



**JUAN CARLOS CUBEIRO, PROFESOR DE E&S, AUTOR DE “LA SENSACIÓN DE FLUIDEZ”, ASESOR DEL 80% DE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35, Y CONSIDERADO COMO UNO DE LOS MAYORES EXPERTOS EN LIDERAZGO ESPAÑOLES APROVECHÓ SU VISITA A E&S PARA INTERCAMBIAR OPINIONES SOBRE DIVERSOS TEMAS DE INTERÉS**

1

**¿Cuál es el motivo de que el liderazgo se esté alejando del management tradicional y que esté bebiendo de corrientes de la psicología humanista?**

Básicamente, es cuestión de desarrollo tecnológico. La tecnología permite que las personas con talento (capacidad por compromiso) sean más productivas que el resto. La dirección humanista reconoce, aprecia y potencia el talento de las personas. La gente creativa está cada vez menos dispuesta a trabajar para tiranos, para “jefes tóxicos”.

2

**¿Cuál debe ser el principal objetivo de un líder?**

Conseguir que los miembros del equipo den lo mejor de sí mismos. El Liderazgo está en la percepción de los colaboradores; son ellos quienes lo otorgan o lo retiran. El líder ha de ser competente, visionario, ilusionante y sobre todo honesto: ha de aplicar lo que predica, sin incoherencias entre el discurso y la acción del día a día.

3

**¿Cuáles son las competencias más importantes que un buen líder debe tener?**

El Liderazgo es Inteligencia Emocional en más de un 90%. Por tanto, un buen líder es capaz de gestionarse a sí mismo y de gestionar la relación con los demás. Ha de contar con cinco S: Seguridad (autoconfianza), Serenidad (autocontrol), Superación (motivación de logro), Servicio (empatía) y Sinergia (trabajo en equipo, autoridad moral). Debe aplicar aquellos dos lemas del Oráculo de Delfos: “Conócete a ti mismo” y “nada en exceso”. Un líder eficaz ha de ser humilde, humano y tener sentido del humor.

4

**Parece que la sociedad española demanda cada vez menos horas de trabajo y más tiempo de ocio. Por otra parte, la globalización hace que la única salida sea incrementar la productividad. ¿Qué repercusiones puede tener la globalización en la demanda de calidad de vida?**

Paradójicamente, somos uno de los países que más trabaja en el mundo y el único de la Unión Europea que está reduciendo su productividad por empleado en la última década. Esto ocurre porque somos los 26º de la OCDE en calidad directiva, muy por detrás de nórdicos, estadounidenses, directivos de otros países europeos y asiáticos. Hemos de cambiar radicalmente el modelo: se trata de trabajar menos horas con mayor productividad. Por ejemplo, las reuniones han de ser limitadas en el tiempo, hemos de equilibrar el trabajo con la familia y el ocio, delegar eficazmente y saber priorizar.

5

**¿Cómo afectará esto a la conciliación entre trabajo y familia?**

Un profesional más completo no sólo es mejor persona, sino alguien más empleable. La conciliación exige implicarse a tope durante un periodo de tiempo necesariamente limitado y no alargar la jornada hasta que el rendimiento sea decreciente. Debe vivir con pasión su trabajo y el resto de actividades de su vida. Es sentido común, pero no práctica común, por desgracia.

6

**¿Hasta que punto es importante el trabajo para una persona?**

En la sociedad actual, de inmensas posibilidades y a la vez un ritmo frenético, un trabajo que llene totalmente desde el punto de vista de la vocación es un privilegio, un lujo que apenas alcanzamos el 20% de los profesionales. El Talento es dedicación y dominio, pero sobre todo Disfrute: divertirse trabajando en lo que a uno le gusta. Es una pena que una persona pase buena parte de su vida sin aportar al máximo en lo que hace.

7

**¿Cómo podemos hacer para atraer y desarrollar el talento en una empresa?**

Para atraer talento es imprescindible que la empresa cuente con una sólida Reputación, que su imagen sea conocida y reconocida entre las mejores del sector. La Responsabilidad social, acudir a las fuentes de talento (instituciones educativas, otras compañías, la globalización, etc) y el “boca a boca” de los empleados son determinantes. Para fidelizar el talento, nada como el liderazgo a todos los niveles de la organización, porque más del 70% de las personas que abandonan las compañías lo hacen por una mala relación con su jefe. La claridad de expectativas, la compensación (más allá de la retribución), una estrategia adecuada y bien comunicada y la potenciación continua del talento son fórmulas que ayudan decisivamente a la fidelización de la gente más valiosa. No cabe duda de que la rotación es una variable estratégica que predice el éxito o el fracaso de una empresa.

