

Índice

	Prólogo de Luis Abril	9
	Prefacio. Admiración por el éxito empresarial	13
	Introducción	17
1	Economía, gobierno y empresas	29
	1. Gobierno y empresas	29
	2. La economía: anticipación y predicción	30
	3. Economía y empresas	43
	4. El valor de los líderes empresariales	57
	5. Los 25 factores del éxito empresarial	61
	6. Introducción a los capítulos dedicados a empresas	63
2	Telefónica, primera compañía de nuestro país: la empresa más estratégica para España	69
3	Iberdrola o la internacionalización por bandera	81
4	Danone: las ventajas y beneficios de tener claro el camino ...	91
5	Microsoft, HP e Intel: décadas de triunfo ininterrumpido	101
6	La Caixa. «Aunque se hundiera España, La Caixa seguiría existiendo»	117
7	Abertis, primera empresa de gestión de infraestructuras del mundo	129

13	El Corte Inglés: esencia española, líder en distribución... Y mucho más	135
14	Novartis, primera en un sector difícil: el de las empresas farmacéuticas	143
15	Sector turístico. Las cadenas hoteleras españolas y el mundo de la empresa familiar: AC Hoteles, NH, Iberostar, Sol Meliá y Paradores de Turismo	153
16	Seguros: Mapfre, seguida por Caser y Sanitas..., y el segmento específico del seguro del automóvil: Mutua Madrileña, Seguros Pelayo y Línea Directa Aseguradora	161
17	Santander: ponerse el mundo por montera y un nuevo sistema financiero en España	171
18	Éxito empresarial en Internet: la gran sorpresa	179
19	Indra, primera empresa consultora de España..., seguida por Deloitte y por PWC	193
	Epílogo	201
	Conclusión	205

Prólogo. El éxito empresarial, la clave de la esperanza

El mundo vive momentos de gran incertidumbre económica. Durante muchas décadas, tras la Segunda Guerra Mundial, Occidente se acostumbró a un crecimiento continuo e ininterrumpido de las economías de sus países y a que las recesiones fueran cortas y las recuperaciones, rápidas. La economía de libre mercado, en los llamados países del primer mundo, dio lugar a una expansión económica y empresarial sin precedentes en la historia de la humanidad.

El hundimiento del bloque comunista, con la desaparición de la Unión Soviética, hizo que la mayor parte de los antiguos países socialistas quisieran convertirse en partícipes de la sociedad de consumo y opulencia que caracteriza a las naciones más ricas del mundo. Esta reconversión se hizo de dos maneras: mediante la inclusión y participación de esos países en las instituciones económicas internacionales, nacidas de los Acuerdos de Bretton Woods en 1944 (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional), y la apertura de sus fronteras al comercio internacional.

Es el nacimiento de la globalización –tal y como la conocemos hoy–, impulsada definitivamente, en los años noventa del siglo XX, por las nuevas tecnologías y el libre flujo de capitales que, junto con el desarrollo de Internet y las telecomunicaciones, ha conseguido las cotas más altas de riqueza para una parte importante de la humanidad. Tan solo en China, por ejemplo, que combina un sistema político comunista,

con el modelo económico capitalista de Occidente, 400 millones de personas han salido de la pobreza en los últimos quince años, gracias a la globalización y la economía de libre mercado.

Las empresas han sido las grandes protagonistas de todo este desarrollo económico. La economía de libre mercado permite a sus actores principales –las compañías– desenvolverse con libertad, creatividad e innovación. Nada de todo lo bueno de la globalización se ha perdido con la actual –y ya larga– crisis financiera y económica. Es verdad que, hasta en los países donde el capitalismo más ha prosperado, como Estados Unidos y Reino Unido, los gobiernos han intervenido con planes de estímulo, que han permitido el mantenimiento de la demanda, aun a costa de un mayor endeudamiento público, que ha devenido en otro tipo de crisis: la de las deudas soberanas de los países.

Al mismo tiempo, del mundo unipolar heredado del fin de la Guerra Fría, hemos pasado a un panorama geopolítico y económico internacional en el que han aparecido más protagonistas exitosos, más allá del G-8: son los países emergentes, que también han abrazado la economía de libre mercado. El crecimiento del Producto Interior Bruto de China, India, Rusia y Brasil, en los últimos diez o quince años, no es fruto de la intervención del Estado en la economía, sino de la existencia de compañías exitosas que, como las de Occidente, compiten en el mercado por lograr la excelencia empresarial. El Estado, eso sí, debe garantizar la seguridad jurídica y el derecho a la propiedad privada, con leyes y normas que hagan viable el desempeño empresarial en un marco de libertad económica.

El autor del libro que el lector tiene en sus manos defiende que el éxito empresarial, como concepto, no es propiedad exclusiva de un país, ni siquiera de Estados Unidos, aunque contribuya al 22% del Producto Interior Bruto mundial. En España, a pesar de la crisis económica y de la incertidumbre de que hablaba al principio, sigue habiendo muchas empresas que continúan creando riqueza, la distribuyen y contribuyen de manera socialmente responsable a mejorar la comunidad en que se desenvuelven. El éxito empresarial no es fruto de la casualidad, sino de la búsqueda lícita y legítima de la excelencia, en todos y cada uno de los 25 criterios en los que Jorge Díaz-Cardiel ha querido encapsular y resumir los factores del éxito empresarial.

