

**LA EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
DE LA MARCA ESPAÑOLA COMO FACTOR DE
CREACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL EMPLEO**



2004

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Objetivos	5
1.2. Metodología	6
2. ¿QUÉ ES UNA MARCA?	7
2.1. Un Poco de Historia	10
2.2. Qué se entiende por Branding	13
2.3. Mejores prácticas: empresas españolas con estrategias definidas de creación, mantenimiento, refuerzo y protección de la marca	41
2.3.1. Grupo Barceló	42
2.3.2. Campofrío	65
3. ENCUESTA SOBRE LA REALIDAD ACTUAL DE LA MARCA ESPAÑOLA Y SUS PREVISIONES DE CARA AL EMPLEO	70
3.1. La encuesta para profesionales y consumidores	73
3.2. Resultado de las encuestas realizadas	76
4. EL FOMENTO DEL EMPLEO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS FUERTES	93
4.1. La creación de empleo en la empresa española	93
4.2. Mejores prácticas en España	99
4.3. La situación de la empresa española en los mercados externos	228
4.3.1. La percepción positiva de las marcas españolas en el exterior	228
4.3.2. El perfil del profesional internacional	230
5. CONCLUSIONES	233
6. BIBLIOGRAFÍA	237

1. INTRODUCCIÓN

El miércoles 27 de Octubre de 2004, Álex Pérez, un chaval de 19 años, fue nombrado el mejor jugador del partido que se disputó entre su equipo, el Real Madrid, y el Leganés. El muchacho, que comenzó a jugar en los equipos infantiles del Club a los 9, metió tres goles. Al ser preguntado cómo se sentía al final del encuentro, sólo tuvo palabras para elogiar el juego de sus compañeros, las estrellas internacionales. Preguntado en concreto por sus ídolos, Owen y Morientes, respondió: “hubo momentos en que se movían tanto y tan rápido que me parecía estar jugando a la Play Station”.

¿Cuánto vale una declaración como ésta? ¿Cómo se ha conseguido? ¿Llevó a cabo Sony una campaña específica para aleccionar a los jugadores del Real Madrid varios días antes del encuentro, esperando que al final del mismo surgiera la oportunidad de una confesión tan afortunada antes los periodistas?

Probablemente no. Si hay un campo de la gestión de empresas que ha experimentado en todo el mundo una evolución vertiginosa en los últimos diez años, ése es el marketing y, dentro del mismo, el área específica de gestión estratégica de la marca (el concepto conocido hoy día como “Branding”). En particular, la evolución del branding en España ha experimentado una aceleración espectacular, y un radical cambio de enfoque, durante dicho período. No en vano se creó en nuestro país, a finales de los años 90, el llamado “Foro de Marcas Renombradas”, en el que figura la flor y nata de las empresas españolas con presencia, cada vez más pujante, en el exterior, y al que se suman cada vez más y más compañías. El solo hecho de pertenecer a este selecto club va suponiendo para las empresas que pertenecen al mismo un plus de reconocimiento parecido al que experimentan en Bolsa las integrantes del exclusivo Ibex-35; lo que en éste supone el volumen generado de negocio en términos de transacciones diarias de paquetes accionariales, en aquél lo aporta el reconocimiento de los valores asociados a la marca (o sistema de marcas) asociado a una compañía concreta, medido en términos homogéneos y contrastables, por parte de dos actores fundamentales: por un lado, la élite empresarial de nuestro país, es decir, un conjunto de gestores de renombre de

sectores corporativos afines o ajenos al de la empresa en cuestión; por otro, el más importante si cabe, el de los potenciales o actuales clientes de esta empresa y, de nuevo, los de sectores directa o indirectamente relacionados con la empresa objeto de escrutinio, así como los de sectores ajenos por completo a su actividad.

Continuando con el símil futbolístico con el que abríamos esta introducción, podemos referirnos a un anuncio de radio que estuvo en el aire durante 2003, alusivo al centenario de otro de los clubes decanos del balompié en nuestro país: el Atlético de Madrid. En dicho anuncio, un niño le preguntaba a su padre por las razones de su pertenencia al Club que siempre había sido de su familia. El anuncio enfatizaba una pausa en la que, se suponía, el padre estaba meditando su respuesta, que se nos antojaba tan importante, trascendental y profunda como aquella que siempre suelen hacer los hijos a una edad tan temprana como cargada de inocencia, y cuyo contenido todos conocemos. Pero volvamos al anuncio: podemos imaginar la cara de circunstancias del padre azorado ante la crucial oportunidad de asentar en la mente de su retoño el conocimiento último de su afiliación al Club de sus amores. Seguramente él mismo hizo la misma pregunta a su padre cuando tenía su edad y también, seguramente, su progenitor pasó por el mismo apuro para responder. Su padre lo fue, y el padre de su padre, y así hasta el nacimiento del Club en 1903... pero ninguna de esas explicaciones satisfaría en lo más mínimo una necesidad de saber tan genuina. Finalmente, la dramática pausa terminaba con una expresión de sinceridad paternal: “no lo sé, hijo mío... pero es algo muy grande”. Aquí llegamos al punto que nos interesa: el ser conscientes de que las marcas comerciales, entendidas como meros “atajos” mentales para asociar en la mente de los consumidores el nombre de una empresa con toda una serie de sentimientos, emociones, vivencias, recuerdos y evocaciones de necesidades y deseos más o menos íntimos y profundamente impresos hasta llegar a hacerse sinónimos de una determinada elección por una forma de vivir. Si una conexión de ese tipo puede llegar a establecerse, entonces una empresa contaría con un arma de indudable –¿e incalculable?– valor para enfrentarse a su futuro y a la aventura de lanzar nuevos productos basados en la fortaleza de un primero.

Pensemos, por ejemplo, en el sector automovilístico en España. Marcas como Ibiza, Passat, Clio o, cómo no, Golf, han conocido un éxito continuado de ventas a lo largo de hasta 25 años de historia. ¿Tiene sentido entonces buscar establecer una relación entre la fortaleza de una marca o sus potencialidades de expansión en su propio mercado o en otros nuevos, y las probabilidades de extender los beneficios que revierten sobre la marca en sí al conjunto de la empresa, a lo largo de su historia? ¿Sería éste un razonamiento voluntarista, dado que hablamos, quizá, del concepto intangible por excelencia: el valor de una marca?

Cualquier profesional del marketing o ejecutivo de cuentas de agencia publicitaria nos dirá que, por supuesto, la marca es el valor más seguro con que cuenta una empresa para asegurar su supervivencia y un futuro brillante y desahogado. Esta opinión será compartida, con seguridad, de forma unánime por sus colegas de gremio. Pero no siempre ha sido así. Hace no tanto en términos temporales, aunque para una empresa pueda parecer una eternidad, hablar de una estrategia de marca en términos de correlación con la solidez futura de la empresa y el aseguramiento de un empleo de cada vez mayor cantidad y calidad, era una quimera. Estamos hablando de hace diez años en España. Pero eran otros tiempos para el marketing, cuando los conceptos de marketing relacional y marketing emocional estaban aún en pañales.

Para tratar de comprobar si sigue siendo así hoy en día o si, por el contrario y como presuponemos, existe una relación directa comprobable o, al menos, defendible entre la fortaleza de una marca y la probabilidad de que la empresa que la posee se convierta a medio y largo plazo en una generadora de empleo estable, creciente y flexible desde el punto de vista de lo que la flexibilidad puede ofrecer a los trabajadores para mejorar su calidad de vida en términos, por ejemplo, de conciliación de vida personal, familiar, social y laboral, o de mejora de sus expectativas de promoción profesional dentro de la corporación en la que prestan sus servicios.

1.1. Objetivos

El presente estudio se plantea con el objetivo de encontrar si es posible establecer una relación válida entre el fortalecimiento progresivo de las marcas españolas pertenecientes a las empresas que más han crecido durante los últimos diez años, su expansión nacional e internacional, y su carácter como generadoras de empleo creciente y progresivamente más estable y flexible. Esta flexibilidad no se ha entendido en términos estatales ni como exponente de una política pública determinada desde el punto de vista de la creación de empleo o sus condiciones; sin embargo, sí que se prestará atención a las políticas estatales cuando éstas introduzcan en la discusión un punto interesante como refrendo o contradicción con respecto a algunas de las tendencias o postulados incluidos como parte de la tesis del estudio.

Es importante destacar aquí que el estudio que se presenta versa sobre marcas españolas, pero no necesariamente sobre la denominada “marca España”. Sí se analiza el fenómeno de la “marca España” a efectos ilustrativos o para comentar las políticas o actuaciones relacionadas con la misma y que vienen al caso en puntos determinados del texto, pero no vamos a utilizarlo para enfatizar los argumentos desarrollados en el estudio. El motivo es que no se ha producido una evolución suficiente en el tiempo del concepto “marca española” como para poder reflejar una tendencia clara en relación con la creación o dinamización del empleo de las empresas que se presentan en el exterior con el endose de la marca país.

Como resultados de este estudio, se recogen los siguientes:

- Ranking de empresas españolas con marca renombrada.
- Influencia de las empresas reflejadas en el ranking desde el punto de vista de su contribución a la creación y dinamización del empleo en nuestro país.
- Recomendaciones para potenciar el efecto de la gestión de marcas renombradas y fuertes sobre la generación y dinamización del empleo en España.

1.2. Metodología

Se ha realizado una doble encuesta entre empresas españolas y consumidores para determinar los parámetros más reconocidos en la sociedad española en cuanto a la identificación de actuaciones empresariales encaminadas a asegurar, por un lado, la fortaleza de la marca y, por otro, la generación no sólo de empleo en términos absolutos (extremo éste que está sujeto a numerosos factores coyunturales de tipo social, político y económico adicionales al efecto favorecedor perjudicial de la marca) sino también de un entorno laboral pionero en España en el fomento de unas condiciones laborales de calidad creciente. Las empresas señaladas en la encuesta como más reconocidas resultan ser las que ejercen un papel más destacado en España como motores de arrastre de sus respectivos sectores en lo referente a materia laboral. También resultan ser las pioneras en lo referente a la externalización de su actividad hacia mercados en los que, progresivamente, van implantando su actividad nuevas empresas de nuestro país.

2. ¿QUÉ ES UNA MARCA?

A la pregunta “¿Qué es para ti una marca?” la mayoría de nosotros responderá trayendo a la mente el nombre de un producto determinado. Pero, lógicamente, una marca es mucho más que una denominación.

La marca es el conjunto de activos (o pasivos) asociados al nombre, logotipo, imagen y atributos de un producto o conjunto de productos, los cuales contribuyen a aumentar (o disminuir) el valor global de los activos (o pasivos) de una empresa.

Esta definición debería bastarnos hace quince o veinte años, cuando el mundo del marketing era mucho más racional que en nuestros días. Sin embargo, el branding como disciplina ha hecho evolucionar el concepto de “marca” en su vertiente más emocional, es decir, la más ligada a la asociación más o menos automática de sentimientos y emociones en las mentes (incluyendo dentro de las mentes a los corazones).

Así pues, hoy en día podemos decir que una marca es una promesa. De hecho, las empresas (y las instituciones, las ONGs, los partidos políticos, etc.) se dirigen a sus potenciales “clientes o consumidores” de la misma forma que lo haría un ser humano, es decir, buscando siempre entablar relaciones lo más profundas y duraderas posible y que satisfagan sus necesidades humanas más comunes.

¿Cuáles son estas necesidades del ser humano que las empresas persiguen satisfacer?

Las necesidades sociales se difunden por mecanismos sociales, principalmente por demostración e imitación, por lo que pueden ser creadas y, mediante técnicas publicitarias, puede provocarse que sean fuertemente sentidas por grandes masas de población. Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica:

- a) pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido, y

- b) es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades. Esto no significa que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas. En nuestras sociedades, el sistema de libre empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario, al individuo que decide qué y cómo producir. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio.

Esa es la explicación de porqué gran parte de la población mundial no encuentra forma de satisfacer sus necesidades básicas mientras que las mayores fuerzas productivas están dedicadas a la satisfacción de necesidades sociales de segmentos de población de mayor capacidad adquisitiva: éstas producen más beneficios que aquéllas.

Los expertos en marketing prestan una atención especial a la pirámide de necesidades diseñada por [Abraham H. Maslow](#). Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior. Esta pirámide queda ilustrada en la figura siguiente.

Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupo o de prestigio social. La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social.

Las necesidades a las que con más ahínco pretenden dirigirse las marcas son, pues, resumibles como sigue:

Poder: El uso de objetos para confirmar la autoridad y probar el valor personal.

Responsabilidad: Realización de los anhelos de cuidado y sentimientos paternales.

Descubrimiento: Mezclarse entre extraños para comerciar y aprender.

Auto-expresión: El papel de los objetos en un mundo con identidades individuales no fijas.

Seguridad: Conjurar la ilusión-de-escasez y crear la *moda*: la sensación especial de la vida.

Atención: El ansia de que los deseos personales sean reconocidos, pero no juzgados.

Pertenencia: Usar objetos para forjar comunidades y rebelarse contra el pensamiento general.

Celebración: Porqué comprar ayuda a dar sentido a la Navidad.

Conveniencia: La integración del hecho de comprar con el resto de la vida.

2.1. Un Poco de Historia

Podemos plantearnos la coyuntura de las marcas como un fenómeno socioeconómico que se conforma en la cúspide en pirámide social de las motivaciones y del consumo, siempre cuando las necesidades básicas están satisfechas. La marca precede a su imagen, y no al revés. La imagen es una proyección de la marca en el campo social.

Podríamos comenzar realizando una historia de las marcas desde la antigüedad hasta hoy, señalando que la publicidad de las marcas, diferenciada de los productos, surgió a finales del siglo XIX, siendo William Lever, el fundador de la Multinacional Lever, quién dio los primeros pasos en ese sentido. En la antigüedad, las marcas tenían otra utilidad muy diferente. La función de las marcas en aquella época era exclusivamente,

o básicamente, facilitar la identificación del origen de las mercancías y no el contenido de las ánforas.

En 1919 llegó la Bauhaus, con toda su ideología reactiva ante un sistema económico burdo de fabricación en serie, por su falta de racionalidad y de sentido funcional. Por el contrario, en esa nueva ideología estaba la añoranza a los oficios, el trabajo manual hecho con amor, la tradición artesana de la única pieza. La nueva doctrina se llamó funcionalismo, racionalismo, y predicó la eliminación de todo elemento superfluo, de cualquier ornamento, de todo adorno por simple que fuera, que no tuviera una función.

Claro que a la hora de adaptar el concepto de esta escuela, nos olvidamos de las limitaciones técnicas de la época que fueron un gran paraguas al porqué de las teorías y las prácticas estéticas. Si reproducir a color era imposible y no era lo habitual en el diseño de consumo masivo, la señalética, por ejemplo, era un mundo de imposibilidades que impregnaban el propio diseño. En la actualidad todo esto ha dado un vuelco radical. Ninguna marca se puede sustentar ya sobre la fórmula publicitario-mediática como hizo en sus inicios Unilever. La competencia es feroz, la abundancia de ofertas es enorme. Instrumentalmente, la saturación publicitaria massmediática ha incidido en el descenso de la credibilidad, de la eficacia y por tanto, del retorno de la inversión financiera; al mismo tiempo los grandes aparatos mediáticos están asistiendo a la pérdida, lenta pero constante e inexorable, de su poder. Sin embargo, son apreciables los esfuerzos de ciertos propietarios de medios de comunicación, como por ejemplo la cadena privada de televisión Telecinco, en cuanto al hallazgo o, mejor, la investigación continua de nuevos métodos de inserción publicitaria en su tiempo de emisión.

Este presente obliga a comunicadores y diseñadores a replantearse su ubicación en el espiral de consumo de las marcas. ¿Cuál es el compromiso que un diseñador de marcas debe tener con su entorno? ¿Es un constructor de marcas, de conceptos y de identidad, o sólo un técnico maquetador al servicio del interés corporativo? ¿Cómo puede contribuir el diseñador a transmitir su responsabilidad social desde sus diseños? Manifiestos, publicaciones y sitios web (www.adbusters.com es uno de ellos)

pretenden despertar a los diseñadores y disociarlos de su rol en la vorágine del consumo, desde la estética y la ética.

Sería útil traer a escena en este punto la postura crítica del manifiesto First Things First: "Los diseñadores están respaldando implícitamente un ambiente mental tan saturado con mensajes comerciales que está cambiando la auténtica manera de hablar, pensar, sentir, responder y relacionarse con los consumidores-ciudadanos". Ahí es donde parece encontrarse uno de los principales puntos de conflicto y también donde se enfrentan dos concepciones distintas de lo que es el diseñador. Un técnico que proporciona un servicio o alguien comprometido con los contenidos a los que da forma. Tres argumentos señalan el rumbo del debate:

Es preciso que los diseñadores comprendan que tiene una responsabilidad como autores y traductores del lenguaje simbólico del mundo. Hacer imágenes no es un territorio éticamente neutral. De hecho, los diseñadores han contribuido con tiranías. La máquina de propaganda de Goebbels produjo un buen diseño, equilibrado, limpio, con la tipografía bien colocada, con un uso innovador de la imagen.

Existe cierto desencanto: ni la información llega a todo el mundo, ni se ha democratizado el diseño, ni la red es libre, ni los diseñadores tienen más tiempo libre para dedicarse a pensar en los proyectos. Algunos son esclavos de la innovación tecnológica o viven a expensas de los trucos efectistas que ofrecen los programas, mientras ocultan un importante vacío conceptual.

Podemos citar posturas antagónicas revisando qué se dice hoy sobre la marca. Claro que las opiniones son divergentes y no todos los diseñadores quieren para sí un espacio tan protagónico, sintiéndose a gusto diseñando en sus macs a clientes deseosos de vender.

También podemos destacar aquí que el diseño vuelve desde lo digital a lo analógico, a la imperfección, desandando el camino de principios de los 90. Abocetar manualmente, dibujar, ilustrar pasaron a ser una respuesta novedosa a la homogeneidad del diseño

digital. Marquesinas, nomenclaturas de calles, portales de edificios hoy son el nuevo diseño. Un ejemplo de ello es la Barcelona Gráfica de América Sánchez. La mirada hacia lo imperfecto ha llevado también a los diseñadores a mostrarse interesados por todo aquello que en otra época no se consideró diseño, sino todo lo contrario.

Claro que volver a lo analógico no libera de aprender a diseñar con emoción en el espacio digital, a diseñar lo intangible y hasta las ideas. La alfabetización digital parece ser más una necesidad para personas mayores de 50 años que para adolescentes y jóvenes haciendo los primeros juegos en el diseño. Lo que los nuevos diseñadores necesitan es leer, alfabetización analógica, comprender las teorías y las grandes ideas del arte, visitar museos, recorrer la imagen de los mercados y calles y estacionarse en las bibliotecas. En un artículo publicado en 1996 por la revista Eye, Kevin Fenton comentaba: "Los diseñadores no podían haber elegido un momento más inoportuno para oscurecer los significados y pellizcar a los lectores. Somos menos cultos y, probablemente, leemos menos que nunca. Hablar de desafiar a la manera en que leemos parece casi un optimismo ingenuo. Tendría más sentido retar al modo en que no leemos".

Podemos rescatar una idea que apuntan en sus obras autores como Jack Trout o Bernd H. Schmitt: la simplicidad como estética deseable, pero sin acotar el proceso de pensar. Antes de sentarse en el ordenador y abrir el freehand 9 se debe pensar cuál es el concepto a comunicar y por donde se simplifica lo más posible la comprensión del mensaje. Además, no olvidarse nunca que la prioridad está en el contenido y no en su presentación gráfica. El énfasis en el contenido hace, pues, que la forma se valore por su capacidad de servir de vehículo al concepto y no por su propia entidad.