8

**¿Fichar o promocionar?**

Todas las investigaciones que conozco sobre la supervivencia y el éxito de las compañías (entre otras, por ejemplo, las de Jim Collins) demuestran que las empresas más admiradas apuestan por la promoción interna. Los “fichajes” del exterior han de ser la excepción y no la norma, por la dificultad de encajar culturalmente y para evitar que los profesionales sientan que hay un “techo de cristal” en su organización. Las empresas han de contar con profesionales con la actitud adecuada y formarles/desarrollarles continuamente. No hay inversión más rentable que la dedicada al talento individual y colectivo. Los programas de formación, el desarrollo personalizado y la asignación de responsabilidades elevan la motivación y el compromiso de los profesionales sin ninguna duda. Las empresas que no dedican tiempo y esfuerzo a la formación y el desarrollo simplemente están condenadas a la extinción.

## E&S INICIA EL CURSO EN HABILIDADES DIRECTIVAS



Juan Carlos Cubeiro inició el curso en habilidades directivas el día 29 de abril. Se trata de un curso ya consolidado entre las empresas castellanenses y al que acuden directivos concienciados de que dirigir personas es la piedra angular de su profesión.

Juan Carlos Cubeiro, uno de los mayores expertos españoles en liderazgo y autor del bestseller “La sensación de fluidez”, habló de las cualidades que debe tener todo directivo y de cómo gestionar un cambio cultural dentro de una organización.

A la jornada acudieron 13 alumnos que durante las 48 horas de duración del programa aprenderán técnicas de delegación, comunicación, asertividad, negociación, gestión del cambio, dirección por valores y coaching.

## SE INICIA EL PROGRAMA AVANZADO EN CONTROL DE GESTION



El día 4 de abril se inició el Programa Avanzado en Control de Gestión. Se trata de un curso específico destinado a la formar profesionales del control de gestión. Y ello, dada la creciente preocupación de las empresas en obtener mayor información sobre la marcha de la empresa.

Conocer los costes reales en los que incurre la empresa o los ingresos futuros son datos que debe conocer toda organización para tomar decisiones con garantías. En el programa se tratarán temas como la planificación de la gestión, el sistema presupuestario, el control del departamento comercial, el de producción y el económico-administrativo, o el control estratégico.



Si entendemos la Reputación Corporativa como la percepción que tienen sobre nuestra empresa los grupos de interés tanto internos como externos: Clientes, Proveedores, Trabajadores, la propia Sociedad, es claro que desde una dirección de Recursos Humanos profesionalizada podemos contribuir a la Reputación Corporativa de nuestra Empresa.

Todo ello para generar valor y además conseguir la fidelización de los grupos antes mencionados.

Lógicamente necesitamos una arquitectura que sirva de guía en este proceso y no es ni más ni menos que un estilo de dirección enfocado a personas, un **estilo participativo**. Este será un requisito imprescindible.

Además necesitamos un **compromiso de la Dirección** constante y demostrado.

Deberíamos construir una MISION alineada con estos principios.

Desde estos requisitos organizacionales la Dirección de Recursos Humanos podrá conseguir ser un garante de la Reputación Corporativa a través entre otros, de:

Estudios de Clima Laboral y su consiguiente Plan de Acción orientado a la mejora continua.

Políticas dirigidas a armonizar la vida personal con la vida laboral.

Procesos de Selección alineados con la Cultura Organizacional.

Procesos de Acogida dirigidos a minimizar el impacto de cambio en las nuevas incorporaciones.

**Políticas Retributivas basadas en el Desempeño:  
Justas y Equitativas.**

Políticas de Promoción y Desarrollo basadas en criterios objetivos y en la igualdad de oportunidades.

Compromiso con la promoción interna.

Políticas de Formación como pilar estratégico comprometiéndonos con la formación permanente de todos los trabajadores.