Las compañías cuya labor se recoge en este libro pertenecen a distintos sectores de actividad y en su mayor parte son empresas españolas, de casi todos los ámbitos económicos. También hay compañías extranjeras con presencia en España, desde hace muchos años. El común denominador que une a estas empresas –de distintos ámbitos económicos y nacionalidades–, es que cumplen con disciplina los 25 parámetros del éxito empresarial, definidos por el autor, tanto en años de bonanza económica, como en tiempos turbulentos como los actuales. La definición de lo que es una empresa exitosa se encuentra en el hecho de que la compañía hace las cosas bien de manera consistente y coherente, a lo largo de los años, con y sin crisis.

No hablo de inmovilismo, es evidente, sino de todo lo contrario: trabajar por ser siempre el mejor supone un enorme esfuerzo por parte de toda la organización. De hecho, los 25 parámetros del éxito empresarial atañen e implican a todas las áreas de una empresa, consideradas como un todo y no como departamentos y unidades de negocio con objetivos propios, en los que cada uno hace la guerra por su cuenta. El dinamismo y la creatividad y la innovación empresariales no tienen fronteras cuando el esfuerzo que se hace por mejorar es constante.

Por eso creo que este libro es un motivo para la esperanza, en el contexto económico complicado que nos ha tocado vivir. Díaz-Cardiel explica, en tercera persona, cómo un buen número de empresas, en España, trabajan sin desalentarse por volver a recuperar el crecimiento económico para España y conseguir la mayor prosperidad para el país y sus ciudadanos. Las empresas se desenvuelven y operan en una sociedad concreta: el éxito de las empresas se traduce en el bienestar para la comunidad.

El éxito empresarial no es un concepto propio del llamado «capitalismo sin alma», que criticaba el ex primer ministro británico Toni Blair. Es el mismo Toni Blair –político laborista, artífice, junto con el presidente estadounidense Bill Clinton, de la llamada Tercera Vía, socialdemócrata– quien coincide con el autodenominado «libertario» Alan Greenspan (presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos durante 19 años) en afirmar que, toda vez que los individuos, las familias, las comunidades, las sociedades y las empresas han alcanzado un determinado umbral de bienestar económico personal

y colectivo, se produce un fenómeno psicológico de asunción de esa riqueza (se da por supuesto, y por ya conseguida) y, casi automáticamente, se pasa a una etapa más ambiciosa, caracterizada por querer más y esforzarse por seguir mejorando. Blair y Greenspan coinciden también en considerar que el deseo por mejorar es bueno en sí mismo.

Las empresas, como si fueran seres vivos, al igual que las personas, han de actuar de esa manera continuamente. La crisis no puede, ni debe, ser una excusa para que las compañías se relajen. El precio que pagan las economías, si las empresas bajan la guardia, es demasiado alto. *Éxito con y sin crisis* no pretende dar lecciones pero, si el lector pone atención en este texto de amable lectura, sacará sus propias conclusiones de los ejemplos positivos de éxito empresarial.

Y, si quiere, encontrará facilidad para saber cómo aplicarlos a su propia compañía, negocio, departamento o área de su empresa. La teoría del éxito empresarial está validada por la continua consulta a los expertos en economía y negocios. Da una gran seguridad saber que el autor no solo expone una teoría económica-empresarial propia, sino que la contrasta con la realidad y busca la aprobación empírica, científica y cuantitativa de los que, todos asumimos, más saben de economía y negocios en nuestro país.

Éxito con y sin crisis acaba con un capítulo dedicado al éxito de los negocios en Internet, en el mundo digital. El futuro –augurado hace más de una década, con la explosión de Internet, a finales del siglo pasado–, ya ha llegado, y uno de los campos de batalla más importantes de búsqueda del éxito empresarial, es 100% *online*. Es gratificante saber que compañías concretas, de distintos sectores, son exitosas empresarialmente, tanto dentro como fuera de Internet.

Solo cabe esperar y desear que muchas compañías y gestores empresariales se animen y se sumen al esfuerzo individual y colectivo de conseguir el éxito empresarial que, según Jorge Díaz-Cardiel, será el gran revulsivo que nos sacará de la crisis económica y devolverá el bienestar, la tranquilidad y la confianza a nuestra sociedad.

Luis Abril

Presidente de Corporate Excellence

Prefacio. Admiración por el éxito empresarial

Desde que era un niño siempre he estado fascinado por el éxito empresarial. Ha sido para mí motivo de admiración hacia empresas y personas. Por eso, a lo largo de mis casi 30 años de carrera profesional he procurado estar lo más cerca posible de los protagonistas de ese éxito. En los últimos 20 años conseguí hacer realidad ese deseo —en la medida de mis posibilidades— como consultor de negocio en diversos ámbitos, trabajando siempre para grandes empresas: en las relaciones con inversores, en las tecnologías de la información, en los asuntos públicos, en la sociología, la demoscopia, la consultoría política y electoral, la investigación de mercado basada en encuestas, los estudios e informes económicos, el *lobby*, el marketing, la generación de demanda y la definición de programas de impulso a las ventas.