2.2. Qué se entiende por Branding

El Branding es el conjunto de acciones realizadas por una empresa, institución o persona física, destinadas a crear, mantener, proteger y reforzar el valor de una marca, de forma sostenida y perdurable.

Esta definición nos sería útil desde un punto de vista meramente funcional; sin embargo, haciendo hincapié en la era del marketing emocional en que vivimos, iremos mucho más allá en nuestro planteamiento, hasta el punto de poder afirmar que, hoy en día, hacer marketing es hacer branding.

El branding, como disciplina, está sujeto a sus propias leyes, que no son ni mucho menos inmutables. Por ejemplo, el poder de una marca es inversamente proporcional a su amplitud. En esta ley se plantea a la Chevrolet que era la marca de automóviles mas vendida en los Estados Unidos y la compañía Ford como la segunda en ventas en automóvil en todos los EE.UU.

Vemos que esta ley nos describe la realidad de cómo esta gran empresa de autos Chevrolet se reducen sus ventas según esta información dice que la división Chevrolet vendió 1,718,839.00 autos en 1986 siendo la Chevrolet una de las cinco marca General Motors. Pero también nos dice que hoy en día esta gran compañía vende por debajo de un millón de autos al año, permitiendo que su contrincante más cercano lo supere en ventas el cual es la compañía Ford en los mismos terrenos, en ventas de autos. ¿Por qué? Esta empresa automovilística cae por expandirse: le cede terreno a su competencia.

Vemos además que se nos explica cuando a una misma marca se aplica a todo, el nombre pierde su poder. En la Ford que es el líder en autos actualmente en los EE.UU. se refieren sus clientes a sus modelos que tienen de la línea Ford como sus Taurus, sus Bronco, sus Explorer o de sus Escort, y en Chevrolet a diferencia del Corvette, se expresan que yo tengo un Chevy. No sé esta mercadeando a cada auto en su espacio y a corto plazo se vende mas como se ve en este texto pero a la larga se vende menos.

Ponen también otro ejemplo como líder con el mismo final como la tarjeta American Express en 1988 tiene el 27% del mercado y luego de su expansión en las tarjetas de crédito hoy cuenta con el 18% del mercado en los EE.UU.

También a los Levi Strauss marca líder en pantalones vaqueros por años en los EE.UU. que al expandirse cae de 39% a 19% de su lugar de colocación en el mercado y sede el paso a sus competidores, pero este texto nos dice que ni por su expansión se encontraban en las tiendas pantalones que les queden bien uno. etc.

Yo planteo que la expansión si se maneja con las estrategias necesarias tiene que ser efectiva, ya que en los autos yo planteo de ejemplo a Mercedes Benz que en la actualidad se están diversificando y abriendo a nuevos mercados más económicos que su original clase sólo para ricos y poderosos y veo que le quitan mercado a sus competidores por ser Mercedes una marca de prestigio y aquí se plantea que la expansión trae caída en los volúmenes de ventas aquí se ve lo contrario ya que Mercedes aumenta sus ventas cada vez más, pero claro con la calidad que cada modelo requiere y se mercadea cada producto solo para cada mercado.

De lo contrario que esta realizando Toyota Motor, esta como marca líder en autos a bajo precio entra al mercado con un modelo solo para ricos y poderosos, mejor dicho en clase alta con Lexus, que estos modelos están a la altura muy cerca de marcas como BMW, Mercedes etc. Esta marca Lexus ha roto todos los parámetros en los espacios de autos en donde éste está dirigido como su mercado meta por ser fresco, económico en consumo, ágil, novedoso por sus diseños y su mayor virtud tecnología japonesa Toyota, ya que esta por años a demostrado su calidad indiscutible.

Una marca se fortalece cuando concentra su enfoque. Starbucks se convirtió en todo un fenómeno en el mercado del café al ofrecer hoy en día más de 30 tipos de café pero solo café, se concentro en hacer café.

Grandes ideas puestas en marcha y realizadas como la del sándwich submarino que hizo famosa la cadena Subway en todo los EE.UU.

También nos habla de McDonald's ya que ésta revolucionó la comida rápida en hamburguesas, papas fritas y refrescos, pero solo se concentra en este tipo de comida rápida.

La Coca-Cola no podía faltar en esta ley ya que es el icono en los refrescos pero solo se concentra en bebidas gaseosas, refrescos y esta controla el 70% del mercado mundial en refresco. Podemos poner ejemplos y nunca acabar con las empresas que a la fecha sus logros se han realizado por la concentración de solo sus productos y variedad del mismo producto para llegar a diferentes consumidores pero en diferentes tipos ya sea en tamaño, color, sabor etc.

Tenemos que hablar de Cervecería Nacional, del grupo León Jiménez con su producto líder Presidente que estos solo se han concentrado en es marca y la tienen en varios tamaño, para llegar a diferentes segmento de la población, como en también el tamaño pequeño es más económico y esto la centra como en la actualidad es la cerveza de mayor ventas en nuestro territorio nacional.

Como vemos el agua Planeta Azul que solo se concentra en agua de todos los tamaños para llegar al consumidor de todas las clases sociales con la misma calidad de envasado con la misma agua para todos, y en la actualidad es líder en el territorio nacional.

Pero no sé porque no se habla aquí de los cigarrillos Marlboro que en la actualidad esta pasando por muchos cambio pero sigue líder en el mundo, y esto solo es por la concentración de su producto principal los cigarrillos.

El nacimiento de una marca se consigue con comunicación y no con publicidad.

Se nos plantea con este postulado lo que el publicista no quiere entender, pero ellos no tienen la culpa pero las empresas tienen que tratar de crear productos ya que la creación posterior lanzamiento una campaña publicitaria generalmente no logra que este producto despegue por este no ser capaz de generar interesen los medios de comunicación por ejemplo del mismo libro:

THE BODY SHOP creada en los años 1976 concentrándose en productos cosméticos naturales, sin perjudicar al medio ambiente ni a los aborígenes de los países de origen de los productos, prácticamente sin publicidad pero sin embargo con mucha

comunicación esta se ha convertido en una marca global muy fuerte esto por ser la primera.

Por mencionar algunas que son líder por ser la primera:

1. CNN la primera cadena de televisión dedicada a las noticias.
2. Domino's la primera cadena de pizzería a domicilio en los EE.UU.

Hoy en día las marcas se crean con relaciones humanas y se mantienen con publicidad. Lo que digan lo demás sobre la marca propia es mucho más importante que le pueda decir uno mismo, esta es la razón según esta fuente que la comunicación es más efectiva que la publicidad, sin embargo las empresas desarrollan sus estrategias de branding con la publicidad como principal vehículo de comunicación y esto es un error.

La estrategia debería desarrollarse primero desde el punto de vista de la comunicación y no de la publicidad.

Aquí tenemos varios factores que reflejan el cómo el cuándo y él porque, porque los estudiantes de publicidad les enseñan que todo lanzamiento de un producto X debe ser publicitado para tener éxito, pero este texto dice lo contrario y es que primero se debe poner en la boca del consumidor en base ser el primero, pero y si el producto no es primero aquí no nos dice como ya que casi nunca serás el primero en el mercado al que te diriges, pero aquí vemos como debe ser mas efectivo en caso de llegar a ser el primero.

Vemos además que actualmente es la comunicación lo que funciona y no los anuncios esto ya que por ser el primero el consumidor se encarga el mismo si el producto le llena y le satisface de pegarlo en el vocabulario común como que es el mejor

Como también descubrimos como grandes empresas que pensábamos que se mantenían basándose en publicidad no es cierto, ya que por ese producto ser el primero y que lleno ese deseo que no estaba siendo satisfecho logro el éxito.

Una vez ha nacido, una marca necesita publicidad para mantenerse en forma.

Según este texto el presupuesto de publicidad de una empresa es como el presupuesto de defensa de un país. Aquí vemos como se les responde a algunos publicistas en los que piensan que la publicidad convirtió a Microsoft en una macro marca están totalmente equivocado por que estas marcas lideres en el mercado en su mercado su estrategia primero fue la comunicación y luego la publicidad.

La lista de líderes que hacen publicidad de su liderazgo es muy corta ya que estas anuncian solo algún aspecto de su calidad.

La publicidad es una herramienta poderosa no para construir el liderazgo de una marca nueva, sino para mantener el liderazgo una vez que se ha logrado.

Estamos de acuerdo con el planteamiento del escritor ya que la publicidad esta siendo mal manejada a favor de enriquecer a las empresas de publicidad bajo ningún beneficio para el producto o servicio, la cual esta siendo lanzado al mercado determinado.

Yo creo en la publicidad bien manejada pero que el presupuesto para esta sea vital para su durabilidad en el mercado.

Vemos además que la estrategia que debemos seguir en cuanto a que la comunicación es más efectiva para el lanzamiento del producto X.

La marca debe apropiarse de una palabra en la mente del consumidor. Bonita frase, que viene a la mente de un consumidor, cuando se piensa en tener un Mercedes. Si se quiere desarrollar una marca, se tendrá que elegir un nombre o palabra que nadie obtenga y nadie más posea.

Como estrategia de pegar una marca y un servicio, Federal Express se concentró en la entrega en 24 horas y pudo poner de moda este servicio entre los ejecutivos de empresa.

Las palabras son llave de la creación de marca, pero la realidad no tiene sentido sin el contexto creado por la mente humana, en este caso solo pasa cuando la mente piensa que un objeto es grande o pequeño, bello o feo, aparece este significado.

Para tener el éxito en el branding de un producto o servicio de prestigio se necesitan dos cosas:

1. Hacer que el producto o servicio sea más caro que el de la competencia.
2. Encontrar una palabra clave que signifique prestigio.

La primera para Mercedes-Benz fue fácil ya que sus autos cuestan el doble que su competencia en EE.UU., el Cadillac.

La segunda también encontró una palabra clave que significara prestigio, Ingeniería superior a la de cualquier otro coche del mundo.

Vemos además que con un nombre como Mercedes, una reputación como la de esta marca que es la que invento el automóvil la marca debería ser la marca de coches mas vendida del mundo pero ya no lo es.

Estoy totalmente a favor de que se debe formular, diseñar, crear, construir, una marca o un conjunto de palabra que vaya acorde con el producto o servicio, además veo que si no se utiliza un nombre apropiado para el país a distribuir deberá se capas de pasar ese mismo nombre a la traducción en ingles o español como lenguas mas amplias y mas comunes en este comercio de globalización de hoy.

Pero yo diría que no estoy a favor del primer paso del branding de un producto de prestigio, sea el poner el doble de precio de su competencia directa, para ser una diferencia y notar que mi producto sea diferente.

Y sí el encontrar una palabra clave que le dé prestigio a mi producto o servicio.

El ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es su reivindicación de autenticidad. Los consumidores son desconfiados, ya que los consumidores no suelen creer lo que las empresas de sus productos. Una marca puede durar, necesitar menos mantenimiento y ser más fácil de usar. Es la reivindicación de la autenticidad.

Cuando por ejemplo, Coca-Cola hizo esto por primera vez el consumidor respondió enseguida (sí) ya que estaban de acuerdo en Coca-Cola es lo auténtico todo lo demás es una imitación.

Vemos como la Polaroid se convirtió en líder ya existiendo mas producto en su categoría de fotografías pero ellos crearon el liderazgo en fotografía instantánea, pero vemos además que cuando compitió con Kodak en la categoría de los carretes fotográficos convencionales, este fracasó.

Aquí vemos que si algún periodista esta realizando un reportaje sobre refresco, bebida de cola, casi siempre ¿a quien llamara primero? Coca-Cola. Por ser esta para el consumidor la auténtica.

Como está planteado es claro ya que la autenticidad se logra al llegar a ser el primero o diseñar un producto, como llenar esa necesidad al consumidor que no estaba siendo satisfecha a total cabalidad con mi nuevo producto y si no lo eres ya que existe otro producto primero diseñar un producto que llene la misma necesidad pero de otra forma y más fácil para el consumidor.

De esta forma ganaremos la autenticidad de la opinión del consumidor y esto provocara y me llevara a ser el líder en mi mercado.

La calidad es importante, pero las marcas no se construyen, solo con la calidad

La calidad es un concepto con miles de defensores, la manera de construir una marca mejor si se sigue este criterio, es fabricando un producto de mejor calidad.

Podemos hablar de ROLEX, como uno de los mejores relojes del mundo y él mas vendido, será esto por su calidad, como influye para el cliente la calidad como también vemos que se pone como ejemplo: ¿Es un Rolex más preciso que un Timex? Seguro que sí... El cliente de un Rolex no lo compra por ser éste más puntual, sino que se lo pone para que la gente vea que él puede comprarse y tener un reloj de lujo como el Rolex.

Cree usted que un consumidor estaría dispuesto a pagar 100 dólares por un pantalón vaquero Replay o Diesel, si la etiqueta estuviera por dentro del pantalón y no en donde se encuentra para exhibir la marca claro que no.

No hay nada de malo en la calidad, sólo decimos que pongan a sus productos toda la calidad que sea capaz. Pero no hay que contar sólo con la calidad para construir una marca. Para construir una marca de calidad se debe reducir el enfoque y combinar ese enfoque reducido con un nombre mejor y un precio mas alto.

Para mí este punto no esta claro por ser los ejemplo marca de la mejor calidad en el mundo como la Rolex, pero además ese enfoque de mejor nombre y más caro no me parece bien, ya que estas marca de reloj como la mencionada se mantienen como líder de su competencia más cercana, yo digo que es por su calidad la Rolex es líder en el mercado, además vemos muchos mas relojes mas costosos que este y la Rolex sigue el reloj de lujos mas vendido en el mundo.

Para esto pienso que se debieron usar otros ejemplos, y no el líder en reloj que conocemos con calidad insuperable a mi modo de ver.

Una marca líder debe promover la categoría, no la marca.

Según la ley de la concentración, una marca se hace mas fuerte cuando concentra su enfoque. Es concentrar el enfoque hasta nada y empezar algo totalmente nuevo. Esta es la manera de convertirse en la primera marca de una nueva categoría y, finalmente la marca líder en un nuevo segmento de mercado de rápido crecimiento, para construir una marca en una categoría inexistente.

Para lograr esto deben hacerse dos cosas al mismo tiempo, una de ellas es lanzar la marca de manera que se perciba que la misma sea la primera y promocionar la nueva categoría.

Lo que hizo Little Caesar's con la pizza lo está haciendo EatZi's con las comidas de restaurante de altura. Ellos se concentraron su enfoque en la comida para llevar y así construyeron una marca brindando servicio a una cierta parte del mercado.

Cuando se es el primero uno puede ser dueño de una categoría por ejemplo, Boston Chicken tuvo un gran éxito siendo el primer restaurante de comida rápida en introducir el pollo asado para comer en casa. Luego cambió su nombre a Boston Market y así incluyeron además de pollo el pastel de carne y jamón y pavo, pero tuvieron graves problemas.

Otro ejemplo es el de Polaroid quien cometió el error de forzar la salida del mercado de Kodak con la introducción de la fotografía instantánea. En conclusión, las marcas líderes deben promocionar la categoría y no la marca. Si desarrolla campaña en general esto a corto plazo será de beneficio para el producto, que será lo contrario a largo plazo ya que se sale de su ley de la concentración y por supuesto las ventas no serán las mismas.

A largo plazo, una marca no es más que un nombre. La decisión de "branding" más importante que se puede tomar es la de cómo llamarle a un producto o servicio, porque a largo plazo una marca solo es un nombre. A corto plazo la marca necesita una idea o concepto único para poder captar la atención y sobrevivir, la hace falta ser la primera en una nueva categoría y también necesita ser una palabra en la mente del consumidor.

A largo plazo la idea única o concepto novedoso desaparece y solo queda la diferencia entre el nombre de la marca y los de la competencia.

Esta diferencia entre marcas no está en los productos sino en los nombres de los productos. Muchas veces las personas a cargo del marketing le restan importancia al nombre alegando que lo que importa es el producto y las ventajas que proporciona al cliente y consumidores potenciales.

Las empresas están divididas en dos grupos; el primero que cree que el éxito empresarial es el continuo desarrollo de productos y servicios que mejoran cada vez más. El segundo grupo cree en el “branding” que se considera el producto versus la marca. El grupo que defiende es el producto que hace la diferencia dice que “El nombre de la marca no importa, lo que cuenta es el rendimiento del producto.” Como prueba de este principio reducen el argumento al absurdo diciendo “Si el producto es malo, el producto fracasará a pesar del nombre que tenga.”

El producto de mala calidad es la pista falsa del marketing y siempre se utiliza para justificar las estrategias “sin nombre” de las empresas.

La práctica asiática de ponerle el mismo nombre de marca a una amplia gama de productos ha dado paso a críticas positivas por parte de escritores de temas empresariales, quienes no siempre miran mas allá de los titulares financieros para encontrar la verdad.

La compañía Hyundai fabrica aparte de vehículos comerciales y automóviles, satélites de telecomunicaciones, trenes suburbanos etc. hacen proyectos de ingeniería y construcción entre otras cosas todo bajo el mismo nombre. Aún así producen de todo, menos beneficios.

Las excesivas extensiones de la línea están destruyendo las marcas porque cuando una marca se expande, reduce su poder, por lo tanto cuando se concentra se incrementa.

Las marcas no son cosas en las que pensar en las reuniones de marketing pero es la esencia de la empresa.

Observando sobre el contenido vemos los ejemplos del mercado asiático como vemos se realiza como tradición, lo que proporciona éxito a una marca a corto plazo con lo que beneficia a largo plazo, ya analizamos y plantemos sobre la Hyundai por tener el poder del nombre líder, quiso llegar a los consumidores con el mismo nombre para todos sus productos y en este texto tenemos la consecuencia, pero sí se hubiera seguido al pie de la letra la ley de la expansión entre otras su resultado a la fecha fueran otros.

No estamos de acuerdo que si tienes el liderazgo en un mercado X quieras expandirte en nuevos productos o servicios para otro mercado para llenar otra necesidad porque va a destruir esa marca líder por acaparar todo el mercado y te quedará sin beneficios en el producto líder, como también en los producidos después bajo ese mismo nombre.

El modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo. La abundancia de extensiones de línea, es la razón de que cada día hayan mas solicitudes por parte de los detallistas de mas promociones, tarifas de espacio y privilegios de devolución.

No hay industria que tenga tantas extensiones de línea como la cervecera. Por ejemplo, antes del lanzamiento de Miller Lite a mediados de los setenta, había tres marcas de cerveza: Budweiser, Miller High Life y Coors Banquet, las cuales en la actualidad se han convertido en dieciséis. Pueden preguntar ¿Han amentado estas dieciséis marcas la cuota de mercado que consiguieron las tres marcas originales? En realidad no. Ha habido un aumento, pero no mas que se podría esperar.

¿Qué hacer cuando los clientes no están entusiasmados para consumir un producto? La lógica del consumidor indicaría que hacen falta menos marcas pero la lógica del fabricante es diferente. Si las ventas no mejoran el fabricante deduce que necesita más marcas para mantener o incrementar las ventas.

Cuando las ventas de una categoría aumentan hay oportunidades para nuevas marcas pero la lógica del fabricante sugieren que no son necesarias y concluyen “Vamos bien, no necesitamos mas marcas.”