**Auditorias continuas para revisar que los procesos, políticas y procedimientos de la función de Recursos Humanos están en total consonancia con las buenas prácticas.**

Por otro lado desde la Dirección de Recursos Humanos deberíamos:

**Crear Códigos Éticos:**

**Proveedores**

**Clientes**

**Vincularnos con la Sociedad en la cual estamos integrados:**

**Participación en Conferencias**

**Charlas, Relaciones con Universidades**

**Colegios Profesionales, institutos, etc.**

Y en general comprometiéndose con actividades externas de nuestra sociedad.

La Reputación Corporativa lejos de ser un planteamiento más o menos filosófico será en el futuro un requisito de competitividad.



¿Por qué una empresa industrial sólo piensa en el consumidor final? Hace muy poco tiempo estuve hablando con un empresario que me comentó esta realidad, las empresas de este tipo (en este caso era una empresa cerámica) solo piensa en qué querrá el consumidor final, es decir, esa famosa “tía maría”.

A la vez, hay muchos cursos y conferencias acerca de cómo hacer marca en el sector, y por supuesto, siempre se habla de cómo conseguir tener esa marca de referencia frente al consumidor final, como si éste fuera a exigirlo al distribuidor que en este caso es el cliente. También se dice que a parte de la empresa ya existente, no hay prácticamente ninguna empresa más que pueda conseguir este reconocimiento debido a la gran inversión que ello supondría.

¿Cuál es la solución entonces?, preocuparnos de hacer ganar dinero a nuestro cliente. Sí, a ese que nos pide que le paguemos la reforma de su tienda y que nos obliga a tener nuestro stock en su almacén **“por si lo vende”**.

Pasemos de una estrategia de Orientación al Producto a una estrategia de **Orientación al Cliente**, porque al final nuestro cliente quiere ganar dinero como nosotros y si no conseguimos que él gane ¿por qué esperamos un trato diferente?, hagámosle ganar dinero como nosotros mismos queremos que nuestros proveedores nos ayuden a ganarlo.

Es lógico, la afirmación que “es mucho más fácil vender lo que el cliente necesita que vender lo que hemos producido”, pero para ello, nuestro equipo comercial nos debe proporcionar una información fiable y no intuitiva de lo que realmente necesita nuestro cliente, porque al final a nadie le interesa que tengamos el mejor producto del mercado si no hace ganar dinero a nuestros clientes, y por eso, el departamento que requiere más inversión ahora mismo no son los técnicos sino el Comercial.

Pero no un departamento comercial donde hayamos convertido a nuestros comerciales en unos excursionistas donde lo que importa es que viajen mucho, enseñen nuestros productos a través del catálogo, se vayan cargados de muestras y enseñen nuestras tarifas.

Debemos mentalizarnos de que debemos dejar de ser una empresa fabricante a una empresa comercializadora y para eso el equipo comercial debe ser lo primero, es decir, debemos invertir la pirámide. La primera línea directiva (Consejo de Administración, propietario y/o gerente) debe definir la Misión, Visión y Valores de la empresa para que a partir de ahí sea el equipo comercial el que detecte las necesidades no cubiertas de los clientes, y a través de un trabajo en equipo interno de la empresa, se diseñen propuestas de valor para estas necesidades aún no cubiertas de nuestro cliente.

Actualmente en la mayor parte de las empresas industriales es la propiedad la que determina unilateralmente “lo que hay que vender”, los equipos de la empresa lo producen y el equipo de ventas lo intenta vender.

Sin embargo, a nadie le gusta que le vendan o que le impongan lo que debe comprar. Por eso, en la pirámide invertida el primero debe ser el vendedor, el segundo todos los equipos que componen la empresa (producción, diseño, I+D, innovación, finanzas,...) y finalmente la Red de Valor Añadido compuesta por el trabajo en equipo de todos los anteriores. En todo esto, la Dirección de la empresa representa un papel totalmente relevante que es marcar las pautas a seguir y supervisar que se cumpla y tomar las medidas oportunas ante las desviaciones.

El papel de los vendedores será la obtención de información acerca del cliente, en cuanto a conocer su situación, entender sus procesos, detectar sus necesidades aún sin resolver y buscar formas de abordarlas.

El papel de los equipos es buscar una propuesta de valor para ese cliente creando formas de mejorar los ingresos, reducir los costes y/o reducir el riesgo tanto nuestro como de nuestro cliente.

Y finalmente, el papel de la Red de Valor Añadido (equipos más vendedores) es la de responsabilizarse de los resultados del cliente para poder mejorar, y finalmente conseguir que tanto nosotros como nuestro cliente obtenga la rentabilidad esperada.