En realidad, como consultor de negocio he tocado todas las áreas de una empresa excepto una, que muy a propósito he procurado evitar: los recursos humanos. Aunque soy persona sociable que gusta de pasar más tiempo por el día trabajando con los clientes y elaborando informes y propuestas por la noche.

He aprendido mucho trabajando cerca de grandes líderes empresariales y dirigentes de grandes empresas. Este libro tiene por objetivo poner en valor esos aprendizajes de una manera cuantitativa,

empírica y científica. Me explico: el lector podrá comprobar cómo, desde la perspectiva de autor de este libro, me refiero a Telefónica como la primera empresa de España, además de ser una de las operadoras de telecomunicaciones y compañías de ámbito digital más exitosas del mundo. Y, en términos igualmente laudatorios, escribo sobre Iberdrola, La Caixa, Abertis, El Corte Inglés, Intel, Santander y otras muchas compañías.

Mis aprendizajes son fruto de lo que ellos me han enseñado de manera viva y no teórica con su palabra y su ejemplo. Cuántas veces he deseado que famosos teóricos del *management* den trigo además de predicar. En mi caso, los libros empresariales que estudio son aquellos que han sido escritos por gestores empresariales, tales como Ted Turner, Carly Fiorina, Warren Buffett, Richard Branson, Lee Iaccoca, Jack Welch y tantos otros. No admito fácilmente lecciones de gurús de la gestión empresarial que, sin haber hecho ellos mismos el trabajo que nos recomiendan a los gestores, imponen cargas imposibles de llevar sin que ellos muevan un dedo.

En mi caso, prefiero escribir desde la experiencia empresarial, aunque en ningún caso soy yo quien imparte las lecciones, sino los gestores empresariales y las compañías que son protagonistas de este libro. Digamos que soy un notario por partida doble: consultor de negocio de cientos de empresas que ha participado en muchos de los procesos empresariales narrados en ese libro, sin que yo aparezca por ningún sitio, y que como testigo da fe de todo lo sucedido; consultor que ha medido empíricamente, durante años de crisis y de bonanza, las causas y raíces del éxito empresarial de muchos sectores de actividad, hasta identificar patrones comunes de comportamiento de líderes empresariales y de compañías, que he denominado los «25 factores del éxito empresarial».

Por un lado, como consultor de negocio podría decir: doy fe de que lo que digo, es cierto. Lo he visto con mis propios ojos. Sin embargo, la sombra de la duda sobre si estoy siendo objetivo o subjetivo, en mi juicio de valor con tal afirmación, podría aparecer por más de una esquina, tanto bien como malintencionadamente. Por otro lado, asevero: como consultor de negocio no abro la boca si no dispongo de

una docena de estudios, informes y encuestas con datos que avalen mis afirmaciones.

Sobre todo, he escrito este libro desde esta segunda actitud y perspectiva. Es una obra sencilla. Dejo de lado las largas explicaciones y los procesos de consultoría de los que he formado parte (hasta al momento 732). Me remito a los datos de estudios que he llevado a cabo entre 2006 y 2012 para demostrar que hay empresas que son exitosas, con crisis o sin crisis, conforme a los 25 parámetros que he definido. Aún cuando jamás he afrontado una reunión con un cliente –en el ámbito empresarial privado y en el económico de la política económica del sector público– con no menos de tres fuentes de información distintas, de entre las casi 30 fuentes de información que habitualmente utilizo, en lo que a este libro se refiere me encuentro con una limitación obvia: muchos estudios son privados, pertenecen a las compañías clientes y no pueden ni deben hacerse públicas.

Por eso, he acudido a un estudio multicliente, que ideé a finales de 2005 y puse en marcha en el año 2006, llamado *Estudio de investigación entre élites*, que ha tenido mucha preponderancia en medios de comunicación y que han utilizado más de una treintena de grandes empresas en España como herramienta de gestión.

Creo que esta es una de las poquísimas ocasiones en mi vida profesional, que comenzó en 1984, en que dejo que sean los datos los que hablen por mí. Bueno, no exactamente: ellos, los datos, hablan bastante más que yo porque el autor también dice cosas. Aunque, eso sí, basadas siempre en datos.

He querido, he deseado, he optado y he elegido escribir una obra muy sencilla y comprensible por todos. Por contraste con otras obras mías de economía y negocios, en este breve volumen que el lector tiene en sus manos podrá apreciarse la extraordinaria labor de personas concretas que han trabajado o trabajan para empresas exitosas.

En España tenemos una tendencia psicológica y sociológica, individual y colectiva, a no hablar del éxito. Y si lo hacemos es para denostarlo. Cuando hablamos bien del éxito ajeno lo hacemos con la

boca pequeña. Nos da vergüenza. Nos da pudor. Y en muchos casos nos da envidia, buena o mala.