Es difícil olvidar que justo después del lanzamiento de Miller Lite llega a la industria cervecera un mensaje sencillo; hay que mantener sus marcas enfocadas en el mercado de cerveza normal y eso les ganará el favor de los grandes consumidores de cerveza.

¿Por qué Miller lanzo Miller regular, una marca desconocida para la mayoría de bebedores de cerveza? Las empresas piensan de la siguiente forma, “La competencia debe saber algo que nosotros ignoramos, Hagamos lo mismo.”

Puede que se piense que el mercado está cambiando de cerveza normal a Light pero es cierto. En realidad hay dos mercados y la mejor forma de capturar eso dos mercados es con dos marcas diferentes. La clientela de Coca-Cola Light sale de los clientes de Coca-Cola y aunque a experimentado un fuerte crecimiento por el interés del público por productos bajos en calorías pero lo que debió hacer Coca-Cola fue lanzar una segunda marca.

Nabisco siguió otro camino ya que en vez de lanzar una extensión de línea, lanzó una nueva marca llamada Snack Well's. El lanzamiento de Fat free Fig Newtons fue solo un éxito modesto, mientras que Sack Well's se convirtió en el octavo artículo más vendido en los supermercados, justo detrás de Coca-Cola Light.

Muchos fabricantes son sus propios enemigos. ¿Qué le están diciendo realmente las extensiones de línea Light, “sano” y “bajo en calorías ” al consumidor? Le están diciendo que los productos originales son malos para la salud.

Si el mercado se nos está escapando, quedémonos donde estamos y lancemos una segunda marca. Si no se nos escapa, quedémonos donde estamos y continuemos construyendo la marca.

Aquí al leer y analizar esta ley vemos que se plantea algo que nos recuerda a la ley anterior y a la opinión que realizamos ya que si la Hyundai usaría esta ley a cabalidad los resultados de ellos como industria fueran diferentes.

Además está el ejemplo, Miller en donde como líder por sus extensiones detuvo el avance de Miller High Life.

Estamos mirando un amplio mercado Light pero para llenar esa necesidad es preferible lanzar otra marca solo para Light, estamos seguros según lo planteado en este texto, que tendremos éxito si lo llevamos a nuestras empresas. Para desarrollar la categoría, una marca debe recibir con agrado la llegada de otras marcas. Muchas veces la codicia afecta el sentido común, como también la marca dominante en una categoría intenta ampliar su oferta para apropiarse de hasta el último trocito del mercado.

La marca dominante no tiene que limitarse a tolerar los competidores pero darles la bienvenida. Por ejemplo, lo mejor que pudo pasarle a la Coca-Cola fue la Pepsi-Cola siendo irónico que hayan ido hasta los tribunales por usar "Cola" en su nombre.

El poder elegir estimula la demanda. La competencia entre Coca-Cola y Pepsi-Cola ha hecho que los consumidores se interesen más en la categoría de las bebidas de Cola y el consumo per. capita sigue aumentando.

La competencia tiende a aumentar el volumen de ruido y tiende a incrementar las ventas de la categoría. La categoría es ampliada al permitir que las marcas mantengan su enfoque. Esta ley sí que en nuestro país será difícil de aplicar ya que vemos las empresas que se desesperan al llegar una nueva marca al mercado X, vemos que piensan saldremos del mercado mientras cada día se instalan más marcas del mismo producto o servicio.

Vemos que la marca líder debe darle la bienvenida a la competencia y se plantea que lo mejor que le pasó a Coca-Cola fue la llegada de Pepsi-Cola. Importa muy poco la

competencia sí nuestra marca esta bien posicionada en la mente del consumidor, de lo contrario sí deberíamos temer a la competencia nueva en el mercado.

Al llegar Tricom al mercado, Codetel como empresa líder se favoreció aunque no le dio la bienvenida, ya que como empresa telefónica no estaba llenando esa necesidad a plenitud por ser líder y crear un monopolio en el país a Tricom le beneficio y esta ampliando y realizando cada vez mas un mejor mercado, pero también llega Orange y Codetel tampoco les da la bienvenida, ya que Orange sí les esta quitando mercado a Codetel, por su poder monetario y su política empleada en el país, todavía estas dos grandes empresas no han acordado nada en conjunto, incluso llamas a Codetel desde un teléfono celular de Orange no esta trabajando el servicio de identificación de llamada.

Una de las vías más rápidas hacia el fracaso es usar un nombre genérico de una marca. La historia nos puede llevar por el camino equivocado. En el pasado algunas empresas (o marcas) de mayor éxito tenían nombres genéricos. Algunas empresas incluso, han intentado combinar dos o más de los nombres presuntuosos que pretenden significar “todo para todo el mundo.”

Antes, las empresas pensaban que necesitaban grandes nombres genéricos amplios y el nombre de la marca era casi siempre también el nombre de la empresa.

La verdad es que estas marcas o empresas tienen éxito independientemente de sus nombres. En realidad la razón principal del éxito empresarial es la estrategia y no el nombre. El ser primero en el mercado les dio a las empresas la ventaja y participación de mercado tan fuerte que superaba la desventaja de sus nombres genéricos. Aún así hay un problema con los nombres genéricos y esto es la incapacidad de diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, el sector de la alta tecnología está saturado de nombres genéricos con pocas probabilidades de generar una imagen de marca importante.

En general se debe encontrar una palabra en común tomada fuera de contexto y usada para connotar el atributo principal de la marca. Por ejemplo, Blockbuster Video es un nombre de marca potente, General Video Rental no lo es.

Se puede crear un nombre de marca cortando un genérico en dos. Se tiene la ventaja de crear un nombre corto, distintivo y fácil de recordar. Se puede dar de ejemplo de Intelligent Chip Company que es un nombre de marca mediocre pero Intel Corp ha resultado de ser de excelente resultado. En la mente del consumidor no funciona con letras sino con sonidos, no importa como se escriba. Las empresas pensaban que para tener éxito tendrían que crear un nombre genérico pero eso está cambiando poco a poco ya que según la ley del cambio eso es muy delicado, si no se maneja debidamente como tiene que ser enteraríamos la marca, en el fondo sería más difícil de un relanzamiento, algunas empresas tienen suerte pero a la larga nuestra ley no se equivoca.

Tenemos el ejemplo de que existen muchas empresas nacionales e internacionales de galletas, pero solo una se llama Nabisco aquí la diferencia. Es que si usamos un nombre genérico no habrá forma de diferenciarnos de la competencia, que esto es una de la primera parte negativo sobre los nombres genéricos.

Ve también él porque las extensiones son negativas y funciona mal, es porque en el mercado de las extensiones por lo general se combinan un nombre de marca con un nombre genérico.

Las marcas son marcas. Las empresas son empresas. Hay una diferencia. No hay nada que cause tanta confusión en el “branding” como el uso indiscriminado del nombre de la empresa. Nos podemos preguntar ¿Debería predominar el nombre de marca sobre el de la empresa? Por ejemplo, Tide o Ariel predominan sobre Procter & Gamble.

Los nombres de marca deberían de tener preferencia casi siempre sobre los nombres de empresa, pero los consumidores compran las marcas no las empresas. Cuando se combina un nombre de empresa con un nombre de marca de forma clara y consistente,

el nombre de la marca es lo principal mientras el nombre de la empresa se ve como secundario.

Una empresa es una empresa mientras que su nombre no se esté utilizando como marca. ¿Le importa al consumidor que el fabricante del Lexus sea Toyota, Honda o Nissan? Seguramente no, pero al presidente de Toyota si le importa. Rolex no es el nombre de marca de un reloj deportivo de lujo fabricado por la Rolex Watch Company Ltd Un Rolex es algo que se lleva en la muñeca. Tylenol o Aspirina es lo que se toma para el dolor de cabeza, esto nos trae a revisar parte de la mayoría de los problemas que se crean entre los nombres de empresa.

Los nombres de marca pueden resolverse haciéndose uno mismo dos preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre de la marca?
2. ¿Cómo se le llama a lo que contiene el paquete?

Si no se puede responder a ambas preguntas con un mismo nombre tenemos graves problemas. Cuando los consumidores se sienten obligados a utilizar conjuntamente el nombre de la empresa y el de marca significa que hay un problema de branding.

En algunos casos se puede argumentar a favor del término medio. Algunos consumidores muy sofisticados y perspicaces podrían querer saber quien fabrica una marca en particular.

¿Por qué no podemos hacer más grande el nombre de la empresa? Podríamos ver un ejemplo con algo que pasó con Gillette. Tanto la maquinilla de afeitar Trac II como Atra se lanzaron con un Gillette muy pequeño justo encima del nombre de marca. Entonces vino la Sensor y la empresa decidió poner Gillette en letra del mismo tamaño que Sensor, resultando no ser buena idea ya que el nombre de la marca debería predominar sobre el nombre de la empresa. Es a la marca que hay que dedicar toda la atención, si se tuviese que utilizar el nombre de la empresa esto debe hacerse de manera secundaria. De esta ley nos tocará hablar muy poco ya que esta sí que esta

clara, en las campañas publicitarias de la cervecera nacional se nota que solo sale el nombre de su marca líder y no a su empresa que la maneja. La marca es la marca y la empresa es la empresa: una depende de la otra pero hay una diferencia clara al consumidor nota en el punto de compra al producto o el servicio. Pero yo planteo que depende de cómo o cuando lo vemos, por mencionar un tipo de empresa diferente ya que vende servicio es la telecomunicación, aquí el consumidor sí mira donde se activará o esa el cliente mira y analiza cual empresa da mejor servicio y sí es mejor o peor, no que producto del servicio es mejor.

Lo que el branding construye lo puede destruir la creación de submarcas. La creación de las submarcas está erosionando la fortaleza de la marca original. Podemos utilizar nuestra conocida marca original a la vez que lanzamos marcas secundarias o submarcas para adentrarnos en nuevo territorio pero no todo lo que suena bien en la sala de reuniones tiene sentido en el mercado. El mundo del marketing ha tenido sus críticas acerca de la creación de submarcas así que se está replanteando el concepto. No se puede aplicar un sistema particular de branding a un mercado que ve las cosas de forma diferente. El mundo del Marketing está inundado de pensamiento conceptual que no tiene relación con el mundo real, la creación de Submarca es uno de esos conceptos. Los clientes tienen una cornucopia para elegir los creadores de Submarca piensa que no. Lo que el fabricante ve como marca el consumidor lo ve como modelo. En este sentido los consumidores no entienden el concepto de Mega marca.

Una marca puede comercializarse en mas de un modelo mientras esos modelos no erosionen la esencia de la marca original, la creación de submarcas destruye lo que el branding construye, los conceptos del branding que no estén impulsados por el mercado no tendrán éxito y esto es cierto ya que la creación de Submarcas y Mega marcas no son conceptos impulsados por el cliente sino por las empresas.

La clave es: piense como un cliente y su marca tendrá más éxito. Para crear una Submarca tendremos primero que crear una Megamarca en nuestra empresa sí en nuestra empresa se comercializan varias marca como por ejemplo el libro menciona como Ford no es la marca, sino la Megamarca, Mustang y Taurus son la marca esto se

complementa el departamento de la comunicación y publicidad trabajaran mejor ya que tienen su mercado meta para cada marca.

También cuando se siente la necesidad de crear Submarca con esto se persigue al mercado no sé esta construyendo una marca. Un ejemplo palpable de Megamarca es la BMW es que se clasifican en modelos serie M3, serie M5 etc.

Siempre hay un momento y un lugar para lanzar una segunda marca. Las leyes del branding parecen aconsejar que la empresa concentre todos sus recursos en una sola marca para un solo mercado. Esto es verdad pero llega un día en que la empresa debe pensar en lanzar una segunda marca y esto no es para cualquier empresa. Si esto es manejado de forma incorrecta puede hacerle daño a la marca principal y desperdiciar recursos.

La clave de la estrategia de la familia está en hacer que cada hermano sea una marca única e individual, o sea debe ser tan diferente y distinto como sea posible. El tener una identidad distinta en la mente no siempre significa crear una organización distinta para manejar cada marca sino la forma de bloquear la entrada de nuevos competidores y mantener el control sobre una cuota de mercado única en el mundo.

General Mills se inventó una marca distinta, llamada Olive Garden. Con esta estrategia la empresa fue capaz de crear las dos mayores cadenas de restaurantes populares de EE.UU. uniéndose mas tarden las dos cadenas en Darden Restaurants Inc, que se convirtió inmediatamente en la mayor empresa de restaurantes informales del mundo. Muchos ejecutivos piensan que la estrategia de los hermanos funciona mejor cuando la propia empresa está descentralizada. “Dejemos que las marcas luchen entre ellas” pero esa idea es lo que llevó a General Motors a entrarse en problemas. Se le dio la libertad a las marcas o divisiones de decidir su propia política y aunque todas las divisiones ampliaron el alcance de su marca los consumidores se encontraron con un desconcertante confusión de marcas.

¿ Compra el cliente un Lexus porque lo fabrica Toyota? ¿O lo compra a pesar de que lo fabrique Toyota? El cliente compra un Lexus, ése es el poder de la marca Lexus.

Se deben tomar en cuenta los siguientes principios al seleccionar una estrategia de hermanos:

1. Enfocarse en un sector de productos de gran volumen, por ejemplo; autos, combustibles, medicamentos, etc.
2. Elegir un solo atributo para segmentar, siendo el precio el más común o utilizando atributos como sexo, edad, etc.
3. Crear distinciones rígidas entre las marcas, tomando el precio como el atributo más fácil de segmentar porque se pueden poner números específicos.
4. Crear nombres de marca muy diferentes, no similares.
5. Lanzar un nuevo hermano sólo cuando se pueda crear una nueva categoría.
6. Mantener el control sobre la familia de hermanos desde la alta dirección.

Una familia de marcas hermanas no es una estrategia apta para cualquier empresa.

Tenemos a Marlboro y Presidente: son marcas hermanas por ser distribuidas por la misma empresa, pero eso no indica que se promuevan juntas en el mercado, cada una de ellas tiene su campaña y su mercado meta aunque el que fuma casi siempre toma. Vemos que lo mas a menudo es lanzar una marca para bloquear el crecimiento de otra como Coca-Cola lanza a Mr. PIB para bloquear a Dr. Pepper y esta no ha llegada a nada y Dr. Pepper sí esta hacia delante.

Al crear una marca hermana, si ésta es para llenar y satisfacer un mercado nuevo es recomendable según la ley de la hermana, pero sí es para tratar de bloquear una ya existente no es recomendable.

Un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. Ambos ojos. Un logotipo es una combinación de una marca registrada, que consiste en un símbolo visual y su nombre en letra distintiva. La forma ideal de un logotipo horizontal que le da el máximo impacto al logotipo. La predisposición a lo horizontal tiene especial importancia cuando el logotipo se utiliza en un punto de venta. Los diseñadores de logotipos muchas veces se exceden al preferir una letra que exprese el atributo de la marca antes que una que se pueda leer con claridad.

Las palabras Rolex, Ralph Lauren, Rolls Royce son las que comunican el poder de las marcas. Los tipos de letra que se usan en los logotipos pueden ayudar o estorbar el proceso de comunicación, pero solo ligeramente. La legibilidad es lo más importante al elegir el tipo de letra de un logotipo ya que queremos que nuestro cliente potencial pueda leerlo. Otro componente del logotipo, la marca registrada o el símbolo visual se le da mucha importancia, esto porque el significado está en la palabra(s) y no en el símbolo visual.

Por ejemplo el nombre Nike le da significado al símbolo de Swoosh (nombre del logo de Nike en los EE.UU.) pero el símbolo Swoosh no le da mucho significado a la marca Niké. Otra posibilidad es la de ver un símbolo a una distancia a la que el nombre no sea legible. Por ejemplo, Mobil utiliza un logotipo con letras azules y una O roja. Por otro lado la técnica de la Shell funciona por su nombre sencillo y un símbolo visual simple y fácil de traducir, pero ¿cuáles son las ventajas del enfoque de Shell? Muy pocas, ya que para la mayoría de las marcas, el símbolo tiene poco o nada que ver con la creación del significado en la mente. Existe solamente un puñado de símbolos simples que desempeñan la función de marcas registradas efectivas usando como ejemplo la estrella de tres picos de Mercedes.

Si la historia no nos ha concedido uno de estos símbolos simples probablemente sea demasiado tarde para crear uno propio. Estamos bien claro en que se debe diseñar un logotipo para ser diferentes pero siguiendo con todos los ejemplos que son claros y enfáticos para ayudar a la imagen de la marca. Según la ley, al hablar de forma es sobre el logotipo, esta el ejemplo de logotipo es AVIS en donde según el escritor de este libro

lo llama que tiene una forma casi perfecta, por su forma y para lograr el máximo impacto visual un logotipo deberá tener la misma forma de un parabrisa para que cumpla con su objetivo.

También vemos que algunas empresas utilizan letras en negrita y los finos símbolos femeninos. El poder del nombre de una marca está en el significado de la palabra en la mente del consumidor. Además en la mayoría de las marcas el símbolo tiene poco o nada que ver con la creación del significado en la mente del consumidor.

Una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal. Otra manera de distinguir una marca es a través del color. Básicamente, hay cinco colores (rojo, naranja, amarillo, verde y azul), más los colores neutros (negros, blanco, y gris.). Es importante tener en cuenta que los colores no son todos iguales ante los ojos del observador. La relación creada entre la marca y el color puede llegar a ser tan fuerte como para terminar dándole su nombre al color. Al elegir un color para una marca o logotipo, los responsables del trabajo se suelen centrar en la sensación que quieren crear, en lugar de en la identidad especial que deberían querer establecer.

Los líderes eligen primero y normalmente la elección más adecuada es el color que mejor represente la categoría. John Deere utilizaba el verde, la segunda marca del mercado utilizaba el rojo y Hertz la primera marca de alquiler de coches eligió el amarillo. Hay un criterio de lógica competitiva detrás de la elección de un color opuesto al de los principales competidores.

La bebida de cola es un líquido marrón rojizo, así que un color lógico para una marca de cola es el rojo. Esa es la razón por la cual Coca-Cola ha estado utilizando ese color por más de cien años. Por otro lado la Pepsi-Cola eligió mal ya que optando por el rojo y el azul como los colores de la marca han tenido una respuesta que está muy lejos de ser la ideal. Burger King cometió el error de representar los colores de una hamburguesa en lugar de elegir un color que contrastara con el del líder. Tenían un bonito logotipo pero una mala elección de colores. Cuando las mujeres ven una caja azul cielo abrazan a sus maridos porque aún sin abrirla saben que el regalo será

maravilloso. Podemos estar seguros que la mayoría de norteamericanos habrán visto más botes de cerveza Miller que cajas de Tiffany pero apostamos que conocen la tonalidad de la caja de Tiffany's y no están seguros del color de Miller. Esto al igual que cuando llega un paquete FedEx, todo el mundo puede ver que ha llegado un paquete FedEx.

Estamos de acuerdo que para acompañar una marca con el color que le corresponde según los expertos acerca cada cualidad de los colores para que sea efectivo. No se puede elegir un color por bonito sino por el color que ya los estudios de investigaciones del mercado a quien va dirigido, a su mercado meta, ya indican que es correcto.

Hay un ejemplo sobre el color utilizado por la compañía Pepsi-Cola es el azul y según el libro ese color no es el indicado pero yo digo que ellos no podían elegir el mismo color que su competidor más cercano. Verdaderamente hay que estar en ese momento de creación del logotipo y analizar los colores que dicen las investigaciones es una decisión que no toda empresa esta lista para tomar.

