grandes, no dudaron que estaban ante su buen dios reencarnado.

Durante el banquete de bienvenida Cortés probó una bebida que desconocía, el “thocolat”, servida en tazas de oro. El valor que daban los aztecas a su manjar era tal que su fruto se usaba como dinero. Fray Jerónimo de Aguilar era un monje cisterciense que acompañó a Cortés en México, y envió el primer cacao a España, junto con la receta de elaboración del chocolate. El abad del Monasterio de Piedra, en la provincia de Zaragoza, Fray Antonio de Álvaro, guardó celosamente la fórmula ya que pronto esa bebida se convirtió en la preferida de los reyes.

La tradición chocolatera cisterciense se extendió a Francia. Mucho ayudó que la Iglesia permitiera su bebida los días de ayuno. Los franceses lo servían líquido y frío. Los españoles, caliente y espeso. Pero quien más ayudó a popularizar este producto fue un suizo, de un pueblecito llamado Vevey. El farmacéutico Henri Nestlé había inventado la leche condensada, y pensó en la posibilidad de mezclar su invento con el chocolate. Junto con Daniel Peter, su yerno, consiguieron producir chocolate con leche, y de ese modo se abrió un nuevo mundo de dulces posibilidades. Tanto es así que en pocas décadas el consumo de cacao en Europa se multiplicó por diez.

Pero volvamos a la historia de Valor. Los procesos de fabricación se industrializaron en los años treinta, pero las guerras y la autarquía que les siguieron paralizaron su desarrollo durante casi dos décadas. Fue a mediados de los cincuenta cuando la empresa comienza a crecer de verdad, si bien la

decisión más importante para su posicionamiento se produce en 1968, cuando lanza al mercado un producto único, con una pureza cien por cien, sin ningún tipo de grasas vegetales. Esa es probablemente todavía hoy su principal seña de identidad: calidad total, en un formato grande y pesado. Una imagen que ya está presente en veinticinco países. Con toda la producción concentrada en su planta de más de veinte mil metros cuadrados.

La tradicional tableta de doscientos cincuenta gramos se ha asociado a la imagen del "puro placer". Claro que ha visto nacer una versión sin azúcar que responde al lema "placer sin remordimientos". Le acompañan los bombones y las especialidades de repostería ("dulces tentaciones", "dulces tesoros", "pequeños secretos"). Y sobre todo el chocolate a la taza, que ha permitido desarrollar una línea de negocio de chocolaterías, de las que en la actualidad posee más de treinta.

Más rebuscada es todavía la imagen del "placer adulto", que en cierto modo evoca a aquellas decadentes señoronas a las que entristecía que todo lo que les gustara fuera pecado o engordara. El posicionamiento en gama alta hace que, de acuerdo con la imagen de un producto "de lujo", la distribución se lleve a cabo por canales Gourmet y Duty Free. Pero está claro que el segmento tiene mercado ya que el volumen de negocio se sitúa en torno a los cien millones de euros anuales.

Es interesante comprobar cómo el sector permite convivir perfectamente a quienes decidieron volver a los orígenes, al puro cacao, y quienes como Nestlé optaron por "hibridarse" para competir con volúmenes muy superiores.

## **Mercadona**

### **Mirando al largo plazo**

Trabajar más y ganar menos. Esa fue la receta que el presidente de Mercadona lanzó a todos sus empleados para ayudar a nuestro país a salir de la crisis. Trabajando como "tenderos", pensando de verdad en los clientes (los "jefes" como se les denomina en el argot interno), una empresa que suministra bienes de consumo de primera necesidad puede ayudar mucho a los ciudadanos a ahorrar.

Durante los últimos meses, el principal objetivo de Mercadona ha sido proporcionar el carro de la compra más barato y con mayor calidad del mercado: el Carro Menú o Carro Total. Eso ha supuesto revisar los procesos internos, mirar al céntimo todos los costes, repercutir las bajadas de precio de materias primas y la negociación con los proveedores, eliminar las referencias que tenían poca rotación.