Pues bien, yo no comparto esa visión negativa del éxito. Y mucho menos cuando se trata del éxito empresarial. Creo que si algo necesita España hoy son buenos ejemplos a los que seguir para que podamos salir de la crisis. En este libro no hay miedos ni pudores, ni vergüenzas ni envidias. Tampoco se habla mal de nadie ni de ninguna empresa. En absoluto. He querido que todo el libro tenga un tono positivo e inspirador.

En esta obra solo hay admiración hacia empresarios, directivos, gestores y directores de comunicación que hacen bien su trabajo. Como demuestro empíricamente, gestión empresarial exitosa y comunicación corporativa exitosa van de la mano. Por ello felicito a los protagonistas de este libro, tanto a las personas como a las empresas.

Como comprobará el lector en mi breve trayectoria profesional, escribo libros, publico artículos y estudio mucho, muchísimo; no soy un teórico y no me dedico a la academia, sino a la gestión empresarial. De cualquier otra manera, si yo mismo no fuera empresario y directivo, nunca me hubiera atrevido a hablar de algo que yo no hubiera vivido en mis propias carnes como gestor de empresas que he sido, soy y espero seguir siendo en el futuro.

Introducción

Acabo de terminar una discusión en Facebook –la gran red social que, con su salida a bolsa en 2012, ha entrado de lleno en el mundo empresarial corporativo–, en la que 20 personas debatíamos sobre economía. No es ningún secreto decir que, individual y colectivamente, y como consecuencia de la crisis económica, la economía y el paro son nuestras primeras preocupaciones. La serie histórica de encuestas del CIS, entre opinión pública, desde enero de 2008 al tercer trimestre de 2012, muestra que el paro es la primera preocupación para casi el 80% de los españoles; la segunda es la economía, ligeramente por encima del 50%. El mismo tipo de encuesta que hace Gallup en Estados Unidos, con metodología y muestra similares a la del CIS, dice que en ese mismo período los norteamericanos equiparan su preocupación por el paro con su angustia y/o ansiedad por el estado de la economía, en ambos casos con porcentajes superiores al 80%.

En realidad, el libro que el lector tiene ahora en sus manos es la primera parte de una obra más amplia, cuya segunda parte espero que se publique en breve. Este primer volumen tiene por protagonistas a las más exitosas empresas de España, conforme a criterios económicos y empresariales. La obra explica por qué estas compañías son resistentes a la crisis y dan buenos resultados tanto cuando vienen bien dadas, como cuando arrecian los temporales. Se trata de

organizaciones que llevan al menos 25 parámetros empresariales injertos en su código genético: en los buenos tiempos, esos factores son arietes, puntas de lanza que les ayudan a mejorar la cuenta de resultados, ganar cuota de mercado, o simplemente distribuir más dividiendo a los accionistas. En épocas de crisis como la actual, esos mismos parámetros empresariales actúan como protectores. Me recuerdan a la formación en tortuga de las centurias romanas que formaban parte de las legiones: los escudos protegían a los legionarios romanos que estaban en formación.

La comparación es simplona, pero útil. A efectos de lo que pretendo demostrar en este libro, para mí hay dos tipos de empresas: las que son siempre exitosas, aún con pequeños altibajos a lo largo de las décadas, y las que son flor de un día. Estas últimas se ponen de moda, la gente se vuelve loca con ellas y compran sus productos tras esperar docenas de horas haciendo cola a la intemperie; el valor de la acción en los mercados de valores se dispara. Pero un buen día –aparentemente nadie sabe el porqué– la empresa que es flor de un día explota por dentro y por fuera. La razón es sencilla: no tenía sólidos fundamentos empresariales.

Por tanto, y como ya hemos dicho, en este breve libro hablaremos de muchas empresas españolas y filiales de multinacionales extranjeras con presencia en España que han demostrado ser exitosas con o sin crisis. En cada caso, veremos algunos parámetros asociados a cada una de ellas. Me gustaría poder aplicar mi teoría de éxito empresarial, con o sin crisis, con los 25 parámetros elegidos a todas las empresas protagonistas del libro. La obra sería demasiado extensa para el editor porque, si de mí dependiera, no dejaría de escribir sobre esas compañías hasta agotar el tema. Es decir, que el libro es simplemente un resumen condensado de todo lo bueno que podría decirse de esas compañías, sus empresarios y directivos.

Resumen condensado no es sinónimo de falta de rigor intelectual. La economía me apasiona desde que cumplí los 14 años, cuando me presenté en la oficina del antiguo INEM de mi distrito municipal para pedir trabajo como periodista económico. El funcionario que me atendió me dijo que en el INEM no tenían listada esa profesión,