No hay barreras que limiten el branding global. Una marca no debe conocer fronteras. La mayoría de los clientes están convencidos de dos cosas:

1. La cuota de mercado de sus marcas ya no puede aumentar sustancialmente es sus países de origen.
2. Necesitan crecer.

Con la primera ley del branding, la ley de la expansión cae víctimas diciendo "Es verdad, expandir nuestra línea puede ser peligroso, pero es la única manera de crecer" pero no es así. Durante años la palabra mágica en muchos productos ha sido importado ya sea para la comida, cerveza, ropa y muchos otros artículos le han sacado provecho a la etiqueta de importación y esto porque el valor está en la mente del consumidor. Cuando una marca está en sintonía con las percepciones de su país, la marca tiene la posibilidad de convertirse en marca mundial. Por ejemplo, Heineken NV es la

cervecera líder en Holanda, un país pequeño de 15 millones pero a pesar de ello Heineken HV se ha convertido en la segunda cervecera del mundo globalizándose.

¿Puede hacer lo mismo cualquier cervecera? No, para esto se necesitan dos cosas:

1. Ser el primero
2. El producto debe encajar con las percepciones de su país de origen.

Heineken fue la primera marca de cerveza en perseguir una estrategia global. Corona Extra es un buen ejemplo del hábito de usar la percepción de un país para promocionar una marca. La rodaja de limón en la botella de Corona se convirtió en un símbolo visual. ¿Qué es eso? Preguntaba el cliente que no bebía Corona, “Es Corona Extra, la cerveza mexicana.” Esta estrategia ha funcionado tan bien que se convirtió en la segunda cerveza importada más vendida en EE.UU.

La percepción de un país es importante. No existe una marca global con una percepción global. Por ejemplo, Toyota, Honda y Nissan son marcas globales con percepciones japonesas. Toda marca, como toda persona es de algún sitio. Esto puede aplicar a los Levi's por ejemplo, marca americana por excelencia. Aún así las tres principales marcas de vaqueros de alta gama (por encima de US \$100) tienen nombres ingleses pero ninguna de ellas es norteamericana.

El inglés es la primera lengua del mundo de los negocios pero hay que tener cuidado al traducir lemas publicitarios de un idioma a otro ya que los resultados pueden ser desastrosos. Por ejemplo el eslogan “Come alive with the Pepsi generation” traducido literalmente al chino significa: “Pepsi hace que sus ancestros vuelvan de la ultratumba.” Aunque somos partidarios de un solo mensaje global para una marca, a veces habrá que hacer cambios para adaptarse a idiomas diferentes.

Esta ley es para sus objetivos debe ser más completa en su uso ya que no necesariamente tienes que ser el líder en tu mercado, Heineken es segundo en su país que tiene 15 millones de habitante pero esta empresa es la segunda en los EE.UU. y la

primera cerveza globalizada y con éxito. Tenemos el que cerveza Presidente esta proyectando al mundo con su Festival Presidente de América Latina, no es el único que se celebra en América Latina pero es el único realizado por una marca de cerveza.

Con esto la cervecería busca la imagen más óptima en esos países que ellos apenas están tratando de entrar en el mercado de cervezas y con esta campaña estoy más seguro que lo lograrán. La marca no se crea en un día. El éxito se mide en décadas y no en años. La ley que más a menudo se viola es la ley de la coherencia. Por ejemplo, un cambio de agencia suele significar el fin de la coherencia en la marca. “El mercado está cambiando- dice el fabricante, cambiemos la marca.” Los mercados pueden cambiar, pero las marcas no deben hacerlo nunca, las marcas se utilizan como símbolos de personalidad y el tipo de símbolo están determinado por cómo se transmitirá a los amigos, vecinos, compañeros de trabajo o familiares y a veces por cómo transmitirlo a uno mismo. “Tengo un BMW”.

La construcción de una marca es un trabajo lento y aburrido y se debe tener en cuenta que lo que mejor funciona es la coherencia absoluta a lo largo de un amplio periodo de tiempo. Inevitablemente cuando las personas hacen trabajos aburridos se aburren.

McDonald's ha sido durante décadas una hamburguesa familiar dirigida en especial a los niños. ¿ Por qué no lanzar una hamburguesa para adultos y competir con Burger King o con Wendy's?.” Así nació el Arch Deluxe pero ciento cincuenta millones de dólares en anuncios mas tarde este se declaró un desastre y McDonald's decidió quitarlo silenciosamente del menú. La esencia del branding es limitar la marca, esto quiere decir que la marca debe representar algo simple y concreto en nuestra mente.

La limitación en combinación junto a la coherencia (a lo largo de las décadas, no años) es lo que desarrolla una marca.

Es bello como se comienza esta ley, y dice la ley que más se viola es la de la coherencia en el mercado, esto es cierto ya que las empresas por querer acaparar todo el mercado no se dan cuenta que no todo se puede hacer para la coherencia de la marca

y sí no hay esto la marca le hará un daño fatal. Los mercados pueden cambiar pero las marcas no y enfatiza nunca, además nuestro mercado veo que se basa a lo que está de moda en el momento y toda empresa quiere estar ahí en ese momento, con su producto de esa clase para controlar ese mercado meta X y se descuidan de su marca líder por la cual está presente siempre en el mercado.

Las marcas se pueden cambiar, pero con poca frecuencia y con mucho cuidado. No hay nada definitivo ni en la vida ni en el branding, siempre hay una excepción a la regla y la ley del cambio es la mayor excepción a las leyes del branding. El cambio de la marca no ocurre dentro de la empresa sino dentro de la mente del consumidor. Hay tres situaciones en la que es factible cambiar la marca:

1. La marca es débil o inexistente en la mente del consumidor: En muchos casos los clientes están más preocupados por la marca del microprocesador que por la marca del equipo.
2. Se quiere desplazar la marca a un eslabón más bajo: No es necesariamente un mal movimiento. Por ejemplo, Marlboro rebajó los precios de sus cigarrillos y ganó cuota del mercado. Por otro lado muy prestigioso el fabricar Rolls-Royce pero son muy poco lucrativos.
3. La marca está en un sector poco dinámico y el cambio se producirá lentamente: Citicorp está cambiando con éxito su marca Citibank de empresas particulares porque en vez de “cambiar” las mentes, Citicorp ha dejado pasar el tiempo suficiente para que se dé el proceso natural de “olvidar”, lo que funciona en banca no funcionará en un sector dinámico como la informática o la electrónica.

Si quiere cambiar una marca, primero se debe investigar dentro de la mente del consumidor. ¿Dónde está? Puede que ni siquiera esté en la mente y siendo así, se puede cambiar lo que quiera. Pero si ya está en la mente y se tiene una percepción única y diferente entonces cambiar la marca lleva un lato riesgo. Que nadie le diga que no le hemos prevenido.

Yo personalmente no estoy a favor de cambiar el nombre, pero sí la imagen de la empresa para mejorar el estado actual de mi producto ante la competencia, ve además que el mercado esta cambiando muy pronto lo que hoy cree que será el líder mañana vez que otro llena ese deseo mejor que el producto nuestro.

Ninguna marca vivirá para siempre. La eutanasia es a menudo la mejor solución. Las leyes del branding son inmutables pero las marcas no lo son, las marcas nacen, crecen, maduran y con el tiempo mueren aunque esto tarde mucho. Las empresas están dispuestas a gastarse millones para salvar una marca antigua, pero se resisten a gastar centavos en crear una nueva. Con las nuevas categorías surgen constantemente oportunidades de nuevas marcas, un ejemplo: es el campo de los PCs que creó oportunidades para Compaq, Dell, Gateway, Packard Bell entre otras, pero esto mismo creó problemas a las mini computadoras. Es como la vida, las nuevas generaciones nacen y florecen mientras que las viejas se marchitan y mueren.

Las empresas cometen graves errores cuando se resisten a lo que debería ser un proceso natural. Pero en el “asilo de las marcas moribundas” se gastan millonadas para mantener marcas que ya no tienen remedio, es aquí cuando se debe invertir el dinero en la próxima generación. Una marca conocida que no representa nada o que representa algo obsoleto, no tiene valor alguno. Una marca que represente algo tiene valor, aunque no sea muy conocida. Cuando se representa algo, al menos se tiene la oportunidad de crear una marca fuerte. En música, televisión y teléfonos, la tendencia es hacia lo digital. Un auto moderno tiene sistemas informáticos de mas potencia de calculo que un ordenador de IBM no hace mucho años atrás. Mientras que en el lado digital, Kodak está cometiendo otro grave error que puede ser el más grave, en vez de lanzar una nueva marca se está arriesgando con la marca Kodak (Kodak Digital Science) que nunca funcionará.

Existen tantos competidores que tienen la reputación digital que Kodak carece, aún más importante cuando se desarrolla una categoría nueva y revolucionaria el ganador es quien tenga un nombre revolucionariamente nuevo. Habría que verlo, pero la opinión es que no.

Yo no estoy a favor de este planteamiento, ya que le falta mucho para dar esa ley ya que toda empresa con producto en etapa de antigua ya que no todo producto sí se encuentra en esta etapa sí es líder yo considero que en esta parte sí se puede invertir para relanzar el producto para mantener ese liderazgo.

Como también considero que toda empresa debe mantener su producto siempre en la etapa de crecer, considero que las empresas tienen que hacer siempre cambios de campañas a favor del mercado, siempre basados a las investigaciones previas del momento a largo plazo, porque no estoy a favor de cambiar la campaña en todo momento que el gerente de mercadeo lo crea.

El aspecto más importante de una marca es su concentración sobre una única idea. ¿Qué es un Chevrolet? Un coche o un camión grande, pequeño, barato y caro. Esta marca esta quemada porque han perdido su singularidad. La pérdida de la singularidad debilita a una marca. ¿Qué es un Atari? Era un videojuego, que por cierto era el líder y quiso entonces convertirse en una computadora. Preguntamos otra vez, ¿Qué es un Atari? Una marca que perdió la vida porque perdió su singularidad. Esta singularidad es la que ayuda a la marca a desempeñar su función más importante en la sociedad.

¿Qué es una marca? Un nombre propio que puede utilizarse en lugar de una palabra común. Por ejemplo, en lugar de una cerveza de importación, se puede pedir una Heineken o en lugar de un reloj suizo caro, se puede pedir un Rolex, etc.

¿Qué es una marca? Una idea o concepto singular que se posee en la mente del cliente potencial. Es tan simple y difícil como eso. Volvo ha estado vendiendo el concepto de la seguridad desde hace más de 50 años y este ha vendido más coches que BMW y Mercedes-Benz sólo por estar concentrado en su única idea de venta en el mercado mundial. En esta ley el planteamiento es claro y se ratifica la tanto como ley de la concentración, la ley de la calidad, la ley de la categoría etc. No podemos confundirnos en que la pérdida de la singularidad debilita a una marca por bien que esté posicionada en la mente de un consumidor. Como también será efectivo y obtendremos nuestros logros sí siempre mantenemos por cambiante que este el mercado, nosotros

cambiaremos con ellos con nuestro mismo producto pero más fácil de manejar, pero también siempre, siempre mantener la cualidad por el cual estamos como líder en un mercado X.

2.3. Mejores prácticas: empresas españolas con estrategias definidas de creación, mantenimiento, refuerzo y protección de la marca

El valor de la marca es un activo cada vez más identificado y apreciado por las empresas españolas. Un claro exponente de esta evolución empresarial en lo referente a la valoración de los intangibles es la creación de organismos e instituciones específicamente dirigidas al fomento de la marca española y al reconocimiento de todas aquellas empresas que llevan a cabo una labor constante y concienzuda de reafirmación de sus marcas. La más relevante de todas estas instituciones es el Foro de las Marcas Renombradas.

El Foro de Marcas Renombradas Españolas es una institución creada al Servicio de las Marcas Renombradas Españolas.

Está integrada exclusivamente por 62 empresas con Marcas Renombradas Españolas miembros del Foro del Marcas Renombradas Españolas.

Las empresas pertenecientes al Foro de Marcas Renombradas Españolas cumplen los criterios básicos de la Oficina Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI) sobre la defición de Marca Renombrada:

- 1.- Grado de conocimiento o reconocimiento de la marca en un sector significativo del público.
- 2.- La duración, extensión y área geográfica de cualquier uso de la marca.
- 3.- Duración, extensión y área geográfica de cualquier promoción de la marca, incluyendo la publicidad o anuncios y las presentaciones tales como ferias o exposiciones, de los bienes y/o servicios a los cuales se aplica la marca.

- 4.- La duración y el área geográfica de cualesquiera registros y/o cualesquiera solicitudes de registro de la marca hasta tal punto que éstos reflejen el uso o el reconocimiento de la marca.
- 5.- El registro del esfuerzo favorable de los derechos de una marca, en particular, hasta tal punto en el cual la marca fue reconocida como notoria.
- 6.- El valor asociado con la marca.

Características que tienen todas las empresas que conforman el FMRE:

Todas las empresas que forman parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas comparten las siguientes características:

- Ser líderes en sus respectivos sectores.
- Disponer de una o varias marcas renombradas bien a nivel corporativo o bien a nivel de productos y servicios.
- Que estas marcas renombradas sean de identificación o gestión netamente español.
- Tener una amplia presencia internacional sostenida.

2.3.1. Grupo Barceló

El Grupo del sector viajes Barceló, nacido en 1931, se ha identificado siempre por su vocación de servicio en el mundo del turismo, por su voluntad por lograr la excelencia y por su espíritu de innovación.

Estos componentes, junto con unos recursos humanos profundamente motivados, han hecho posible la expansión de la cadena hotelera hasta convertirse en un referente indiscutible en el sector hotelero internacional.

Barceló Hotels & Resorts es la marca de una de las treinta mayores compañías hoteleras a nivel mundial en número de habitaciones.

Barceló es la tercera marca hotelera más apreciada en el "trade" de Canadá dentro del sector de hoteles vacacionales de todo el mundo y está entre las diez primeras marcas más reconocidas en América Latina en todos los sectores de actividad empresarial.

Actualmente, dispone de más de 28.000 habitaciones en 16 países de todo el mundo (datos a Mayo de 2004), con hoteles en régimen de propiedad, gestión o franquicia vacacional (62% de su portfolio de hoteles) como en el de hoteles de ciudad o de negocios (38%), con una estrategia de crecimiento en el segmento de calidad a través de la incorporación de hoteles de gama media y alta.

Barceló Hotels & Resorts es la marca operada y presente a nivel mundial. Nuestra estrategia de marca es compatible con el establecimiento de alianzas estratégicas con otras importantes marcas , especialmente en el mercado estadounidense, bajo una arquitectura de co-branding y de acuerdos de franquicia.

Los clientes demandan niveles de servicio y calidad cada vez más elevados, pero al mismo tiempo vivir experiencias que sean únicas y memorables.

También las personas, ya sea en viajes de negocio o placer, están siempre interesadas en conocer con mayor o menor actividad el lugar que visitan, y se dejan seducir por lo auténtico, lo local.

Somos una compañía con una gran variedad de hoteles e implantada en países y destinos muy diferentes entre sí. Esta heterogeneidad se ha convertido en una oportunidad para definir nuestro concepto o idea de marca:

SINGULARIDAD + "LOCAL CHAMPIONS" = Una experiencia de autenticidad local

"En Barceló siempre hay algo que produce nuevas sensaciones. Puede ser la comida, la animación, unas ubicaciones privilegiadas, una variedad y calidad de instalaciones y servicios que no se espera, el trato personal, la autenticidad o conocimiento del lugar.

Algo que se toca, se huele, se ve, se siente. Experiencias que no pueden ser definidas porque la gente es siempre distinta y tiene sensaciones diferentes y personales."

Lo auténtico puede vivirse en todo el mundo. En cada lugar del mundo. Lo auténtico puede vivirse en Barceló:

Somos de Costa Rica

Somos de República Dominicana

Somos de Mallorca

... ..

Somos Barceló

El posicionamiento de marca de Barceló es muy claro. La idea de marca nos sitúa en una matriz de posicionamiento para diferenciarnos de nuestros competidores.

En definitiva, nuestros hoteles ofrecen EXPERIENCIAS y EMOCIONES únicas a sus clientes muy vinculadas con el entorno y la cultura local, con una garantía de calidad y servicio.

El concepto de SINGULARIDAD no es contradictorio con la necesidad de que la estrategia de marca venga acompañada de una estrategia de producto coherente por la cual se fijan unos mínimos estándares de calidad y servicio para cada una de las categorías en las que se clasifiquen a los hoteles.

La estrategia seleccionada para Barceló Hotels & Resorts se basa en una arquitectura de marca monolítica, partiendo de una "master brand" (Barceló Hotels & Resorts) definimos 3 categorías de marca: Barceló Premium, Barceló y Barceló Comfort.

La arquitectura de marca se define por las siguientes categorías:

Barceló Hotels & Resorts:

La "master brand" es la marca global para una cadena internacional compuesta tanto por hoteles de ciudad, enfocados al segmento de negocios, como por hoteles y resorts vacacionales; todos ellos adaptándose a las peculiaridades de cada país o de la zona donde se ubican y manteniendo unos buenos estándares de calidad y servicio.

Barceló Premium:

Es una selección de los mejores hoteles y resorts de Barceló, ya sean vacacionales o de ciudad. Son los mejores por su ubicación y variedad y calidad de servicios e instalaciones y por estar liderando la mejor oferta hotelera en el mercado o localización dónde están situados.

Las propiedades de tipo vacacional están situadas siempre en primera línea de excelentes playas o en parajes de campo o montaña de singular belleza. En América Latina son hoteles comercializados bajo uno de los sistemas "todo incluido" más completos del mercado, dónde la gastronomía y la animación juegan un papel fundamental.

Las propiedades de tipo urbano destacan por tener Centros de Convenciones propios. Los Premium no son sinónimo de hoteles de lujo, "upper-scale market", con la excepción de la Bobadilla. Estarían ubicados en la parte alta de un segmento "mid-scale".

Barceló:

Hoteles y resorts vacacionales ubicados en reconocidos destinos de turismo internacional. Muchos de ellos en primera línea de playa, otros en atractivas ubicaciones de campo o del interior. Destacan también por su variedad de servicios e instalaciones, y por su sistema "todo incluido" en el caso de América Latina, con un estándar inferior a los "Premium".

Hoteles urbanos en ubicaciones céntricas de importantes ciudades. Destacan también por su oferta gastronómica y por sus salones para reuniones y convenciones.

Son los hoteles propiamente "mid-scale".

Barceló Comfort:

Hoteles y resorts vacacionales que destacan por su excelente relación calidad - precio. Están ubicados en reconocidos destinos de turismo internacional y algunos de ellos en primera línea de playa. Destacan también por su variedad de servicios e instalaciones, y se orientan a diferentes segmentos de clientes: familias, parejas, jóvenes y seniors.

Hoteles urbanos en ubicaciones normalmente céntricas de diferentes ciudades. Destacan también por su oferta gastronómica y por sus salones para reuniones y convenciones pero con un standard inferior a los "Barceló".

Son hoteles que se podrían encuadrar en un segmento "economy"; algunos de ellos susceptibles de ser a corto plazo "Barceló" o "mid-scale" en función de que se realicen algunas mejoras en instalaciones y estándares de servicio.

Barcelo.com:

La marca "Barcelo.com" representa la apuesta por la modernización e innovación de la compañía. " Barcelo.com" es uno de los principales canales de comunicación y reservas de la compañía por el hecho de tener un alcance internacional, por tener la información más completa y actualizada de la cadena y por ser multi-idioma (con seis lenguas diferentes).