Todas estas medidas han abaratado en más de un diez por ciento durante el pasado año el carro de la compra. Esa es la cifra que más importa. La facturación de la empresa ha crecido un uno por ciento; el número de tickets de tienda, un tres; las unidades vendidas (denominadas internamente kililitros), más de un ocho. Pero el beneficio neto ha descendido un dieciséis por ciento; y el beneficio antes de impuestos, casi un veinte. En palabras de su presidente eso es lo coherente: había que quitar el foco del beneficio, y ponerlo en los clientes. Lo importante es que Mercadona ha ahorrado más de mil quinientos millones de euros a sus clientes.

En muchas ocasiones a los vendedores se les explica que sólo los empleados satisfechos son capaces de tener clientes satisfechos. Sin embargo, Mercadona parece invertir el sentido causal, o al menos el sentido de la preocupación. Para un verdadero tendero no hay mayor satisfacción que tener contentos a sus clientes, a sus "jefes", a quienes sirve. Para estar contentos, lo primero que hay que preguntarse es si lo están los demás. Y eso significa eliminar todo lo que los clientes no tienen por qué pagar. Por ejemplo, no tiene sentido que las cajas de cartón transporten botellas de aceite redondas, ya que resulta muy caro transportar tanto aire; y por eso Mercadona quiere introducir botellas de base cuadrada para el aceite y el vino.

De un modo coherente con este enfoque, la estrategia comercial se denomina SPB (siempre precios bajos), Y a las personas con las que trabaja les ofrece seguridad: los empleados, más de sesenta y dos mil, son todos fijos.

También a los proveedores (intraproveedores) se les ofrece una relación estable basada en el trabajo conjunto. El contrato que se ofrece es indefinido, con un período establecido de "desenganche" (normalmente tres años) por si una de las partes decide romper progresivamente. Pero tienen que

incorporarse a la estrategia común: por eso, el pasado año los proveedores de Mercadona también han disminuido sus beneficios.

Son los que elaboran los productos recomendados, con marcas como Hacendado, Deliplus, Compy o Bosque Verde. Muchos de ellos trabajan en exclusiva, y desarrollan conjuntamente su propia innovación. Por ejemplo, la empresa cárnica Martínez Oriente creó con otra empresa francesa "Platos Tradicionales", para elaborar los precocinados que se venden en exclusiva en la cadena. También Grupo Siro dirige casi toda su actividad productora (pasta, galletas, pan) a Mercadona. Y lo mismo hace RBN con su producción de cosméticos y productos de parafarmacia. Otros, como Casa Tarradellas o Antiu Xixona, ofrecen tanto su propia marca como las recomendadas.

El crecimiento de este modo de entender el negocio ha tenido también sus detractores. Algunos fabricantes, que han visto drásticamente eliminadas sus referencias en las más de mil doscientas tiendas, la acusan de haber copiado sus innovaciones para después eliminarlos de sus lineales. Se trata de efectos de una decisión muy firme: lo socialmente responsable en momentos de crisis es reactivar el consumo, dejando de lado los propios beneficios. Porque de los productos que han dejado de venderse aproximadamente la mitad pertenecían a las marcas recomendadas.

La familia Roig inició su aventura en el mundo de la alimentación a finales de los años setenta. Y las ocho tiendas de hace treinta años difícilmente hacían predecir que su "caso" iba a ser objeto de estudio en la Harvard Business School. Y es que lo que más llama la atención a quienes se acercan a Mercadona es la diferencia de productividad respecto a sus competidores. Seguramente, por cuidar a sus empleados, por hacerles polivalentes. Y por tener la suerte de ser una empresa familiar, que no necesita estar tan pendiente de Wall Street.



## **Microfinanzas**

### **Redes de apoyo y financiación**

Seguramente el fraude piramidal se encuentra en el extremo opuesto de las micro finanzas. En la primera trama unos se apoyan en la ignorancia de otros (de casi todos) para enriquecerse, hasta que un frenazo en el crecimiento derrumba el montaje; en las redes micro financieras el apoyo de unos permite crecer a otros. Los integrantes de los fraudes piramidales suelen ser ricos apetitos voraces amantes del riesgo ; por el contrario, quienes acceden a pequeños créditos porque no tienen bienes que dejar en garantía, sólo poseen su reputación, su palabra, y por eso no la ponen en juego.