pero que si quería, podía convertirme en repartidor de periódicos. Rechacé la oferta de trabajo. Entonces no sabía que, a esa misma edad, Warren Buffett trabajaba recogiendo pelotas de golf por el día y, por la noche, devoraba las páginas de *The Wall Street Journal*. En mi caso, gracias a un amigo y vecino, me contrataron por horas en la agencia de noticias Europa Press; mi misión, a los 14 años, era ordenar un archivo fotográfico que contenía varios millones de fotos en papel. Cuando un redactor necesitaba una fotografía, se la pedía a mi jefa y ella me enviaba al inmenso archivo para buscar la foto. Entonces, como ahora, Europa Press tenía un sólido departamento de economía y empresas. Decidí que quería trabajar allí como periodista. No me lo permitieron hasta que cumplí los 18 años. En ese intervalo de tiempo trabajé en imprentas, empresas de mudanzas, mensajerías y otros muchos trabajos ocasionales que me proporcionaban dinero. Mientras tanto, estudiaba y obtenía las mejores calificaciones académicas posibles y conseguí dirigir tres revistas: una sobre derecho, otra sobre filosofía y otra sobre actualidad. Como anécdota, y pidiendo perdón por el eufemismo, sirva que tuve que fingir mi edad, que era bastante inferior a la que les dije a los editores y dueños de las revistas. Eso sí, desde los 14 años y hasta el día de hoy han pasado dos cosas en mi vida: la primera, que mi pasión por el trabajo no ha hecho sino crecer y, la segunda, mi amor por la economía y los negocios, a los que me he dedicado de manera ininterrumpida durante 30 años (el que no se lo crea, que acuda al Servicio Público de Empleo Estatal –SPEE–, antiguo INEM, y lo compruebe), aumenta cada día.

En la última década, no conformándome con dirigir empresas, creé un gabinete de estudios económicos con el propósito de intentar predecir el devenir futuro de la economía y sus protagonistas estrella: las empresas. En los resultados de ese gabinete de estudios baso gran parte de las conclusiones que aparecen en este libro. No contento con mis estudios, decidí acudir a los expertos y validar mis teorías empresariales y económicas con 100 empresarios y directivos del más alto nivel; 100 periodistas dedicados a la economía y los negocios y las finanzas; 50 analistas financieros y de mercado; 50 políticos y autoridades de las áreas económicas con perfil técnico (caso de secretarios de Estado que previamente han sido inspectores de

Hacienda; 50 directores de fundaciones y de organizaciones no gubernamentales y sindicatos: el llamado tercer sector); y 50 académicos y catedráticos especializados en economía y empresa. Como es lógico, hace dos años añadí a otros protagonistas de la nueva economía: líderes de opinión en Internet y en redes sociales; 100 en total.

En 2005 decidí sistematizar mi análisis de la economía llevando a cabo un estudio semestral sobre las fortalezas y debilidades de las 200 primeras empresas de España por su volumen de negocio. Las conclusiones siempre habían de ser validadas por los cientos de expertos que he citado más arriba. Si, por poner un ejemplo, una gran mayoría de ellos (por encima del 50%) validaban mi diagnóstico de que Telefónica es la empresa más exitosa de España, yo daba por buena la afirmación. Si esos mismos sabios estaban de acuerdo en que la estrategia de internacionalización llevada a cabo por (el banco) Santander era la mejor de España, con amplias mayorías, yo daba por buena la afirmación. Y si la inmensa mayoría de ellos concluía que La Caixa es la entidad empresarial de España que más y mejor contribuye al bienestar de la sociedad española, el resultado era miel sobre hojuelas. Llamativo que todos estén de acuerdo en que El Corte Inglés ofrece la mejor calidad de productos y servicios y da la mejor atención posible a sus clientes.

Hay otros ejemplos que aparecerán en el libro: Indra, Novartis, AC Hoteles Intel, Hewlett-Packard, Microsoft, Abertis, Iberdrola, Mapfre, Danone, entre otras. También Google y Apple, pero en un apartado distinto: el de aquellas empresas consideradas de la nueva economía, volcadas en Internet y juzgadas solamente por expertos en negocios en la Red de redes. Creo que es justo no comparar Google con Repsol, por poner un ejemplo.

No hay ninguna afirmación en este libro que no esté avalada por una evidencia científica y un estudio estadístico. Y, como la economía no es solamente cosa de los expertos, sino que en España afecta a 47 millones de personas, decidí contrastar lo que cada seis meses decían los expertos con la opinión de la población general española. El resultado daba grandes coincidencias; que es lo que sucede cuando las encuestas y los estudios se hacen bien, con índices de confianza y

fiabilidad siempre superiores al 95,5% y un margen de error nunca inferior al +/-2,3%. Y por supuesto, sin servir a intereses de terceros y sin hacer caso a las presiones.

El hecho de que exista una evolución histórica consistente y coherente, gracias a las mediciones realizadas semestralmente durante siete años, da una fortaleza muy grande a las conclusiones. Y sobre todo, refuerza la tesis de que esas empresas son exitosas sin crisis (años 2006 y 2007) y con crisis (2008, 2009, 2010, 2011 y primera mitad de 2012). En todo este período he analizado en profundidad la economía española (y la mundial por regiones económicas: Estados Unidos, Latinoamérica, Unión Europea, países BRIC (es decir, Brasil, Rusia, India y China) y los 25 sectores de actividad más relevantes y sus principales empresas por facturación, hasta un total de 200. Su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) es del 90%. A mí me ha parecido suficiente.