El Grupo Barceló (GB) es un conjunto de empresas del sector turístico que operan en torno a una actividad central y prioritaria que es la gestión hotelera. Su vocación hotelera se desarrolla tanto en el ámbito urbano como vacacional, especialmente en segmentos medios altos. El GB, en tanto que gestor hotelero, compite en el mismo segmento que las grandes cadenas hoteleras mundiales. El GB está orientado a consolidar una marca o conjunto de marcas, en el mercado mundial, que facilite la comercialización del producto. El GB actúa como gestora de hoteles, tanto propios como ajenos. El GB espera poder utilizar su experiencia como gestor de hoteles y el conocimiento derivado de esta actividad, para franquiciar su marca y llevar a cabo todos los desarrollos derivados de la misma. El GB dispone de participaciones en actividades turísticas diferentes de la gestión hotelera –transportes, agencias de viajes,

propiedad inmobiliaria de hoteles, etcétera-, por razones estratégicas, históricas o de oportunidad.

La misión del GB es ser un grupo hotelero español, líder en rentabilidad, en calidad del proyecto y en servicio, con una posición estratégica preferente en el negocio vacacional. El GB tiene un carácter eminentemente familiar, que se manifestará en el gobierno del mismo, así como, normalmente, en la propiedad mayoritaria del capital de su actividad central, la gestión hotelera. En otras actividades no centrales, como la propiedad inmobiliaria o cualquier otro negocio paralelo, el grupo está abierto a mantener participaciones minoritarias.

El planteamiento estratégico del GB es el de especialización y profundización en la gestión hotelera, orientada a:

Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión, en todos los ámbitos, desde la comercialización a las operaciones, desde el medio ambiente a A&B, desde el marketing a la obtención de ingresos atípicos en los hoteles; Incrementar la especialización en los grandes segmentos de alojamiento, urbano y vacacional, profundizando en el conocimiento de estas actividades y ampliando la calidad y rendimientos generados; Desarrollar productos especializados adaptados al mercado, como hostelería de congresos y convenciones, deportes, infantil, juvenil o tercera edad, nieve, salud, etcétera; Ampliar la cobertura territorial del grupo, a nivel mundial.

Sus prioridades estratégicas se centran en cuatro ámbitos:

- Hoteles urbanos en Europa, en el segmento medio alto.
- Hoteles resort vacacional en el Caribe y Latinoamérica.
- Hoteles y resorts vacacionales en el ámbito del Sur de Europa, incluida España y todo el Mediterráneo, así como destinos alternativos en esta zona (incluido Cabo Verde, Turquía o Norte de Africa).
- Hoteles que supongan una oportunidad para el crecimiento de Barceló.

El GB tiene vocación de establecer negocios duraderos, más allá de las contingencias, por lo que no se plantea la realización de actividades especulativas. Sus planteamientos empresariales buscarán la consolidación de una empresa estable, duradera, capaz de pervivir a sus propios gestores actuales.

El GB trata de mantener relaciones duraderas con sus socios y accionistas, por tanto su satisfacción debe ser un objetivo prioritario para toda la organización.

El Gobierno del GB tiene la responsabilidad de ver la organización como un todo, de diagnosticar su situación actual, decidir la situación futura que se desea, planificar y atribuir las responsabilidades, determinar el papel y el peso que cada una de las divisiones ha de tener, y llevar al Grupo con éxito a esa situación futura. La dirección del GB tiene la responsabilidad de llevar a la práctica el Plan Estratégico del GB, ejecutando las acciones para llevar a las Divisiones y empresas del grupo a la situación futura decidida por los órganos de Gobierno, controlando el avance en la realización del mismo y manteniéndolo actualizado constantemente. La dirección del GB estará desempeñada por las personas que el Gobierno del GB considere competentes, pertenezcan o no a las familias propietarias.

El GB se organiza, a los efectos operativos, en empresas, cada una de las cuales tiene sus objetivos, funciones y cuentas de resultados. La organización hotelera del GB se estructura en divisiones o áreas de negocio, especializadas en territorios o en productos. Las empresas y divisiones del GB deben funcionar con el grado de autonomía suficiente, con una buena coordinación, y potenciando los efectos sinérgicos que se pueden obtener por su pertenencia al grupo. Se pretende conseguir una organización enfocada a negocio. Especialmente importante es, en el área de gestión hotelera, compatibilizar la autonomía de las divisiones, de cara a la optimización de sus resultados, como la coordinación de la cadena, para lograr economías de escala y beneficios de la dimensión. Para ello deben establecerse unos sistemas adecuados y modernos de planificación, información de gestión y control permanentes.

La División Corporativa debe prestar sus servicios tanto a los órganos de gobierno como a los de Dirección del GB y de las Divisiones que lo componen, de una manera competitiva, es decir, ofreciendo una relación calidad/precio acorde con el mercado. Se mantendrá en la División Corporativa la menor estructura posible, no debiendo olvidar nunca que la rentabilidad del GB se obtiene por la actividad de las divisiones y de cada una de las empresas del grupo. Atendiendo al valor de marca, a la globalización de los mercados, a la necesidad de generar referentes en los clientes y al ahorro en costes, la División Corporativa desarrollará los elementos mínimos de cohesión de la organización, en todos aquellos ámbitos en los que exista un valor añadido y que no impliquen la creación de burocracia.

A los efectos de obtener la mayor claridad en la gestión, se crearán líneas de negocio, con gestión propia y coordinadas con el conjunto de la organización, apenas exista masa suficiente para llevar a cabo estas operaciones.

El objetivo central del grupo es obtener la mayor rentabilidad satisfaciendo adecuadamente las necesidades de todos los relacionados con él (accionistas, clientes, empleados, proveedores y Administración), incurriendo en el menor nivel de riesgo posible, dentro un marco de absoluto respeto de la legalidad y las normas éticas exigibles y contribuyendo, de esta forma y dentro de las posibilidades, al progreso de los países donde se implanta.

La rentabilidad del GB debe venir por la adecuada rentabilidad de cada Unidad de Negocio, de cada una de las Divisiones y de cada una de las empresas del Grupo.

El GB debe emprender estrategias de crecimiento y desarrollo, a través de una rápida y constante adecuación a las condiciones del mercado y a las oportunidades del mismo, mediante la introducción de nuevos productos o la apertura de nuevos mercados y la renovación constante del producto existente. El GB, por tanto, debe estar atento a aprovechar cualquier oportunidad de inversión o de negocio, siempre que aparezcan como negocios claramente buenos en términos de rentabilidad, aunque sea a medio o largo plazo. El crecimiento estará condicionado por la propia capacidad de los recursos,

tanto materiales como humanos. Materiales, en cuanto que el ritmo de crecimiento debe ser tal que no se creen tensiones, sea operativamente asimilable, sin desnaturalizar el modelo de negocio, y suponga asumir un riesgo excesivo para el grupo. Humanos, en cuanto que no se debe crecer por encima de las propias capacidades del equipo directivo.

De cara al crecimiento del grupo Barceló y la búsqueda de oportunidades, se tratará de mantener un cierto equilibrio entre el análisis profundo de los posibles proyectos de inversión y la visión intuitiva del negocio.

El GB, en tanto inversor, intentará maximizar los rendimientos de su capital. El GB invertirá utilizando recursos propios y un adecuado apalancamiento financiero. Se mantendrán unos altos porcentajes de reinversión de los beneficios obtenidos siempre que existan proyectos de inversión que se consideren interesantes para el GB, y respetando el derecho de los accionistas a percibir un dividendo. La inversión en materia inmobiliaria irá dirigida preferentemente a dar estabilidad al negocio de gestión hotelera.

La honestidad, a nivel personal y corporativo, es el fundamento de cualquier actividad emprendida dentro del Grupo. El GB y cada una de sus empresas y directivos deben transmitir una imagen de seriedad, austeridad y vocación de servicio al cliente, tanto en las relaciones internas como externas. Se entiende por imagen de seriedad el cumplimiento de los compromisos contraídos, tanto si se han establecido verbalmente como por escrito. Se entiende por austeridad la adecuada utilización de los recursos disponibles. Se deben realizar los gastos estrictamente necesarios para la consecución de los objetivos propuestos, sin ostentaciones en las personas ni en las instalaciones de las empresas del grupo, y que vayan a significar una mejora de la rentabilidad. Se entiende por vocación de servicio la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes, dentro de una óptima relación calidad/precio.

El GB contribuirá al desarrollo de los sectores en los que está presente, participando económicamente y con dedicación personal en tareas colectivas y en aquellas

asociaciones que considere oportuno. Participará en la mejora y potenciación de los aspectos colectivos del sector. No se deben instrumentalizar este tipo de plataformas con el único fin de lograr ventajas para las empresas propias. El GB desarrollará su actividad empresarial con la máxima transparencia ante la sociedad, adelantándose a una posible futura participación en la bolsa de valores, y, como mínimo, con los niveles de exigencia comúnmente exigidos a las empresas cotizadas.

El GB tiene dos bases centrales en su política de gestión: minimización de los gastos y maximización de los ingresos. Las Empresas del GB desarrollarán estructuras de costes inferiores a las de la competencia, tanto en épocas de bonanza económica como en momentos de crisis. Se marca un elevado grado de exigencia en toda la organización, con un insistente seguimiento y con énfasis en la reducción de gastos, el control estricto y las compras de oportunidad.

El GB desarrollará una política de explotación máxima de las posibilidades comerciales de sus recursos disponibles, lo que equivale a una razonable agresividad comercial que permita en todo momento la obtención de los máximos ingresos, tanto en la actividad central como en todas las actividades paralelas derivadas del negocio principal.

La gestión del GB, centrada en la reducción de los costes y la optimización de los ingresos, estará definida con una visión a medio plazo de la estrategia, de forma que los hechos coyunturales no alteren estos planteamientos.

El GB, ante el incremento de la complejidad del grupo, introducirá las nuevas técnicas de organización de la gestión, sistematizando los procesos, adaptándose rápidamente a los cambios del entorno, con los correspondientes mecanismos de auditoría de gestión y control de calidad.

El GB se propone ofrecer a todo su personal un entorno de trabajo creativo, estimulante y motivador, que propicie la implicación en los objetivos de la organización. En este sentido, el GB promoverá las oportunidades de desarrollo profesional y de

participación económica, dentro de las posibilidades de rentabilidad de las empresas del GB.

La organización del GB estará basada en una estructura con funciones nítidas, con claras definiciones de los puestos de trabajo, con una asunción de tareas y responsabilidades por parte de los diferentes niveles, el respeto de la cadena de mando, potenciando el trabajo en equipo y, especialmente, las aportaciones creativas de todos los niveles de la empresa. Se debe favorecer la integración del personal con el equipo directivo y dar oportunidades a la promoción interna del mismo. Se prefiere dicha promoción interna a la contratación de personal del exterior, pero sin que ello condicione el futuro del grupo. Se establecerán programas de formación continuados para profesionalizar al máximo al personal. El coste de dicha formación podrá ir a cargo del trabajador, ser compartido entre la empresa y el trabajador, o ser asumido en su totalidad por el GB. Cada directivo debe participar en la formulación de los objetivos de su departamento, empresa o división, debe conocer los objetivos de las otras empresas implicadas, y debe integrar a su equipo en este proceso.

Las personas que formen parte del GB debe tener una buena aptitud profesional y ser responsables, honradas, fieles a la empresa y con gran capacidad de trabajo. Los directivos de las empresas del GB tendrán una dedicación exclusiva al mismo. Su responsabilidad exige la debida confidencialidad sobre la información, documentación y know how del grupo.

Las personas que trabajan en el GB serán retribuidas de acuerdo a los resultados y a la eficiencia demostrada a lo largo de su permanencia en la empresa. Las personas que trabajan en el GB deben tener una actitud proactiva, buscando nuevas fuentes de ingresos, proponiendo mejoras, colaborando con otras áreas, etc...

El GB desarrolla su actividad en un marco de compromiso con la sociedad y el entorno. Por este motivo, el GB suscribe el Pacto Mundial que coordina la Asociación Cultura pro Naciones Unidas, con todas sus consecuencias. Este compromiso se traduce en: Cumplimiento del Código Etico del GB, el cual implica un rechazo de

cualquier actividad turística o vinculada que pueda suponer agresión a los derechos humanos o a la dignidad de las personas, con especial atención a los menores de edad. Responsabilidad con la protección del Medio Ambiente, de forma que el GB desarrolla su actividad turística bajo el principio de sostenibilidad del medio ambiente, lo que exige que el grupo contraste la viabilidad de los proyectos desde el punto de vista de la preservación del entorno y, tan importante como lo anterior, desde el engarce de su negocio con la población local en la que se desarrolla la actividad, y de acuerdo con las disposiciones internacionales.

El GB se compromete a desarrollar un entorno laboral que propicie el desarrollo de sus trabajadores, de forma que puedan encontrar en su organización un ambiente motivador del crecimiento y desarrollos personales.

Toda la actividad de las empresas del Grupo Barceló se basa en el conocimiento del cliente y sus necesidades, y en la satisfacción de las mismas mediante productos y servicios adecuados. Se debe lograr un óptimo producto en relación al precio pagado por el mismo. Atendiendo a la función económica de una gestora hotelera, sus clientes son básicamente tres:

el cliente final, individual o corporativo, del cual el GB tendrá un retrato lo más ajustado posible a sus gustos y tendencias, en equilibrio con el precio pagado, tratando de satisfacer sus necesidades y adaptándose con la mayor celeridad posible a sus requerimientos, procurando fomentar la fidelización de la clientela.

el cliente canal, especialista en la venta del producto Barceló, al cual se le deberá suministrar información de primera calidad, retribuciones adecuadas y premios por su fidelidad, la cual deberá ser fomentada.

el cliente propietario de hotel, el cual recibe de la gestora Barceló un servicio que debe ser el más eficaz y competitivo posible, con un tratamiento preferente y esmerado, fruto de su condición de cliente trascendental para la función gestora de nuestra empresa.

En todos los casos el GB desarrollará los mecanismos para detectar la posible insatisfacción del cliente y adecuará siempre la mejor calidad y precio buscando en última instancia su fidelización con la cadena, en alguna de las múltiples formas posibles (repetición de estancias, venta cruzada, recomendación a otros clientes, disposición a pagar un “plus”). En este sentido, Barceló tiene como ejes centrales de su gestión hotelera los siguientes: Aportación al cliente final del máximo valor en función de la categoría del establecimiento. Aportación al cliente final de la máxima calidez en el trato personal. Satisfacción de las quejas manifestadas por el cliente. Excelente oferta de A&B. Instalaciones en la banda más alta de la oferta de la categoría.

HISTORIA

1931

Nace Autocares Barceló (compañía de transporte), fundada por Simón Barceló en Felanitx (Mallorca, España).

1954

Comienza la actividad en el sector de agencias de viaje.

1960

Se constituye Viajes Barceló.

1962

Primer hotel de la cadena, abierto en Mallorca, España.

Esta etapa culmina en 1965 con el desarrollo de un nuevo estilo de hotel, "los hoteles-pueblo" pensados para familias, con una gran variedad de servicios a buen precio: el Barceló Pueblo Palma.

1968

Expansión hotelera al resto de las Baleares: se construye el hotel Barceló Pueblo Ibiza y se adquiere el hotel Barceló Hamilton en Menorca.

1970

Inicio de actividades en la Península Ibérica con la apertura del hotel Barceló Pueblo Benidorm.

1981

Adquisición del touroperador Turavia, lo que constituye el primer paso hacia la internacionalización del Grupo

1985

Inicio de las operaciones hoteleras internacionales: se inaugura el primer hotel en el Caribe (Barceló Bávaro Beach Resort, Punta Cana, República Dominicana), siendo la compañía hotelera pionera en el área.

1990

Desembarco en Costa Rica con la construcción del hotel Barceló San José Palacio, al que se unirá en 1992 la apertura del complejo Barceló Playa Tambor.

1992

Entrada en el mercado hotelero de EE.UU: compra de un primer establecimiento en Washington, Radisson Barceló Washington, al que luego seguirá otro en Orlando, Radisson Barceló Orlando.

Con ello Barceló, se convierte en la compañía hotelera española pionera en EEUU.

1993

Expansión al este de Europa: primer hotel en Praga, Barceló Praha.

Barceló entra también en Nicaragua, a través del Barceló Playa Montelimar

1995

Entrada en el segmento de hoteles de ciudad en España, con la incorporación del Barceló Hotel Sants, de Barcelona.

1996

Barceló Viajes asume la representación para el territorio español del touroperador británico First Choice Holidays

1997

Primer hotel en Suramérica: Barceló Nueva Toledo Suites & Hotel, en Cumaná (Venezuela).

1998

Se constituye la joint venture Grubarges, patrimonial hotelera, junto a Grucyca (grupo FCC) y Gesinar (grupo BBVA).

1999

Inauguración del complejo Barceló Maya Beach Resort, en la Riviera Maya, México, y propiedad de Grubarges, la cual adquiere también dos nuevos hoteles en la costa del Pacífico de ese país, Barceló Ixtapa y Barceló Huatulco.

Desembarco hotelero en Turquía con la incorporación de varios establecimientos en la región de Bodrum.

2000

Barceló se fortalece en el mercado emisor internacional mediante la incorporación de su División de Viajes al grupo turístico británico First Choice Holidays, convirtiéndose a cambio de ello en el primer accionista de este grupo integrado de viajes y turismo.

Barceló Hotels & Resorts se hace con la gestión de su primer hotel en Extremo Oriente, siendo la primera operadora española que se establece en Filipinas.

Grubarges adquiere 16 hoteles en diferentes ciudades de los EE.UU. (US\$ 325 millones de inversión) convirtiéndose en la primera cadena española en EEUU.

Barceló Hotels & Resorts se convierte en la cadena hotelera líder en República Dominicana, con 19 hoteles.

Se produce la apertura a nuevos mercados, como Ecuador y Uruguay.

2001

Cinco hoteles.

Inauguración del Hotel Barceló Fuerteventura (Canarias, España) y del Barceló Punta Umbría (Huelva, suroeste español). Ambos de construcción propia .

Apertura de nuevos mercados en Latinoamérica: Brasil y Panamá.

Barceló aprueba un plan estratégico que, entre otros objetivos, persigue duplicar su cartera de hoteles en cuatro años.

Entrada en Cuba: se inicia la gestión del Barceló Solymar Beach Resort, en Varadero.

Se inaugura el Barceló Bavaro Convention Center en Playa Bávaro, República Dominicana, el más moderno y uno de los más importantes de toda América Latina y el Caribe.

2002

Barceló incorpora su primer hotel en Honduras, así como nuevos establecimientos en Panamá, donde se convierte en la primera cadena hotelera del país. Apertura de franquicias en Malta, Túnez y Marruecos.

Barceló adquiere la operadora hotelera norteamericana Crestline Capital, que gestiona cerca de 7.000 habitaciones en 12 estados de EEUU.

Con ello se crea la filial Barceló Crestline Hotels & Resorts que refuerza de modo notable la presencia de Barceló en EEUU, donde pasa a operar 45 hoteles y 6 Centros de Convenciones.

2003

Nuevos hoteles en Panamá, Cuba, México, Estados Unidos y Turquía.

Barceló entra en Portugal e inaugura su segundo hotel en Barcelona.

Barceló recupera Barceló Viajes, tras recomprarla al Grupo First Choice.

Barceló lanza su nuevo portal barcelo.com y crea una nueva Central de Reservas (BarceloRes).

El futuro de Barceló: una empresa en constante crecimiento.