La experiencia micro financiera está impartiendo a nuestro mundo una profunda lección: cuando el único activo que nos queda es nuestra palabra y nuestra comunidad (la red que nos apoya) tenemos todo el crédito que se necesita para salir adelante. Porque las personas somos seres relacionales, seres para otros. Y con tan sólo esa honesta vida en comunidad (en red) se puede comenzar a emprender.

Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen y gran desarrollador de los micro créditos, era un profesor de Tennessee que había hecho su doctorado en los USA gracias a una beca Fulbright. En 1971, cuando Bangladesh obtuvo su independencia, atraído por la idea de contribuir a la construcción de su país, comenzó a enseñar Economía en Chittagong; hasta que experimentó una profunda vergüenza interior (él lo llama inmoralidad) al comprobar que las elegantes teorías que exponía en sus clases no se correspondían con el hambre y la muerte que veía en las calles.

Se interesó entonces por esa gente; necesitaba sentirse útil. Los problemas de las primeras cuarenta y dos personas con las que habló se resumían en... ¡veintiséis dólares! Parecía tan poco, y tan fácil. Pero el problema radicaba en que ningún banco estaba dispuesto a prestar a la gente pobre. No se fiaban. Ningún responsable de riesgos podía autorizarlo. El problema no era la cantidad, sino que por definición, para un banco, los pobres no son solventes. No merecen ser prestados, no son dignos de crédito.

Yunus ha demostrado el error de este prejuicio. También ha demostrado que, en una familia, cuando el préstamo se dirige directamente a la madre los beneficios se siguen de un modo mucho más rápido: en nutrición, salud, vivienda, esperanza de vida, educación, oportunidades de trabajo. Para asombro de quienes promueven teorías de espaldas a la realidad, el Banco Grameen comprueba cada día que quienes disfrutan de un préstamo a sabiendas de que su devolución condiciona que otros puedan seguir recibéndolo, prácticamente siempre lo devuelven. Puede que no sean "solventes", pero son "fiables".

Cuando un banco nos dice que su negocio se basa en la confianza, y para prestarnos solicita todo tipo de garantías, está claro que se fía más del patrimonio y avales que de nuestra palabra e intenciones. La banca

tradicional no se basa en la confianza sino en el control del riesgo. Es en la cultura micro financiera donde casi todo es confianza.

El actual presidente de la *Fundación Microfinanzas BBVA* explica que ese proyecto surgió del Área de Riesgos. Esta Red, compuesta actualmente por entidades de Perú, Colombia, Puerto Rico, Chile y Argentina, tiene tres mil empleados y más de medio millón de clientes a los que proporcionan un préstamo medio de mil dólares. El Grupo BBVA dotó en su día doscientos millones de euros para impulsar la ayuda a las personas que no tienen acceso a los productos financieros, en especial en los países de América Latina. Sus integrantes comparten plataforma tecnológica, y las políticas que se establecen en un Código de Gobierno Corporativo y un Código de Conducta comunes. Porque para implantar una cultura en red la mejor estrategia posible son los valores.

En esos códigos se refleja lo esencial de una red, un modelo de negocio que desarrolla por sí mismo su crecimiento. La actividad principal de la red micro financiera no es el crédito, sino el apoyo entre personas: que unos sean capaces de recomendar a otros, de presentarlos como personas que cumplirán su palabra. Y el reconocimiento de esa dignidad fundamental se extiende trayendo como consecuencia una actividad financiera y una generación de riqueza nada desdeñables. Pero lo esencial, el efecto que debe ser buscado, no es el combate contra la pobreza, sino contra la indignidad. El crecimiento y la generación de riqueza vienen como efecto no buscado cuando se pone el foco en la exclusión de una discriminación injusta. Y es que está mucho más claro que la injusticia sea un mal antes que la pobreza. ¿O acaso la justicia no es mayor bien que la riqueza?