En este libro no vamos a hablar de gestión de intangibles (reputación, marca, asuntos públicos, etc.). No es su objeto. Lo nuestro es la economía y la empresa. Sin embargo, en ocasiones, citaré al director de Comunicación de alguna empresa. Ruego al lector que no me pregunté el porqué en este momento: ya lo haré más adelante, cuando tratemos cada caso en detalle. Baste por ahora decir que, estadísticamente hablando, en los 732 proyectos de consultoría de negocio en que he participado entre 1992 y 2012, estaban presentes presidentes, consejeros delegados, directores generales, directores de negocio, directores financieros, directores de relaciones con inversores... Y, en el 100% de los casos, es decir, siempre estaba el personaje encargado de transmitir el éxito de la empresa: el director de Comunicación. Por un lado, el éxito empresarial es fruto del trabajo conjunto de todos los miembros del comité de dirección y, cada uno, cumple su función. Ahora bien, «alguien» tiene que hacer llegar al mercado ese éxito. Y ahí la figura de los directores de Comunicación es imprescindible e insustituible. Podría poner muchos ejemplos de grandes empresas en que gestores empresariales y directores de Comunicación, yendo de la mano, obtienen excelentes resultados para sus compañías. A modo, simplemente de ejemplo, la función de comunicación es vital en empresas como Telefónica, donde la transmisión del éxito no se

entiende sin el concurso y participación de Luis Abril y su equipo (Marisa Navas y Mauricio Fernández, en Comunicación, por ejemplo y de Alberto Andreu en Reputación, RSC y Sostenibilidad); en el caso de El Corte Inglés o Danone donde pasa lo mismo con la dirección de Comunicación; Jaume Giró y su equipo en y desde La Caixa. En el resto de casos el resultado es igual: Manuel Cendoya y su equipo en Santander (Cristina Palanca Gómez-Pablos, Isabel García Sánchez Valiente, María Sánchez del Corral, Eduardo Bendala, etc); Toni Brunet, en su momento, y Juan María Hernández Puértolas, en la actualidad, en Abertis; Manuel López en Hewlett-Packard; Carlos de la Iglesia en Microsoft; José Luis González Besada, Luis Gómez y José Carlos Martínez en Iberdrola; Montserrat Tarrés en Novartis; Beatriz Sánchez Guitian y su equipo, en Indra; o María Echanove en Mapfre. Es un trabajo de grupo, insisto, entre gestores de negocio y directores de comunicación.

Al menos cuando yo lo estudié, el derecho romano definía la justicia en castellano como dar a cada uno lo suyo. No voy a quitar méritos al director financiero ni a los directores comerciales. Pero tampoco al director de Comunicación. He sido director general de varias multinacionales americanas y francesas en España y socio director general de dos empresas españolas que los dueños vendimos a un gran grupo anglosajón. Nunca he sido director de Comunicación; doctores tiene la Santa Madre Iglesia. Pero en todos los comités de dirección y consejos de administración en los que he participado en los últimos 20 años, he visto que se tiende a minusvalorar la labor del director de Comunicación. Los comerciales y los financieros, cumpliendo su labor de manera tangible, saben venderse muy bien, y se les aprecia y valora si cumplen sus objetivos. En cambio, a los directores de Comunicación se les encajona en la aparentemente imposible misión de medir sus resultados de manera cuantificable. Toda vez que mi teoría empresarial demuestra de manera científica y cuantitativa que los directores de Comunicación contribuyen decisivamente al éxito de sus empresas, he decidido salir en su defensa y reivindicar su labor públicamente.

Hay quien, al leer el manuscrito original, me ha preguntado por qué no he puesto más énfasis en reivindicar la labor de los gestores em-

presariales. La pregunta es lógica, está llena de sensatez y tiene mucho sentido. La realidad es que, sin lugar a dudas, pongo en valor el trabajo del líder empresarial, como no podía ser de otra manera. Incluso cuantifico su aportación a la creación de valor para la organización. Al fin y al cabo, el primer espada, es quien directamente genera el negocio. La cuestión, en mi caso personal, es que muchos de esos gestores son amigos míos y para casi todos he trabajado como consultor. Preferiría que nadie me acusara de favoritismo.

He preferido apostar por poner en valor ambos: tanto la labor del líder empresarial como la de su mano derecha en la organización, que es el director de Comunicación. Si hay éxito empresarial, el dircom (él o ella) se encargan de comunicarlo a todos aquellos que tienen que ver con la compañía (quiero huir a propósito de formulaciones como grupos de interés, *stakeholders* y expresiones similares). Además, hemos demostrado empíricamente que el éxito llama al éxito como el amor llama al amor. De tal manera que, éxito comunicado, equivale a éxito generado. Se crea un círculo virtuoso de generación de valor en el que la comunicación es vital. Desde este punto de vista, no considero al director de Comunicación como un ser perteneciente a la especie de los gestores de intangibles. Haciendo uso de una cierta perspectiva muy concreta, ¿qué es lo más importante en la vida? En mi opinión, la comunicación entre personas. Si uno lo piensa, esta obviedad es aplicable a cualquier ámbito de nuestra existencia: en la pareja, en la familia, en el trabajo, en la comunidad de vecinos, entre conductores de coches cuando hay un atasco, entre agentes sociales cuando toca la negociación colectiva (ahora empresarial tras la reforma laboral), etc.