La aparición de nuevos formatos comerciales, la concentración de la distribución, el uso de nuevas tecnologías como herramienta de gestión, las marcas de la distribución, el incremento de la competencia, la mayor presión sobre los márgenes y un consumidor más informado y mucho más exigente han provocado el surgimiento de nuevas fórmulas de colaboración entre fabricantes, distribuidores y el consumidor final.

En los años noventa en Estados Unidos surge el **ECR (Efficient Consumer Response)**.

El comité ECR se define como “una iniciativa conjunta de distribuidores y fabricantes por la que se comprometen a trabajar conjuntamente para reducir actividades que no aportan valor a la cadena de suministro y para incrementar la satisfacción del consumidor final”. Se trata de articular un conjunto de actividades y procesos orientados al consumidor en los que fabricantes y distribuidores intentan maximizar el valor aportado al consumidor y reducir costes. Los comités de ECR trabajan principalmente en dos frentes:

1

Reducción de costes a través de un aprovisionamiento eficiente.

2

Hacer crecer la demanda a través de la optimización de surtido, precios, nuevos productos, promociones y gestión más eficiente del espacio.

Todo esto ha llevado a la aparición de nuevas funciones dentro de los departamentos comerciales de los fabricantes y los distribuidores: el Comité Europeo de ECR define la gestión por categorías (**Category Management**) como “el proceso conjunto entre fabricantes y distribuidores en el que se gestionan las categorías de producto como unidades estratégicas de negocio, lo que da lugar a una mejora de los resultados comerciales a través de la aportación de un mayor valor para el consumidor”.

Se trata de desarrollar estrategias a medida para las categorías en tiendas específicas, basándose en la imagen de la cadena, la estrategia de la categoría y el perfil demográfico de las áreas de influencia de los establecimientos. La gestión por categorías permite crear surtidos adecuados, identificar espacios en los lineales, ajustar precios y maximizar promociones.

La aportación que tiene que hacer el fabricante en el desarrollo de la gestión por categorías es compartir con el detallista la información que proporcionan las nuevas herramientas de gestión, como los lectores electrónicos de códigos de barras, las nuevas tecnologías y aplicaciones de software.

Cuando el distribuidor elige a un fabricante con el que va a trabajar conjuntamente en una categoría concreta, a este fabricante se le conoce como “**Category Leader**”.

La relación entre fabricantes y distribuidores ha estado marcada por un reparto de roles claro: el industrial era responsable del desarrollo de las marcas y de la comunicación con el cliente final, mientras el distribuidor se limitaba a poner a disposición del consumidor en el punto de venta los productos adquiridos al mejor precio. En este contexto, la negociación de las condiciones comerciales ha constituido durante años la base exclusiva de la relación fabricante-distribuidor; con una evolución reciente hacia programas conjuntos de optimización de interfaces logísticas y administrativos, es decir, el ECR en su primera fase. Pero los tiempos han cambiado y el consumidor ha finalizado su “aprendizaje” de la distribución moderna, de sus claves y de sus códigos (promociones, precios, marcas propias). Más informado y exigente, se ha convertido en un actor con capacidad de decisión en el punto de venta. Se ha vuelto menos receptivo a los medios tradicionales de comunicación (publicidad, folletos). Ante esta circunstancia, fabricantes y distribuidores comparten el mismo reto: abandonar las estrategias uniformes de acceso al consumidor (la publicidad y la superficie de venta, respectivamente) buscando vías para influir en las preferencias de sus clientes; es decir, tener un acceso directo a ellos al coste más competitivo posible.

#### El distribuidor vuelve a ser comerciante.

El precio ha dejado de ser el único factor de competición entre las compañías de distribución, al haberse aplanado las diferencias existentes por el doble efecto de la concentración y del nuevo marco legal. El nuevo campo de batalla entre enseñas está ahora claramente orientado hacia el consumidor final, como lo demuestran hechos contundentes:

El auge generalizado de los programas de fidelización, que permiten crear un contacto nominativo con el cliente.

2

La diversificación hacia nuevos oficios (productos financieros, viajes, telefonía, óptica) lo cual multiplica las oportunidades de contacto.