El vigente Plan Estratégico 2000 - 2005 de Barceló Hotels & Resorts confirma y proyecta hacia el futuro la evolución de una compañía hotelera con un gran crecimiento. De los 22 hoteles de 1.988 se ha pasado a los actuales 117 (datos a Mayo de 2004).

De ser una cadena exclusivamente vacacional y propietaria de sus hoteles, se ha pasado a ser, ante todo, una gestora hotelera tanto para hoteles vacacionales como para hoteles de negocios, abierta a nuevos socios y alianzas estratégicas. E incorporando nuevas formas de asociación a la cadena, como es el caso de la franquicia.

PROYECTOS FUTUROS

Además de la expansión, los proyectos clave de futuro son:

Reordenación de la marca:

A fin de clarificar mejor el posicionamiento de los diferentes productos de Barceló Hotels & Resorts cara a sus clientes y a los canales de distribución se está implantando una nueva arquitectura de marca durante el presente año.

Integración en programas de fidelización.

Potenciar la entrada en programas de partners estratégicos que producen importantes sinergias y ventajas a los clientes de Barceló Hotels & Resorts; así como desarrollar iniciativas propias de fidelización sobre todo a través del canal de Internet a través del programa "Mi Portal", son la base de la estrategia de gestión de relación con clientes para el 2004.

Desarrollo de una nueva central de reservas: "BarceloRes"

A fin de optimizar la relación con los clientes finales y el cliente-canal se implantan desde el año 2002 canales corporativos propios de "voz" (call center), Internet (nuevo portal propio de reservas) y de distribución electrónica (acuerdos con otros portales y las principales centrales de reservas del sector, sobre todo los GDS).

Portal corporativo:

Como un claro ejemplo de modernización de la compañía y de orientación a sus clientes, Barceló Hotels & Resorts sigue desarrollando mejoras en su nuevo Portal barcelo.com en su doble vertiente de portal corporativo y portal de reservas, con funcionalidades B2B y B2C , seis idiomas , y la personalización de sus contenidos para cada perfil de cliente.

Modernización de sistemas:

La actualización de programas informáticos y herramientas de gestión buscando la homogeneidad de las soluciones a aplicar.

Actualización de la estructura:

La armonización de los servicios centrales de la División Corporativa con las unidades de negocio a fin de obtener las máximas sinergias comerciales y de organización dentro de la compañía.

Barceló Hotels & Resorts dispone de un equipo de arquitectos, diseñadores y analistas especializado en el seguimiento del producto de alojamiento en el mundo, que concibe la oferta de nuestra organización y las nuevas construcciones.

Proyectos de construcción para Barceló Hotels & Resorts: En los últimos años el departamento de Construcciones de Barceló ha concebido, diseñado y dirigido el desarrollo de hoteles de primera calidad: desde la Riviera Maya mexicana, al nuevo hotel en Fuerteventura, pasando por hoteles urbanos en España, en ciudades como Barcelona o Valencia.

Proyectos de construcción para terceros:

El departamento de Construcciones de Barceló Hotels & Resorts, con su experiencia, está disponible para los hoteles en gestión o franquicia, de cara a diseñar su disposición, modernización o adaptación a un mercado más competitivo.

Construcciones, igualmente dispone de los contactos para la consecución de los precios más adaptables a las realidades concretas de cada país.

Áreas de Actividad

Construcciones Barceló Hotels & Resorts tiene una amplia experiencia en varios países. No sólo en el gran diseño de un hotel, sino en los detalles que marcan la diferencia.

Productos líderes en el mercado vacacional como el complejo Barceló Bávaro Beach Resort en República Dominicana, o los de Costa Rica o la Riviera Maya, son ejemplos de este conocimiento.

Cada día más, los hoteleros independientes se encuentran con serias dificultades para competir con las grandes cadenas para la captación y retención de clientes. O tienen problemas en la dirección de su personal o creen que su contratación con los proveedores de su hotel es mejorable. O piensan que su hotel necesita de innovación tecnológica pero les resulta muy cara.

En definitiva piensan que su cuenta de resultados puede ser claramente mejorada.

Y, sin embargo, quieren seguir siendo hoteleros, quieren seguir estando al día de su establecimiento y asumir el riesgo de una empresa de esta naturaleza.

Para ellos, la solución es la Gestión o Management.

La Gestión consiste en que un gestor experimentado asume la dirección del hotel, en nombre del propietario, el cual mantiene la titularidad del establecimiento a todos los efectos, incluso los económicos.

El gestor percibe una cantidad predeterminada en el contrato, vinculada a los ingresos y a los resultados

A través del programa "Barceló Management Integral" se ofrece al propietario del hotel:

La experiencia de Barceló Hotels & Resorts que actualmente gestiona más de 100 hoteles con esta fórmula en el mundo y en países tan competitivos como Estados Unidos tanto en el segmento de hoteles vacacionales como en el de hoteles de negocios.

La garantía de estabilidad y solvencia que puede dar Barceló Hotels & Resorts, una de las cadenas hoteleras más sólidas del mercado con más de 40 años de historia.

Un excelente mantenimiento de las instalaciones, tradición de Barceló, que garantiza que en el momento de finalización del contrato el hotel estará en perfectas condiciones operativas.

Un excelente posicionamiento en el mercado, a través del uso de la marca Barceló, que asegura que el hotel mejorará su prestigio y valor.

Un equipo comercial y de marketing volcado en la mejora de la ocupación y rentabilidad del hotel a través de las sinergias obtenidas por una cadena de hotelera de probado éxito comercial. Con oficinas por todo el mundo y acuerdos con los principales touroperadores, agencias de viajes y consorcios a nivel internacional.

Acceso al sistema internacional de Central de Reservas BarceloRes (Portal de Reservas, call center, GDS y e-distribución).

Gestión de compras a través de los estándares de Barceló, de reconocido prestigio en sus hoteles por su política de control de costes y gastos.

Notoriedad del hotel y retención de clientes a través de la integración en Planes de Fidelización.

El hotel puede acceder a sistemas y medios tecnológicos a precios por debajo de los de mercado.

Un entrenamiento y formación constante de la plantilla del hotel, de forma que en el momento de finalización del contrato se habrá preservado o mejorado la productividad del establecimiento, así como la cualificación de los trabajadores.

Estudiar en todo momento, durante la duración del contrato, cualquier opción de compra del hotel que pueda plantearse.

Barceló ofrece al hotelero individual una gama amplia de servicios extra contractuales, como asesoría en diseño y desarrollo de nuevos hoteles, estudios, formación, gestión, etc.

El hotelero dispone de una información constante de cómo va el establecimiento y el mercado.

Si un hotelero desea más información, contacta con nosotros, departamento de Expansión, “y con mucho gusto le atenderemos y podremos prepararle una propuesta personalizada para su hotel”.

Para un hotelero independiente, gestionar su hotel es, normalmente, asumir el gran riesgo de que durante unas temporadas el mercado pueda padecer una crisis y, así, dejar de obtener beneficios en el establecimiento y, a la vez, acumular problemas.

Si el propietario de hotel entiende que no es su actividad prioritaria gestionar su hotel y prefiere tener garantizados unos ingresos al tiempo que se revalúa su propiedad entonces la fórmula del lease (alquiler) es su solución.

Por las ventajas que ofrece la fórmula "Barceló leasing":

La adaptación y flexibilidad de Barceló a las necesidades del propietario.

Negociación franca sobre el precio de alquiler respetando siempre la permanencia de la actual propiedad.

La garantía de cobro que puede dar una compañía de la solvencia y seriedad de Barceló Hotels & Resorts, con más de 40 años de historia.

La garantía de una presencia y la mejora de posicionamiento del hotel en los principales mercados a través del uso de la marca Barceló, de activos equipos comerciales, de múltiples eventos de promoción de alcance internacional y la difusión en canales propios y de terceros de Internet así como en programas de fidelización. Lo que ha de redundar en un efectivo aumento de valor del hotel al terminar el contrato.

Un excelente mantenimiento de las instalaciones, tradición de Barceló, que garantiza que en el momento de finalización del contrato el hotel estará en perfectas condiciones operativas.

Auditorias de calidad para el cumplimiento de las exigencias de calidad y medioambientales más altas.

Un entrenamiento y formación constante de la plantilla del hotel, de forma que en el momento de finalización del contrato se habrá preservado o mejorado la productividad del establecimiento, así como la cualificación de los trabajadores.

Si alguien está interesado en alquilar su hotel, puede contactar con el Grupo, departamento de Expansión y con mucho gusto le atenderemos a la máxima brevedad.

La mayor parte de los hoteleros independientes que saben gestionar su hotel, que tienen vocación de hoteleros, pero que ven que pierden cuota de mercado en beneficio de las grandes cadenas, saben que sus problemas se derivan de la incapacidad individual para llegar a los grandes núcleos de decisión de los flujos turísticos y de viajes de negocios y de la dificultad de poder beneficiarse de las economías de escala.

Si usted es un hotelero que sabe llevar su hotel, que quiere seguir haciéndolo pero que, además, desea solucionar su dificultad de comercialización, y valora la fuerza de la marca de las grandes cadenas hoteleras, entonces la franquicia es la solución a su problema. Programa disponible sólo en Europa.

Porque Barceló Hotels & Resorts tiene una de las marcas hoteleras más sólidas del mercado, con fuerte presencia y muy posicionada en los grandes mercados emisores mundiales.

Porque el equipo comercial de Barceló tiene presencia directa en todo el mundo, con oficinas comerciales y acuerdos con los principales touroperadores, agencias de viajes y grandes consortías.

Porque Barceló dispone de uno de los Portales de Internet más modernos y ágiles, dispone de su propia Central de Reservas BarceloRes y está presente en la mayor parte de las principales grandes centrales de reservas del sector y GDS con condiciones especiales.

Porque su hotel estará en decenas de programas de fidelización que Barceló tiene operativos y contratados a nivel regional y mundial.

Porque Barceló le ofrecerá la posibilidad de obtener la formación y el entrenamiento de la plantilla de trabajadores del hotel con los mejores estándares.

Porque Ud. mantendrá su plena autonomía de gestión pero Barceló le asesorará de forma permanente sobre cómo llevar a cabo un mejor posicionamiento de su producto hotelero para satisfacer mejor a los clientes.

Porque Barceló por la franquicia le solicitará una remuneración variable muy competitiva respecto a otras opciones del mercado.

Porque ninguna otra franquicia le ofrece una fórmula completa adaptable a su realidad, atendiendo a todas las necesidades de su hotel a través del Programa Barceló Franquicia Flexible.

Como mínimo se otorgan los siguientes servicios:

- Uso de la marca.
- Manual de estándares de servicio e infraestructuras a cumplir.
- Publicidad, comunicación y relaciones públicas.
- Planes de Fidelización.
- Material promoción y apoyo en Marketing.
- Contratación en exclusiva con Touroperadores, agencias de viajes y otros canales a nivel internacional.
- Central de Reservas de BarceloRes (portal de reservas, call center, GDS y acuerdos de e-distribución).

2.3.2. Campofrío

Campofrío es un grupo internacional de alimentación y nutrición, orientado al consumidor con inversiones en tres continentes e instalaciones industriales en siete países, llegando a más de 250 millones de consumidores en más de 40 países en el mundo.

Campofrío tiene una clara vocación de compañía global, con una dimensión creciente tanto cualitativa como cuantitativamente, dotada de las más avanzadas tecnologías.

Ha creado una sólida plataforma empresarial en los más importantes mercados del mundo, tanto en los pertenecientes a economías fuertes y consolidadas como en países con un alto y rápido ritmo de desarrollo.

El Grupo Campofrío ha adaptado su filosofía de Vida Sana como estilo de vida en el que se reflejan las claves del Grupo: Continua búsqueda de productos saludables que proporcionen la máxima satisfacción a los consumidores y aseguren la mejora de su calidad de vida.

Así el marco en el que se desarrolla es el de la salud y la alimentación, buscando siempre proporcionar en todos sus desarrollos un equilibrio entre el placer de comer bien y el placer de comer sano.

ESPAÑA:

Plantas de producción: 9

Nº de empleados: 3.038

Cuota de mercado en elaborados cárnicos: 20%

Posición de liderazgo en los productos Chorizo / Salami / Jamón Blanco / Paleta / Fiambres / Jamón Cocido

Marcas locales: Campofrío / Pavofrío / Pollofrío / Sanissimo / Revilla / Navidul / Lampiño / Oscar Mayer / Buguis / Recetas Maestras / Vuelta y Vuelta.

E.E.U.U, MÉXICO Y CANADÁ

AUSTRIA / ALEMANIA / HOLANDA, RUMANÍA

ÁREA CENTRO AMÉRICA Y CARIBE

BRASIL, ARGENTINA

FRANCIA:

Plantas de producción: 7

Nº de empleados: 422

Capacidad Productiva: 18.000 tm

Facturación 2001: 93.044.000 euros.

Marcas locales: Campofrío, Montagne Noire

PORTUGAL:

Plantas de producción: 1

Nº de empleados: 447

Capacidad Productiva: 55.000 tm

Facturación 2001: 62.120.000 euros.

Marcas locales: Campofrío, Fricarnes, Navidul, Revilla

HISTORIA DE CAMPOFRÍO

- 1.952 Se funda Campofrío en Burgos
- 1.960 Diversificación hacia productos elaborados cárnicos
- 1.980 Diseño del futuro industrial
- 1.988 Campofrío sale a bolsa
- 1.990 Inicio de la internacionalización de Campofrío. Primera planta en Moscú
- 1.994 / 95 Acreditación ISO 9002 en las plantas de Campofrío. Inauguración 2ª planta en Moscú
- 1.997 Hormel Foods adquiere el 21% de Campofrío
- 1.998/1.999 Campofrío compra: Montagne Noire (Francia), Fricarnes (Portugal), Morliny (Polonia) y Tabco (Rumania).
- 2000 Año de la concentración: compra de OMSA y fusión con Navidul
- 2002 Se crean las sociedades Primayor Alimentación S.L. y Primayor Andalucía S.A.
- 2004 Alianza estratégica con Proinserga Inv., empresa que adquiere el 100% de Primayor Alimentación S.L. y Primayor Andalucía S.A.
- 2004 Smith Foods, INC. adquiere el 15.2% de Campofrío Alimentación S.A.

Campofrío considera clave el desarrollo de una marca global a través de un sistema de marcas relacionadas que construyen un valor común, el valor de la marca Campofrío en el mundo.

Para ello cuenta con una marca corporativa que identifica al Grupo como Compañía multinacional de alimentación, además de con diferentes marcas consumidor y submarcas a través de las cuales se identifican los valores de sus respectivos productos:

- [Campofrío](#)
- [Primayor](#)
- [Navidul](#)
- [Lampiño](#)
- [Revilla](#)
- [Oscar Mayer](#)
- [Sanissimo](#)
- [Pavofrío](#)
- [Pollofrío](#)
- [Foodservice](#)
- [Sanissimix](#)
- [Montagne Noire](#)
- [Morliny](#)
- [Campomos](#)

Sociedades en España:

Navidul Extremadura S.A.	47%
Navidul Cogeneración	35%
La Montanera	100%
Jamones Burgaleses	40%

Sociedades Unión Europea:

Campofrío Montagne Noire S.A.(Francia)	85%
Campofrío Portugal S.A. (Portugal)	100%

Sociedades en América:

814 Americas INC (EEUU)	100%
-------------------------	------

Sociedades en Europa del Este:

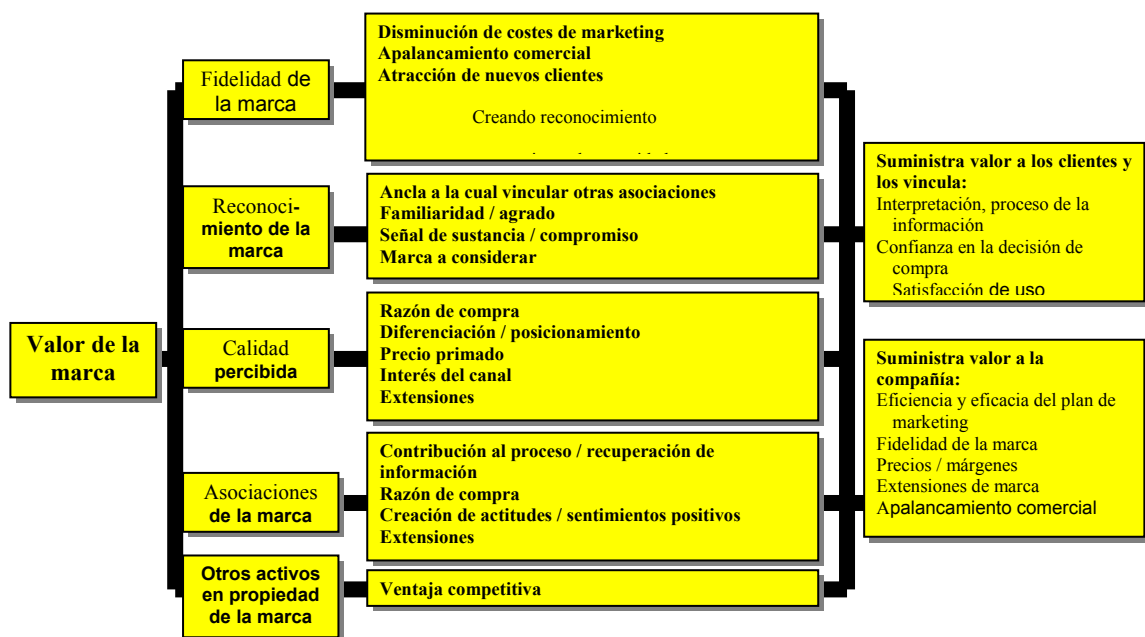
Morliny S.A. (Polonia)	99%
CampoMos (Rusia)	91%
Tabco Campofrío (Rumanía)	98%

3. ENCUESTA SOBRE LA REALIDAD ACTUAL DE LA MARCA ESPAÑOLA Y SUS PREVISIONES DE CARA AL EMPLEO

Para la realización de la encuesta central de este estudio, se ha atendido a la relación existente en la mente de consumidores y profesionales entre la marca de una compañía y la organización que se encuentra detrás de ella y que la soporta. Esta relación lleva directamente a una valoración de los intangibles asociados a la marca, lo que en última instancia favorece la existencia y el éxito de la empresa no sólo a corto, sino también a medio y largo plazo.

Podemos resumir esta relación entre la marca y su valor para la empresa con el siguiente cuadro:

Relación entre el valor de la marca / su influencia en el valor de la empresa



Las variables fundamentales que utilizaremos para aproximarnos, mediante la técnica de la encuesta, a los profesionales y consumidores objetivo del estudio, son las siguientes:

- Cercanía a la gente: la empresa es percibida como cordial, humana, poco burocrática, de fácil acceso.
- Dimensión: la empresa se percibe como grande y potente, e inspira seguridad.
- Modernismo: la empresa es considerada como comprometida con la investigación y el desarrollo constante, así como por una permanente actualización de la tecnología de sus operaciones.
- Gran empleadora: la empresa es relevante, dentro del panorama nacional de competidores en su sector, como fuente de trabajo y promotora de unas condiciones laborales, si no óptimas, si lo mejores posible para sus empleados.
- Exportadora: la empresa, gracias a su expansión internacional, es una fuente de divisas relevante para la economía del país.
- Historia: la empresa tiene un arraigo apreciable en la sociedad española, y es compañera de las vivencias de, al menos, la generación actual.
- Compromiso social: la empresa hace gala de su responsabilidad para con el medioambiente, y promueve cuantas acciones le sean posibles para salvaguardarlo, sin parecer interesada.