Cuando trabajé como director de relaciones con inversores de una gran multinacional británica durante dos años, mi labor fundamental no era elaborar informes económico-financieros, que en cualquier caso tenía que redactar. Aquellos informes eran solo un medio –importante, pero un medio– al servicio de un fin mayor, que era mantener constantemente informados a los accionistas, inversores y a los analistas financieros.

En otro orden de cosas –y pido perdón por la grosería que voy a explicar–, cuanta más información proveía a inversores y accionistas,

menos motivos de queja tenían ellos, y si las había, yo siempre podía aducir aquello de «querido amigo, yo ya se lo avisé: ¿no leyó la nota informativa o el informe correspondiente que le envié hace dos semanas?». Es una actitud paranoica que garantiza el éxito y que hace que el profesional vaya siempre dos o tres pasos por delante de los demás. Intel ha sabido aplicarlo siempre muy bien y, aunque es muy estresante vivirlo en carne propia –como actitud y como comportamiento–, ha sido una garantía de su éxito empresarial: *Solo los paranoicos sobreviven* (Andry Grove, presidente de Intel, 1997). Es la lección que más grabada a fuego me quedó en el alma de mi paso por Intel como director de Marketing. Además de conocer a un grupo de excelentes profesionales y muy buenos amigos.

De hecho, no es casualidad que todas las compañías protagonistas de este breve ensayo sean empresas vanguardistas que, perdón por la reiteración, van por delante, y los demás van por detrás. Es el caso de Telefónica, de Iberdrola, El Corte Inglés, Hewlett-Packard, Intel, Microsoft, La Caixa, Santander, Abertis, Mapfre, Danone, Indra, Apple y Google.

¿Faltan empresas? En el libro aparecen citadas en torno a más de 100, todas ellas empresas exitosas, con muy buenos líderes empresariales y directores de comunicación: BBVA con Goyo Panadero; Bankinter con Inés García Paine y María Paramés; Banco Sabadell con Ramón Rovira; Vodafone con José Romero; Gas Natural con Jordi García Taberner y Gemma Giner. Y tantos otros más. Pero si me hubieran dejado escribir sobre todos ellos, el libro tendría 1.000 páginas y no 200. Hubo que elegir. Eso sí, todas las empresas escogidas son número uno en los 25 criterios de la *Teoría del éxito empresarial*.

Tuve dudas sobre si incluir a Google y Apple; en esta obra estamos hablando de empresas con peso específico en España y de su contribución objetiva a la generación de riqueza y empleo en nuestro país. Si alguien se toma la molestia de comparar la contribución de Gas Natural Fenosa o Repsol al PIB español con la aportación que los dos gigantes tecnológicos (Google, Apple) dan a España, verá que la

proporción es de 10.000 a uno, científicamente probado a favor de las dos empresas energéticas participadas de La Caixa.

En cambio, en Estados Unidos, Google y Apple contribuyen de manera decisiva a la generación del PIB americano. Seguramente, los gestores de estas empresas en España, que reciben órdenes de Estados Unidos y las aplican fielmente, intentarán, en un sano ejercicio, convencer a cualquiera que se ponga por delante de que su contribución indirecta al PIB español es muy alta. Me encantaría participar en este debate. Las empresas protagonistas de este libro tienen décadas de historia empresarial exitosa a sus espaldas. Google es un adolescente y Apple ha tenido demasiados altibajos –con y sin fundador, ya fallecido–, como para considerarlas ejemplo de éxito empresarial siempre, con crisis o sin crisis. En cualquier caso, he querido curarme en salud. Apple y Google son fenómenos mediáticos de los que todo el mundo comenta: medios de comunicación y población general hablan de ellos constantemente y, en las escuelas de negocio, muchos profesores ponen ambas empresas como ejemplos de renovación e innovación empresariales. La conclusión y la decisión final han sido las de incluirlas en un capítulo aparte, donde que son juzgadas (por los mismos 25 criterios de éxito empresarial de los que no voy a dejar de hablar en este libro) por los 100 mejores expertos en modelos de negocio en Internet y líderes de opinión en redes sociales y Web 2.0 en España. Al final del libro trataremos brevemente de las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), en la medida en que son útiles a los gestores de negocio y directores de Comunicación en su tarea de conseguir el éxito empresarial.

Por lo demás, termino esta brevísima introducción añadiendo que el segundo volumen –tiene por título *Fundamentos teóricos de la nueva economía*–, libro profundamente macroeconómico en el que llevo trabajando un año y en que el explico cómo será nuestra vida –económicamente hablando– durante los próximos cinco años, cómo saldremos de la crisis y cómo serán la economía y los negocios cuando la superemos. Desde una perspectiva de historia económica y también de predicción del futuro, el libro describe un escenario que abarca el período 2005-2020.