3

El desarrollo de nuevos conceptos, creando universos de consumo conformes a la lógica de compra del consumidor y potenciando la venta asistida. Tal vez el factor más revelador de esta tendencia está siendo el desarrollo reciente de la función de marketing en numerosas compañías de distribución que antes ni siquiera la contemplaban, reclutando directivos de alto nivel, muchas veces procedentes de la industria. En una palabra: en la era post-industrial del sector de retail el distribuidor quiere reapropiarse el marketing; lo cual significa un cambio fundamental en su relación con el fabricante.

#### El fabricante pierde margen de maniobra.

Ante esta evolución de las enseñas, la industria se ve invadida en su terreno: el desarrollo de una relación fuerte entre marca y consumidor final. Sirvan como botones de muestra:

1

El dominio cada vez mayor del lineal por el distribuidor, con referenciación y merchandising centralizados.

2

El desarrollo creciente de promociones y planes de comunicación específicos por enseña (trade marketing).

3

El crecimiento continuado de marcas de distribuidor (MDD), dotadas de una fuerte legitimidad y de un posicionamiento cada vez más cualitativo.

El riesgo para los fabricantes está claro: perder el dominio del proceso de venta y acceso al cliente final, al mismo tiempo que crece la capacidad del distribuidor para apantallar la cuota de mercado nacional de las grandes marcas. Lo cual tiene un efecto claro en términos de crecimiento y rentabilidad: el líder ve cada vez más difícil aumentar su cuota de mercado, siendo la marca de distribuidor la principal beneficiada por las reestructuraciones del mercado. El N° 2 ve degradarse su rentabilidad de forma preocupante. La situación del N° 3 se hace poco menos que crítica. Finalmente, la concentración que está viviendo el sector de retail hace que las cuentas clave estén tomando un peso cada vez más relevante en la toma de decisiones.

#### ¿Quién se ocupa realmente del cliente final en los fabricantes?.

Hoy el fabricante tiene dos clientes: el distribuidor y el consumidor final. Esta situación ha llevado a muchas compañías a ciertas disfunciones, que podríamos reflejar a través de las siguientes preguntas:

**¿Está clara la coordinación marketing/comercial?, ¿Cómo garantizar la rentabilidad y el desarrollo de una marca, y a su vez mantener una política global frente a un distribuidor?, ¿Cómo arbitrar la asignación de recursos entre distribuidores y la comunicación con el cliente?.**

Las direcciones comerciales siguen invirtiendo de forma masiva en la distribución, a pesar de que se están dotando de nuevas herramientas de gestión y están apostando cada vez más por la profesionalización sus hombres, dándoles la visión del cliente final (equipos por categoría, estudios con consumidor ad hoc). Por otra parte, las direcciones de marketing tratan de entender al consumidor con estudios y paneles. No obstante, los indicadores básicos de gestión siguen siendo los mismos: cuotas de mercado y rentabilidades por mercado/producto, a un nivel de agregación regional. En todo caso se puede ver en algunas compañías, escondidos en los organigramas, algunos Servicios de Atención al Consumidor, células de marketing directo, etc., sin poder operativo real. Las estrategias de acceso al consumidor final están poco definidas por la respuesta de la industria, y las responsabilidades al respecto son poco claras. Lo cual representa un riesgo evidente en este momento de reapropiación del marketing por parte de la distribución.

#### Estrategia de cambio.

Los fabricantes deberán iniciar programas que les permitan controlar y direccionar los recursos volcados en el mercado, potenciando y desplegando todas las palancas de relación con el cliente final. Modificando las relaciones clásicas entre marcas, comunicación y superficie de venta. Para ello, tendrán que buscar campos de colaboración con la distribución. Finalmente, queda abierta una tercera vía para los fabricantes: invertir recursos en la apertura de canales alternativos o de aprendizaje.

#### Conclusiones.

El acceso al cliente final es hoy en día el reto verdadero de la relación fabricación-distribución, y es un campo en el cual el distribuidor ha ido ganando progresivamente posiciones, a medida que sofisticaba su gestión. Por otra parte, el peso cada vez mayor de las grandes cuentas en el portafolio ha conducido a la industria a centrarse cada vez más en el canal, dejando en una cierta indefinición su estrategia de acceso al cliente final. La industria puede reconquistar el terreno perdido implantando programas de customer focus, los cuales pueden alcanzar diversos grados de madurez:

1

Control y dominio de todos los canales comerciales, y priorización de las palancas de valor añadido.

2

Pleno desarrollo de los programas de gestión por categorías basados en la colaboración y en el intercambio de información.

3

Desarrollo de canales alternativos.