## **El Corte Inglés**

### **Si no queda satisfecho...**

“Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”. A nadie se le oculta que ese es el lema propio, casi exclusivo, de El Corte Inglés. Algo tan simple, fácil de recordar y de comprobar. Tan convincente y duradero, que ha marcado toda una época en la experiencia de compra de los españoles. Aunque la empresa sea compleja por su entramado societario, por las marcas que integra, y por los mitos y leyendas que la rodean, no cabe duda de que ya son varias las generaciones que han confiado en esa promesa.

Los accionistas de El Corte Inglés son fundamentalmente los parientes de Ramón Areces. El actual presidente de la Fundación probablemente controle algo más de dos tercios del capital. Y el resto seguramente está en manos de descendientes de los hermanos de Ramón, o de los herederos de César Rodríguez (tío de Ramón), o de algunos directivos miembros del Consejo de Administración. Durante las últimas décadas la empresa ha comprado acciones, y le gusta presumir que sus accionistas son a la vez trabajadores. La facturación supera desde hace algún tiempo los quince mil millones de euros anuales, y el número de empleados ronda los cien mil.

La empresa matriz, con setenta y cinco centros en España y dos en Portugal, aporta un sesenta por ciento de los ingresos y beneficio. Pero lo que era una cadena de grandes almacenes ha ido creciendo con una diversificación relacionada, siempre en la misma dirección: ofrecer todo lo que una familia puede necesitar comprar. Su respuesta a la penetración de la distribución en alimentación y bricolaje han sido las tiendas Hipercor, Bricor, Supercor y Opencor. Frente a las grandes cadenas de moda joven su respuesta ha sido Sfera. Y para demás necesidades de compra han ido surgiendo Óptica 2000, Telecom, Informática El Corte Inglés, Viajes El Corte Inglés, Seguros El Corte Inglés, Financiera El Corte Inglés, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Sephora Cosméticos, Tourmundial Operadores; Construcciones, Promociones e Instalaciones, etc. Por no hablar de sus numerosas marcas: Aliada, Special Line, Ámbito Cultural, Digrato, Boomerang, Emidio Tucci, Énfasis, Gloria Ortiz, Lloids, Casa Actual, La Tienda en Casa.

En 1890 El Corte Inglés era una sastrería para niños de la calle Preciados de Madrid. En los años 30, dos emprendedores formados en los almacenes El Encanto de La Habana (Pepín Fernández y César Rodríguez) soñaban hacerse con todos los negocios de la manzana para levantar lo que con los años sería el primer gran centro de Galerías Preciados. El sobrino de César se llamaba Ramón Areces. Y cuando, tras la Guerra Civil, Galerías Preciados tuvo su primer emplazamiento, El Corte Inglés se instaló muy cerca, en la sede de los almacenes El Águila.

A mediados de los cuarenta, la tienda se reforma para ofrecer dos mil metros cuadrados en cinco plantas, poniendo en marcha la estructura de venta por departamentos. La competencia entre Galerías Preciados y El Corte Inglés

cambiará el panorama de la distribución en España: las grandes campañas publicitarias, el escaparatismo a gran escala, las rebajas de temporada, las tarjetas de compras... En 1995, bajo la presidencia de Isidoro Álvarez, El Corte Inglés se hará con su principal competidor, que había pertenecido a la expropiada Rumasa. Pocos años después, Hipercom adquiere cinco hipermercados a Carrefour, y nueve centros de Marks & Spencer en España. Y en diciembre de dos mil seis adquirió el solar del Edificio Windsor, dos años después de que un incendio lo devastara.

La historia de esta singular empresa parece abocarla a engullir a sus competidores. Es muy poca la información que traslada al mercado, y sin duda debe ser quien mejor conoce los hábitos y tendencias de consumo interno. Raramente se deja conocer por dentro. Apenas ha desarrollado alianzas, más allá de unos pequeños espacios en algunas gasolineras de Repsol. Lo que sabe hacer lo hace sin compañía y sin ayuda. Y sigue ofreciendo todo lo que una familia puede demandar; con una calidad, comodidad y seguridad que ha logrado trasladar sin grandes dificultades al precio. Que al fin y al cabo ese es el principal indicador de que una empresa está diferenciada: la capacidad para incrementar el precio de sus productos y servicios.