A partir de estos parámetros fundamentales, se midieron las siguientes variables específicas con respecto a los atributos de la marca:

- Capacidad de liderazgo de la marca en su sector y categoría de producto.
- Notoriedad: la marca está entre las primeras que cita el consumidor.
- Sensación de calidad que transmite la marca.
- Prima percibida: el producto se compraría aunque fuera sensiblemente más caro, incluso que sus competidores.
- Atractivo de la marca en cuanto a nombre y logo

- Extensión de la marca: el consumidor tiene la percepción de que puede encontrar muchos productos que la llevan.
- Lealtad del consumidor: fidelidad a la marca en las condiciones actuales de mercado frente a la competencia.
- Reconocimiento de la marca: el consumidor la conoce al preguntársele.
- Asociaciones de marca: el consumidor encuentra múltiples vías para encontrar en su mente recuerdos, emociones, experiencias... que relaciona con la marca.
- Cuidado de la marca: el consumidor reconoce que la empresa que hay detrás de la marca se preocupa por mantener una imagen lo más favorable posible.
- Modernidad: el consumidor identifica la marca como propia del tiempo en que vive.
- Compromiso de la marca con el medioambiente y la acción social.
- Proyección internacional de la marca.
- Empleo: el consumidor reconoce a la empresa que hay detrás de la marca como generadora de empleo, o en su caso como preocupada por generar en su entorno unas condiciones laborales flexibles o favorables a los trabajadores.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra está condicionado por el método de muestreo utilizado, pero en este caso para simplificar el cálculo del tamaño de la muestra vamos a determinar dicho tamaño para un muestreo aleatorio simple ya que, generalmente, ese muestreo aleatorio simple exige muestras superiores (para un mismo grado de fiabilidad o nivel de confianza) al resto de procedimientos.

3.1. La encuesta para profesionales y consumidores

✓ Encuesta para profesionales

Muestra:

500 profesionales de empresas españolas de tamaño pequeño, mediano y grande.

Encuesta presencial (45), telefónica (128) y por correo electrónico (327).

Los puntos analizados son los siguientes:

- **¿Le parece que España tiene marcas relevantes en el mundo?**

- **¿Podría nombrar alguna marca española?**

- **¿Qué empresas españolas le parecen grandes empleadoras?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que favorecen la flexibilidad laboral?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que conocen mejor a sus clientes?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que se preocupan más por mantener la salud de su marca?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que se preocupan más por el crecimiento sostenible y el medio ambiente?**

- **¿Qué marcas españolas le parece que tienen una mayor presencia internacional?**

- **¿Qué marcas españolas le parece que tienen un mayor prestigio, considerado de forma global?**

✓ Encuesta para consumidores

Muestra:

1.000 consumidores españoles según muestra aleatoria.

Encuesta presencial (494), telefónica (152) y por correo electrónico (354).

- **¿Le parece que las marcas españolas son relevantes fuera de nuestro país?**

- **¿Podría nombrar alguna marca española?**

- **¿Qué empresas españolas le parecen grandes empleadoras?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que favorecen la flexibilidad laboral?**

- **¿A qué marcas se considera más fiel?**

- **¿Qué marcas españolas le parece que están más presentes en su vida diaria?**

- **¿Qué empresas españolas le parece que se preocupan más por el crecimiento sostenible y el medio ambiente?**

- **¿Qué marcas españolas le parece que tienen una mayor presencia internacional?**

- **¿Qué marcas españolas le parece que tienen un mayor prestigio, considerado de forma global?**

3.2. Resultado de las Encuestas Realizadas

Las marcas españolas más valoradas por los profesionales son las siguientes:

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	89,5%
2	Telefónica	86,5%
3	Zara	85,5%
4	Repsol	77,5%
5	SCH	70,5%
6	Endesa	56,0%
7	Dragados	54,0%
8	BBVA	53,5%
9	Iberia	50,5%
10	Iberdrola	45,5%
11	Adolfo Domínguez	44,0%
12	Tous	38,5%
13	VIPS	38,0%
14	Llongueras	35,0%
15	Caja Madrid	30,5%
16	PRISA	31,0%
17	Uralita	21,5%
18	Telecinco	17,5%
19	Artesanos Camiseros	15,5%
20	Farggi	14,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

A continuación, pasamos a recoger los resultados parciales de la encuesta para profesionales por categorías de factores:

- Reconocimiento de marca.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	79,5%
2	Zara	76,5%
3	Telefónica	75,5%
4	Repsol	67,5%
5	Endesa	60,5%
6	Dragados	46,0%
7	SCH	44,0%
8	BBVA	43,5%
9	Adolfo Domínguez	40,5%
10	Iberdrola	35,5%
11	Iberia	34,0%
12	Tous	28,5%
13	Caja Madrid	28,0%
14	Llongueras	25,0%
15	VIPS	20,5%
16	El País	21,0%
17	Telecinco	11,5%
18	Uralita	7,5%
19	Artisanos Camiseros	5,5%
20	Farggi	4,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Percepción de la empresa española como gran empleadora.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	Telefónica	77,5%
2	Repsol	74,5%
3	El Corte Inglés	73,5%
4	BBVA	63,5%
5	SCH	56,5%
6	Endesa	45,0%
7	Dragados	43,0%
8	Zara	42,5%
9	Iberia	41,5%
10	Iberdrola	32,5%
11	Adolfo Domínguez	31,0%
12	Tous	30,5%
13	VIPS	28,0%
14	Llongueras	15,0%
15	Caja Madrid	10,5%
16	PRISA	9,0%
17	Uralita	8,5%
18	La Caixa	7,5%
19	Artesanos Camiseros	5,5%
20	Telecinco	4,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Percepción de la empresa española como generadora de empleo flexible.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	Iberdrola	76,5%
2	Telefónica	74,5%
3	Zara	64,5%
4	Repsol	57,5%
5	SCH	50,5%
6	Endesa	47,0%
7	El Corte Inglés	46,0%
8	BBVA	40,5%
9	Iberia	35,5%
10	Iberdrola	32,5%
11	Adolfo Domínguez	31,0%
12	Tous	28,5%
13	VIPS	18,0%
14	Llongueras	15,0%
15	Caja Madrid	10,5%
16	Banesto	9,0%
17	Uralita	5,5%
18	Telecinco	2,5%
19	Artesanos Camiseros	1,5%
20	Cortefiel	1,0%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Conocimiento que la empresa posee de sus clientes.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	Telefónica	65,5%
2	El Corte Inglés	64,5%
3	Iberia	58,5%
4	Repsol	54,5%
5	SCH	53,5%
6	Endesa	45,0%
7	Dragados	34,0%
8	BBVA	32,5%
9	Iberdrola	31,5%
10	Zara	30,5%
11	Adolfo Domínguez	25,0%
12	Tous	18,5%
13	VIPS	16,0%
14	Llongueras	15,0%
15	Caja Madrid	10,5%
16	PRISA	7,0%
17	Uralita	6,5%
18	Telecinco	5,5%
19	Artesanos Camiseros	4,5%
20	Farggi	2,5%

- Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Preocupación de la empresa por mantener la salud de su/s marca/s.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	80,5%
2	Zara	78,5%
3	SCH	75,5%
4	Repsol	74,5%
5	Telefónica	71,5%
6	Iberdrola	54,0%
7	BBVA	52,0%
8	Dragados	43,5%
9	Iberia	40,5%
10	Adolfo Domínguez	35,5%
11	Endesa	34,0%
12	Tous	28,5%
13	VIPS	25,0%
14	Llongueras	23,0%
15	Caja Madrid	21,5%
16	Farggi	20,0%
17	Uralita	19,5%
18	Telecinco	14,5%
19	Artesanos Camiseros	6,5%
20	El País	2,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Preocupación de la empresa por el crecimiento sostenible y el medio ambiente.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	Telefónica	82,5%
2	Endesa	81,5%
3	Iberdrola	80,5%
4	Repsol	72,5%
5	SCH	60,5%
6	El Corte Inglés	46,0%
7	Dragados	44,0%
8	BBVA	33,5%
9	Iberia	30,5%
10	Zara	25,5%
11	VIPS	24,0%
12	Tous	18,5%
13	Gas Natural	15,0%
14	Llongueras	13,0%
15	Caja Madrid	10,5%
16	PRISA	5,0%
17	Uralita	4,5%
18	Telecinco	3,5%
19	Sevillana de Electricidad	1,5%
20	Coosur	0,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Presencia de la marca en los mercados internacionales.

Marcas más valoradas por los profesionales

		Puntuación (%)
1	Zara	99,5%
2	Mango	96,5%
3	Telefónica	95,5%
4	Repsol	87,5%
5	SCH	70,5%
6	Endesa	66,0%
7	Dragados	64,0%
8	BBVA	43,5%
9	Iberia	40,5%
10	Iberdrola	35,5%
11	Adolfo Domínguez	30,0%
12	Tous	24,5%
13	Llongueras	18,0%
14	Chupa Chups	14,0%
15	Seat	10,5%
16	PRISA	6,0%
17	Artesanos Camiseros	5,5%
18	MRW	1,5%
19	Banco Pastor	1,0%
20	Transmediterránea	0,5%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

Hay que tener en cuenta que las marcas identificadas por los consumidores como españolas no siempre lo son en realidad. La medición del acierto en la identificación de la nacionalidad no entra dentro de los parámetros de la presente encuesta, por lo que se ha tomado como “marca española”, a efectos de empatía con la mente del consumidor, la marca identificada

como tal por éste. De la misma forma, tampoco entra dentro del rango de parámetros de esta encuesta el distinguir, por parte del consumidor, qué marcas considera españolas o no. Esto sería objeto de un estudio adicional, ya de por sí muy interesante.

Atendiendo a estas salvedades, las marcas “españolas” más valoradas por los consumidores de nuestro país son:

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	98,2%
2	Danone	87,0%
3	Telefónica	86,9%
4	Nescafé	86,7%
5	Loewe	85,0%
6	Nestlé	84,5%
7	IBM	74,2%
8	J&B	74,0%
9	Cola Cao	65,7%
10	Zara	65,6%
11	BBVA	65,3%
12	Camper	62,8%
13	Pascual	60,1%
14	Chupa Chups	60,0%
15	Freixenet	56,6%
16	La Caixa	43,7%
17	NH Hoteles	34,7%
18	Gallina Blanca	34,3%
19	TelePizza	34,2%
20	Fortuna	33,1%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

Vemos que algunas de las marcas identificadas por los consumidores no son realmente españolas, pero –y esto es extremadamente interesante- son percibidas como tales. La más llamativa de ellas quizá sea IBM, que normalmente suele identificarse sin problemas como una marca estadounidense; sin embargo, los consumidores que respondieron a esta encuesta la identificaron como española, quizá por su notoriedad en cualquier caso.

Pasamos a continuación a recoger los resultados parciales obtenidos por las diversas marcas reconocidas en el estudio en función de los parámetros parciales que componen la encuesta para consumidores.

- Reconocimiento de la marca.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	99,2%
2	Telefónica	96,2%
3	Danone	87,7%
4	Nescafé	85,6%
5	Nestlé	75,0%
6	Cola Cao	74,5%
7	J&B	64,2%
8	Loewe	64,0%
9	IBM	55,7%
10	Zara	55,6%
11	Telepizza	55,3%
12	Camper	52,8%
13	Pascual	50,1%
14	Chupa Chups	50,0%
15	Freixenet	46,6%
16	La Caixa	33,7%
17	NH Hoteles	24,7%
18	Gallina Blanca	14,3%
19	Fortuna	14,2%
20	BBVA	8,1%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Percepción de la empresa como gran empleadora.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	88,7%
2	Telefónica	77,0%
3	IBM	75,7%
4	SCH	66,7%
5	Banesto	55,0%
6	Danone	44,5%
7	Endesa	44,2%
8	J&B	34,0%
9	Cola Cao	25,7%
10	Zara	25,1%
11	BBVA	19,3%
12	Camper	12,8%
13	Pascual	10,1%
14	Arthur Andersen	8,0%
15	Freixenet	6,6%
16	La Caixa	5,7%
17	NH Hoteles	4,7%
18	Retevisión	3,3%
19	Tele Pizza	2,2%
20	Aúna	1,1%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Percepción de la empresa como generadora de empleo flexible.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	78,2%
2	Telefónica	67,0%
3	SCH	56,9%
4	IBM	46,7%
5	Loewe	35,0%
6	Nestlé	34,5%
7	Endesa	24,2%
8	Iberdrola	24,0%
9	BBVA	15,7%
10	Zara	15,6%
11	Mango	15,3%
12	Camper	12,8%
13	Pascual	10,1%
14	Caja Madrid	10,0%
15	Freixenet	9,6%
16	La Caixa	3,7%
17	NH Hoteles	2,7%
18	Gallina Blanca	1,5%
19	Price Waterhouse Coopers	1,2%
20	Arthur Andersen	0,9%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Fidelidad a la marca.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	76,2%
2	Telefónica	67,0%
3	Danone	66,9%
4	Zara	56,7%
5	Loewe	55,0%
6	Nestlé	44,5%
7	Nestcafé	34,2%
8	J&B	24,0%
9	Cola Cao	35,7%
10	SCH	25,6%
11	BBVA	25,3%
12	Camper	22,8%
13	Pascual	20,1%
14	Chupa Chups	10,0%
15	Freixenet	6,6%
16	La Caixa	5,7%
17	AC Hoteles	4,7%
18	Gallina Blanca	4,3%
19	Larios	4,2%
20	TelePizza	3,1%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Presencia de la marca en la vida diaria del consumidor.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	99,2%
2	Danone	87,2%
3	Telefónica	85,1%
4	Nescafé	84,7%
5	Nestlé	80,0%
6	Cola Cao	75,5%
7	Zara	43,2%
8	IBM	34,0%
9	SCH	15,7%
10	J&B	15,6%
11	BBVA	15,3%
12	Camper	12,8%
13	Pascual	10,1%
14	Chupa Chups	6,0%
15	Freixenet	5,6%
16	La Caixa	3,1%
17	Fortuna	1,7%
18	Gallina Blanca	1,3%
19	TelePizza	1,2%
20	Larios	1,1%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Preocupación de la empresa española por el crecimiento sostenible y el medio ambiente.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	El Corte Inglés	95,2%
2	Danone	77,0%
3	Telefónica	66,9%
4	Endesa	56,7%
5	Iberdrola	45,0%
6	Repsol	44,5%
7	IBM	34,2%
8	Gas Natural	34,0%
9	Retevisión	35,7%
10	Zara	35,1%
11	Sevillana de Electricidad	35,0%
12	Camper	32,8%
13	Pascual	20,1%
14	Tous	10,0%
15	Freixenet	6,6%
16	La Caixa	3,7%
17	NH Hoteles	2,7%
18	Gallina Blanca	1,3%
19	Tele Pizza	1,1%
20	Metro de Madrid	0,8%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

- Presencia internacional de la marca.

Marcas más valoradas por los consumidores

		Puntuación (%)
1	Telefónica	69,2%
2	Zara	67,0%
3	Mango	66,9%
4	Tous	56,1%
5	Loewe	45,0%
6	Nestlé	34,5%
7	Larios	24,2%
8	Nestcafé	24,0%
9	Cola Cao	15,7%
10	Zara	15,1%
11	BBVA	14,3%
12	Camper	12,8%
13	SCH	10,1%
14	Chupa Chups	10,0%
15	Freixenet	6,6%
16	La Caixa	3,2%
17	Meliá	2,7%
18	NH Hoteles	1,3%
19	TelePizza	1,1%
20	Artesanos Camiseros	0,7%

Fuente: Encuesta EOI, Notoriedad de la marca española, 2004

4. EL FOMENTO DEL EMPLEO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS FUERTES

4.1. La creación de empleo en la empresa española

El paro bajó en España en octubre de 2004 a su nivel más bajo desde el mismo mes de 2001. Por primera vez en los últimos tres años la tasa interanual a estas alturas del año ha sido negativa. La tasa de desempleo de nuestro país se encuentra en torno al 10,4%. España continúa líder en creación de empleo en Europa: nuestro país continúa a la cabeza en creación de empleo, aportando el 55 por ciento de los nuevos puestos de trabajo de la Unión Europea, según el Euroíndice laboral Adecco. En el primer trimestre de 2004, el 55 por ciento del total de nuevos puestos de trabajo creados en Europa se realizaron en nuestro país. Sin embargo, es previsible que aunque la creación de empleo va a continuar, la tendencia sea que se vaya normalizando. España irá perdiendo peso a lo largo de los próximos meses, de forma que en septiembre creará cuatro de cada diez nuevos empleos europeos, la misma proporción que el Reino Unido.

El motivo de que nuestro país sea el que más puestos genere se debe a que nuestra economía es la que más está creciendo y cuya tasa de empleo está por debajo de la media de los siete países analizados -España, Portugal, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido y Polonia-, que entre todos suman más del 75 por ciento de la población y del PIB de la Europa de veinticinco países.

De los empleos creados en España, seis de cada diez fueron no asalariados y, del resto -por cuenta ajena-, tres de cada cuatro fueron indefinidos, lo que ha permitido que la tasa de temporalidad descendiese dos décimas en el primer trimestre. El análisis de la temporalidad en Europa es más complicado porque influye mucho la legislación de cada país. En España, que tiene la tasa de temporalidad más alta de todo el grupo, hay una gran relación entre este dato y el del desempleo. Creo que si la temporalidad fuera menor, el paro sería mayor.

El 95 por ciento de los puestos de trabajo creados en el primer trimestre fue ocupado por mujeres, siendo España el país que más empleo femenino generó, con tres de cada cuatro. En España, el motivo de que la ocupación femenina crezca a un ritmo tan alto se debe a que la situación se está normalizando, ya que tiene un nivel de empleo femenino más bajo que el resto de la Unión Europea.

Los jóvenes europeos han sido los grandes perjudicados en el primer trimestre, porque el 92 por ciento de los empleos creados fueron ocupados por mayores de 25 años. "En el caso de España, influye mucho la pirámide poblacional, ya que el grupo de edad de entre 16 y 25 no es muy numeroso. Así que la caída de empleo juvenil se está traduciendo en adulto porque los profesionales se van haciendo mayores", señala Barceló.

En Europa, el mercado laboral está mejorando de la mano del crecimiento económico y el informe prevé que continúe esta tendencia de forma notable a final de año.

Adecco centra su acción social en buscar empleo a colectivos con problemas. La empresa de trabajo temporal y recursos humanos desarrolla su acción social a través de la Fundación Adecco para la Integración Laboral.

"La responsabilidad social corporativa de Adecco se basa en el servicio al cliente y la máxima transparencia y rigor en el cumplimiento de la legalidad, así como en las máximas garantías de cara a nuestros trabajadores. Desde el respeto de estos principios, la acción social está consagrada a proporcionar bienestar social a personas con problemas y cuya vía de solución principal se alcanza con la búsqueda de un empleo", afirma Enrique Sánchez, director general de Adecco para España y Portugal.

La empresa de trabajo temporal y recursos humanos lleva diez años desarrollando planes de acción social, inicialmente a través de la división Inseradecco, que tenía como objetivo la integración de personas con discapacidad. En 1999 se creó la Fundación Adecco para la Integración Laboral para ordenar las actuaciones en este campo y ampliar su ámbito de actuación a otros colectivos.

Los programas de responsabilidad social se dirigen hoy a cuatro colectivos - discapacitados, mayores de 45 años, mujeres con cargas familiares y ex deportistas-, que se desarrollan a nivel internacional en cada país donde opera el grupo. También se llevan a cabo otros proyectos específicos a nivel local. Un Comité de Seguimiento, formado por un representante europeo de cada país, se encarga de la coordinación y planificación de la acción social global.