Muchas veces me he preguntado si no hubiera sido más lógico empezar por publicar este libro macroeconómico, explicando en detalle las teorías que sustentan la obra (*Fundamentos teóricos de la nueva economía*), para a continuación publicar el presente volumen, con los ejemplos empresariales que dan vida a la teoría y la encarnan. Varios motivos han inclinado la balanza hacia la resultante final: en primer lugar, he leído todas las obras de todos los premios Nobel de Economía de los últimos once años. Sus trabajos son, por lo general, muy buenos. Sin embargo, hay un denominador común en todos ellos que yo he pretendido evitar: basan sus afirmaciones en investigaciones de otros y, en casi todos los casos, esas investigaciones tienen años de antigüedad. Esto no es una crítica, sino una realidad; al fin y al cabo, yo no pertenezco al exclusivo club de premios Nobel de Economía.

En segundo lugar, mis encuestas desde ADVICE dicen que los españoles (y, por extensión, en los países que forman el G-20, en los que también realizo los mismos y/o similares estudios e investigaciones) están deseosos de tener modelos empresariales que seguir, líderes a los que imitar, porque dan muy buen ejemplo; empresarios, directivos y compañías que hacen las cosas bien y que pueden inspirar positivamente a otros muchos como ellos.

Por tanto, el libro un sentido, objetivo y orientación práctica. No escribo desde la academia, a la que respeto y admiro, sino desde la praxis empresarial, de la que no me he movido en 30 años. Soy un mero relator del éxito de otros y escribo con el ánimo de que los exitosos ejemplos de los protagonistas de este libro nos animen, nos den fortaleza, nos provean de ideas e inteligencia para dirigir mejor nuestros negocios y hacer mejor nuestro trabajo. Creo que esta es una forma tangible de que estos auténticos líderes empresariales nos ayuden a salir de la crisis. Yo mismo, como empresario y directivo, quiero aprovechar para aprender de esos maestros de la gestión empresarial.

Parto de la base de que no es lo mismo ver los toros desde la barrera, que jugarse la vida en el ruedo. Algunos nos dedicamos a la economía y la vemos desde la barrera (haciendo estudios, informes, predicciones, recomendaciones a gobiernos y empresas) y, al mismo tiempo, trabajamos en el campo de batalla como empresarios y

como directivos. Este va a ser el primer libro que publique que no cita bibliografía; utilizo fuentes de información propia y primaria: estudios propietarios, con validación propia de mi teoría empresarial –y sus más de 25 parámetros que definen el éxito– por parte de más de 400 expertos en economía, sectores de actividad, empresas, negocios y finanzas.

En el segundo volumen, que ya he mencionado, trataré largo y tendido de la teoría económica subyacente en el éxito de estas empresas. Todo lo que no encontrará el lector aquí estará en ese libro: proyecciones económicas a cinco y diez años, sectores en los que se creará más empleo, el profundo cambio en los mercados financieros y la nueva arquitectura financiera internacional, la nueva globalización, unas nuevas relaciones laborales, etc. Un nuevo mundo económico que tardará cuatro años en ser gestado, otros cuatro años en ser implementado y cuatro años más para empezar a ver los frutos. Por analogía, que no similitud, es como sumar las dos legislaturas en que gobernó España el Partido Popular y la primera legislatura de José Luis Rodríguez Zapatero y el PSOE. Este fue un ciclo de 12 años, de 1996 a 2004. El de mi próximo libro habrá de abarcar necesariamente quince, porque los tiempos y los ciclos económicos han cambiado, al igual que los protagonistas del progreso económico, con la aparición estelar de los llamados países emergentes.

El libro está dedicado a mis padres y a mi hermana.

Pero también –obviamente desde otro punto de vista–, lo dedico a los protagonistas de este libro que, si lo leen, por vez primera serán conscientes de su contenido: los empresarios y directivos que dirigen exitosamente sus compañías y los directores de Comunicación que informan a la sociedad de dicho éxito, proponiéndonos ejemplos de excelencia empresarial que podemos seguir, con inteligencia e inspiración.

1

Economía, gobierno y empresas

1. Gobierno y empresas

El principio económico que inspira este libro es el liberalismo. La filosofía explícita que lo sustenta es la economía de libre mercado. El sistema y el modelo que lo impulsan y motivan es el capitalismo. Las empresas protagonistas de este libro también se guían por el contenido de las tres frases anteriores.

Cuando un gobierno elabora sus presupuestos, tiene en cuenta 100 indicadores, que van desde el PIB a la tasa de desempleo, pasando por el consumo de los hogares o la inversión en bienes de equipo. A priori, la economía debería estar en forma (muy buena forma) para que la política económica de un gobierno tenga éxito –y no al revés–, y las empresas se desenvuelvan en un entorno de seguridad jurídica, demanda suficiente, acceso a los mercados internacionales, libre intercambio de bienes y servicios, flujo del crédito, y tantos criterios que ayudan a las compañías a cumplir su función básica: conseguir sus objetivos de negocio.

Sobre esto se puede debatir muchísimo y, además, entrar en la discusión sobre la función social de la empresa, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el trato a los empleados. Pero estas últimas