Adecco destina 840.000 euros anuales a su fundación en España. De esta cifra, 600.000 euros se aportan en efectivo, 180.000 euros se destinan a formación y el resto corresponde a aportación en especie de horas de trabajo de la red de Adecco a los programas de la fundación. El grupo tuvo un beneficio neto de 226 millones de euros en 2002, con una facturación de 17.190 millones. La filial española tenía previsto facturar un 8 por ciento más en 2003 respecto a los 583 millones de euros de 2002.

Enrique Sánchez destaca la vinculación, desde sus inicios, entre la acción social y la estrategia de la compañía. "En la gestión del empleo y del mercado laboral, el futuro pasa por la incorporación de los inactivos al mercado de trabajo. Desaprovechar el talento, la experiencia, la madurez y la motivación de estos colectivos en un entorno cambiante, en donde la demografía está marcando los pasos, sería un error", asegura.

Esta vinculación se traslada al equipo directivo. El director general de la fundación y responsable de la acción social de la compañía, Francisco Mesonero, forma parte del comité de dirección de Adecco, donde se tratan los distintos planes sociales. Al mismo tiempo, el consejo de administración forma parte del patronato de la fundación.

Los empleados de Adecco -1.400 trabajadores en 300 delegaciones en España- también colaboran en los proyectos. "Hemos transmitido desde el principio los valores que inspiran nuestra acción social y, a través de los intercambios de buenas prácticas y sesiones específicas, hemos conseguido que la acción social de Adecco haya cristalizado a nivel local en el entorno geográfico de las oficinas", señala Eduardo Sánchez.

Para el director general en España, la acción social es un concepto nuevo, "pero el hecho en sí viene de lejos. Las empresas siempre nos hemos ocupado de la sociedad de una forma o de otra. El comunicar, ordenar y potenciar dichas actividades es bueno. Hoy el consumidor lo valora positivamente en la medida en que consumiendo productos y servicios de empresas socialmente responsables contribuye a que las condiciones de ciertas personas o grupos mejoren".

Los programas desarrollados por Adecco y la Fundación Adecco se dirigen a cuatro colectivos:

- Personas con discapacidad: dentro de su compromiso como empresa colaboradora del Año Europeo de la Discapacidad 2003, ha superado las diez mil integraciones de discapacitados en España, Francia e Italia.
- Parados mayores de 45 años: estos programas han permitido que más de 25.000 hombres y mujeres hayan encontrado empleo.
- Mujeres con cargas familiares no compartidas: entre las iniciativas, ha firmado un convenio con el Instituto de la Mujer para la inserción laboral de 200 mujeres víctimas de la violencia doméstica en Madrid, Cádiz y Sevilla.
- Programas para ex deportistas: desarrolla, junto al Consejo Superior de Deportes y el Comité Olímpico Español, los programas Maestro y Relevo. El 93 por ciento de los candidatos han encontrado un empleo.

En los últimos meses, Adecco ha firmado diversos acuerdos para el respaldo de estas iniciativas, entre ellos con el Instituto Nacional de Empleo (Inem), la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas Zontur y las empresas Sol Meliá y Sadiel.

Las empresas españolas están siempre presentes en el ranking europeo de compañías con mayor crecimiento en el empleo. Un total de doce compañías españolas figuran entre las 500 empresas europeas de mayor crecimiento, según la edición de este año del ranking paneuropeo Europe's 500, elaborado por PricewaterhouseCoopers, 3i, Microsoft y Boston Consulting Group. Viernes, 15 octubre 2004. La compañía de

alimentación Europastry, con el puesto 21, ha sido la empresa española más destacada de la clasificación, que recoge a las sociedades que han mantenido un crecimiento sostenido del 15% anual en materia de empleo y ventas, desde diciembre de 2000 a diciembre de 2003.

Le siguen Corporación Alimentaria Guissona, en el puesto 60; el grupo de servicios industriales Tynsa, en el 100, y Metrovacesa, en el 109. Por detrás se encuentran el grupo de transporte y logística Redur (117), Dibaq-Diproteg (209), Sadiel (209), Panda Software (214), Cadtech Ibérica (256), Grupo Rovi (321), Keros Cerámica (397) y Coremain (411).

Las empresas que conforman esta clasificación, que se elabora desde 1996, han creado más de 120.000 empleos en toda Europa, y entre ellas sólo 191 compañías pueden considerarse pequeñas empresas, a diferencia de ediciones anteriores donde éstas ocupaban más de la mitad de la clasificación.

El ranking señala también que las compañías de tamaño medio, con entre 100 y 1.000 empleados en 2000, han sido capaces de mantener un crecimiento más rápido. Por crecimiento de empleo lidera la clasificación el grupo británico de bienes industriales City Refrigeration Holdings, con un crecimiento del empleo del 670%, desde 937 a 7.217 trabajadores; el grupo holandés de servicios de consumo Kraamzorg Nederland, con un incremento del 4.200%, desde 10 a 430 trabajadores y la islandesa Bakkavor Group, con un crecimiento del 643%, y que amplió su plantilla de 276 a 2.051 empleados.

En los últimos años, se ha perdido el miedo a la internacionalización. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) españolas que ya cuentan con una fuerte consolidación en el mercado doméstico, están buscando una salida en el exterior y, por ello, muchas de ellas han traspasado ya las fronteras españolas.

En el momento actual, según se indica en el último informe presentado el pasado 27 de julio por el Ministerio de Comercio, Turismo e Industria, el 10 por ciento de las Pymes

españolas opera en mercados exteriores, aunque el volumen de exportaciones alcanza el 28 por ciento del PIB. "En los últimos años las Pymes españolas han perdido el respeto a la salida hacia el mercado internacional. En los últimos diez años se ha triplicado el número de compañías que han optado por la internacionalización debido a la mayor formación de los empresarios, la modernización internacional y la liberalización de la economía", explica José Manuel Fernández Norniella, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

El papel de esta institución es fundamental en el desarrollo internacional de las Pymes. "Las cámaras de comercio, junto con otros organismos como el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y las comunidades autónomas, han impulsado diferentes planes de acción como el Plan Cameral y el PIPE 2000 para impulsar la internacionalización de estas empresas", argumenta Fernández Norniella.

El primero, que nació en 1991, "supone una inversión de sesenta millones de euros al año y afecta a más de 30.000 empresas". En cuanto a PIPE exige una serie de requisitos para que una empresa pueda participar como, por ejemplo, que la facturación sea inferior a cuarenta millones de euros, cuente con menos de 250 empleados o que tenga un producto o servicio propio. "Este programa ha potenciado la salida al exterior a más de 4.000 compañías españolas".

En los últimos años ha habido un descenso de la demanda exterior para las Pymes. Además, el alza del precio del petróleo, que se encuentra rozando los máximos históricos, está mermando la capacidad productiva de estas compañías. "Esto ha provocado que en los últimos años haya aumentado el número de compañías que exportan, pero a su vez se haya reducido el volumen de exportación. Por otro lado, la situación económica de algunos países como Alemania ha sido muy desfavorable, sin embargo espero que haya cierta recuperación para 2005", justifica el presidente.

Las cámaras de comercio, además, destinan una fuerte inversión de sus ingresos por cuotas empresariales a la formación de este tipo de empresas. En concreto, según explica Fernández Norniella, las cámaras destinan 20 millones de euros a la formación

continua y profesional en las universidades que afecta a más de 100.000 alumnos todos los años.

En 2003, se crearon más de 13.000 compañías, principalmente del sector servicios. "Para que continuemos con este ritmo de crecimiento es fundamental una mayor formación de los empresarios para que estos, a su vez, inviertan más dinero en I+D, que supone el principal reto de las Pymes", explica Fernández Norniella.

4.2. Mejores prácticas en España

Del sinfín de empresas españolas que podrían figurar como ejemplos para sus competidoras en el campo de la creación de empleo y la creación de entornos laborales que podríamos calificar como modélicos y pioneros en ámbitos como la flexibilización de horarios y la compatibilización de la vida laboral, social, familiar y personal, para este estudio hemos seleccionado, por su relevancia, los siguientes ejemplos:

■ *La conciliación de trabajo y familia en las empresas malagueñas*

Las empresas malagueñas empiezan a aplicar medidas para conciliar trabajo y familia. Las fórmulas van desde bonos de guardería a horarios flexibles, tiques de comida o planes de pensiones. El 15% de los empleados de la provincia se beneficia de estas facilidades.

En los tiempos que corren, las matemáticas empiezan a dejar de ser exactas. Al menos, aplicadas al entorno laboral. La ecuación a más horas en la oficina mayor productividad ya no es directamente proporcional. Las nuevas generaciones buscan empleos que respeten su tiempo libre por encima del salario; un elevado porcentaje de mujeres abandona su profesión por la rigidez del mercado de trabajo y la mayoría de las bajas registradas se deben al estrés. La enfermedad del siglo XXI reduce el rendimiento de los empleados en un 25%.

Estos síntomas han encendido la luz de alarma en muchas empresas malagueñas, que empiezan a darse cuenta de que las políticas de remuneración ya no son suficientes

para lograr la satisfacción del trabajador. Contra su absentismo y falta de compromiso, la mejor arma consiste en aplicar medidas de apoyo a la conciliación de su vida familiar y profesional. Una realidad de la que ya se están beneficiando el 15% de los trabajadores de la provincia, según los datos que manejan los consultores de recursos humanos.

«Aún estamos dando los primeros pasos. Otras grandes ciudades ya nos llevan mucha ventaja en esta carrera, sin embargo, en los últimos cinco años las Empresas Familiarmente Responsables -EFR- de la provincia se han duplicado», asegura Juan José López, socio director de la consultora Cuorum. «De hecho, podemos afirmar con orgullo que estamos a la cabeza de Andalucía», añade.

Este nuevo esquema de organización del trabajo se está convirtiendo en un poderoso elemento de captación y fidelización de los empleados, al mismo nivel incluso que el paquete retributivo, los planes de carrera o los cursos de formación. «Su aplicación es una cuestión de estrategia, un buen cebo para atraer a los mejores talentos hacia la compañía», subraya López.

Bonos de guardería, planes de pensiones, ampliación del tiempo de lactancia, horarios flexibles, excedencias, tiques de comida, aplicaciones informáticas para facilitar el trabajo desde casa... las fórmulas conciliadoras son infinitas. «Gracias a estas medidas, los empleados ven solucionados algunos de los problemas que más le agobian a nivel familiar y, por lo tanto, acuden más motivados al trabajo», sostiene Pedro García, de la consultora de recursos humanos Standby.

A pesar de las ventajas, esta realidad aún está dando sus primeros pasos en Málaga. Mercadona es una de las empresas que ya han dado este salto cualitativo. «El otro día un cliente me dijo sorprendido: ¿Da gusto ver a vuestras 'niñas', siempre tienen una sonrisa en la boca!», ilustra el responsable local de la compañía, firmemente convencido de que cuanto más contentos estén sus empleados más van a rendir en la empresa.

Movida por esta regla de tres, la cadena de supermercados de barrio lleva años preocupándose por la faceta familiar de los 4.100 empleados que contabiliza en la provincia. Su plan de medidas sociales va desde procurar que éstos trabajen en el Mercadona más cercano a su domicilio «para evitarles desplazamientos y atascos», a pagarles el 100% del sueldo si se dan de baja o a resignarse a no abrir nunca los domingos y festivos, «para que los trabajadores puedan estar con sus familias».

«Los empleados deben sentirse a gusto para que nuestros clientes tengan una buena atención». Arturo Pousa, director de Compensación y Beneficios de Sanitas resume así la filosofía de la compañía médica. Para ello, la aseguradora prevé incluir nuevas cláusulas en el próximo convenio laboral como aumentar los días libres por nacimiento de hijos, implantar jornadas de 33 horas semanales o extender al año la excedencia por maternidad. «Queremos que los empleados tengan vida personal al margen de la oficina», destaca Pousa. El grupo malagueño Novasoft es otra de las empresas de la capital que ya ha apostado por la conciliación entre la vida laboral y la familiar de sus empleados. Su política de recursos humanos contempla así la flexibilidad horaria de entrada y salida, la cobertura sanitaria de una compañía médica privada o la gestión interna de viajes, de forma que la vuelta a casa se realice los viernes por la tarde para no causar molestias a los empleados.

Con el mismo objetivo de ahorrar preocupaciones a sus trabajadores, la empresa de trabajo temporal Alta Gestión les facilita un servicio de teleasistencia dirigido a familiares enfermos o mayores que pasan mucho tiempo solos. El sistema, bautizado con el nombre de Pro-amigo, les ofrece una atención personalizada y gratuita 24 horas. En cuanto al compromiso con los empleados, Udaondo (responsable de relaciones con la administración) recordó que el índice de rotación de los trabajadores de la compañía "es muy bajo", de apenas el 0,47%. Así, apuntó que el 96% de la plantilla tiene contratación fija y ofertan medidas de conciliación de la vida laboral y familiar y otros beneficios sociales para los trabajadores, como ser accionistas de la propia compañía o disponer de un plan de pensiones personal y gratuito.

■ ***La generación de empleo de Inditex en Portugal y su modelo de compromiso social***

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales -[Zara](#), [Pull and Bear](#), [Massimo Dutti](#), [Bershka](#), [Stradivarius](#), [Oysho](#), [Zara Home](#) y [Kiddy's Class](#)- que cuentan con 2.127 establecimientos en 52 países.

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

Nuestra forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado- han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

La primera tienda Zara abrió en 1975 en La Coruña (España), lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en Europa, América, Asia y África.

Evolución de las cifras de negocio de Inditex, 1998 - 2003

	2003**	2002**	2001**	2000**	1999**	1998**
Cifra de Negocio*	4.599	3.974	3.250	2.615	2.035	1.615
Beneficio Neto*	447	438	340	259	205	153
Nº de Tiendas	1.922	1.558	1.284	1.080	922	748
Nº de Países	48	44	39	33	30	21
Ventas Internacional	54%	54%	54%	52%	48%	46%
Empleados	39.760	32.535	26.724	24.004	18.200	15.576

**de 1 de febrero a 31 de enero del siguiente año natural

*en millones de euros

Fuente: Inditex, 2003

• ***La trayectoria del Grupo Inditex es la siguiente:***

2004

El grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong, y alcanza presencia en 50 países de Europa, América, Asia y África. En este año se ha abierto también la primera tienda en Marruecos.

2003

Apertura de las primeras tiendas de Zara Home, la octava cadena del Grupo. Inditex inaugura en Zaragoza (España) el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa, que complementa la actividad del centro logístico de Arteixo (A Coruña, España). Se producen las primeras aperturas de tiendas del grupo Inditex en Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia.

2002

Comienzan las obras de construcción del nuevo centro logístico de Zara en Zaragoza (España). El Grupo abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.

2001

Lanzamiento de la cadena de lencería Oysho. El 23 de mayo de 2001 comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil. Durante este año el grupo se ha introducido en: Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.

2000

Inditex instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en Arteixo (A Coruña, España). Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.

1999

Adquisición de Stradivarius, que se convierte en la quinta cadena del Grupo. Se abren tiendas en nuevos países: Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay.

1998

Inicia su andadura la cadena Bershka, dirigida al público femenino más joven, en un ejercicio en el que se producen aperturas en nuevos países: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait y Líbano.

1997

Noruega e Israel se unen a la lista de países en los que está presente INDITEX.

1995-1996

Inditex adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti. En ese año se produce la primera apertura del grupo en Malta y al año siguiente en Chipre.

1992-1994

Inditex prosigue la apertura de nuevos mercados internacionales: México en 1992, Grecia en 1993, Bélgica y Suecia en 1994.

1991

Nacimiento de la cadena Pull and Bear y compra del 65% del Grupo Massimo Dutti.

1989-1990

El grupo inicia su actividad en Estados Unidos y Francia con la apertura de establecimientos en Nueva York (1989) y París (1990).

1988

La primera apertura de una tienda Zara fuera del territorio español se produce en diciembre de 1988 en Oporto (Portugal).

1986-1987

Las sociedades de fabricación del grupo dirigen la totalidad de su producción a la cadena Zara y se sientan las bases de un sistema logístico adecuado al fuerte ritmo de crecimiento previsto.

1985

Creación de Inditex como cabecera del grupo de empresas.

1976-1984

El concepto de moda de Zara experimenta una buena acogida social que permite extender su red de tiendas a las principales ciudades españolas.

1975

Zara comienza su andadura con la apertura de su primera tienda en una céntrica calle de A Coruña (España).

1963-1974

Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir. El negocio crece

progresivamente en esta década hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países europeos.

Tiendas en el mundo del Grupo Inditex:

Marca	Cantidad
Zara	687
Pull and Bear	364
Massimo Dutti	317
Bershka	281
Stradivarius	212
Oysho	96
Zara Home	49
Kiddy's Class	121
TOTAL	2.127

(datos de octubre de 2004).

Fuente: Grupo Inditex, 2003

El Grupo Inditex está integrado por más de 40.000 profesionales, la mitad de ellos en España y el resto en los diferentes países en los que el grupo tiene presencia comercial. Casi el 90% son mujeres, que ocupan más del 60% de los puestos directivos, técnicos y de gestión. Su edad media está en torno a los 26 años y en un 88% proceden de países europeos, el área de mayor implantación del grupo.

La cultura corporativa de Inditex está caracterizada por el trabajo en equipo en una estructura horizontal, en la que la comunicación abierta y la asunción de responsabilidades a todos los niveles es la base de la motivación y del compromiso personal con una tarea enfocada a la satisfacción de nuestros clientes.

Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico, realmente internacional, donde se valoran sus ideas y en el que su futuro profesional depende de su propio esfuerzo. Inditex apuesta por la estabilidad en el empleo, la formación y la promoción interna.

• ***Código de Conducta Interno:***

Empleados

- Inditex no emplea a nadie que esté por debajo de la edad legal.
- Ninguna persona empleada en Inditex es discriminada por raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo.
- Los empleados de Inditex tienen reconocido el derecho de sindicación, asociación y negociación colectiva.
- En Inditex no se permite ninguna forma de acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal.
- El salario que reciben los empleados de Inditex es acorde con la función desempeñada, siempre respetando los convenios de cada sector.
- Inditex garantiza que sus empleados desarrollan sus labores en lugares seguros y saludables.

Socios de negocio

Inditex asegura que todos y cada uno de sus socios de negocio cumplen lo expuesto en los apartados de clientes y empleados de este Código.

Proveedores

Los Fabricantes y Talleres Externos de Inditex están obligados a cumplir con lo expuesto en los apartados de empleados y clientes de este Código. Así mismo, permiten que se realice cualquier revisión por parte de Inditex o de terceros autorizados para verificar su cumplimiento.

Clientes

Inditex se compromete a ofrecer a todos sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos además de garantizar que no implican riesgos para su salud o seguridad.

Sociedad

Inditex se compromete a colaborar con las comunidades locales, nacionales o internacionales en las que desarrolla su negocio.

• *Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos*

Para garantizar una adecuada implantación y gestión posterior del Código de Conducta Interno en la cadena de producción, se diseñó un segundo Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos.

Su marco conceptual recoge las Declaraciones de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Menores y las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo nº 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 182 y 190, haciendo especial énfasis en las políticas retributivas y de contratación, salud, seguridad, menores y medio ambiente.

Este segundo Código se articula en once puntos:

Trabajo infantil

Los Fabricantes y Talleres Externos no emplearán a menores. Definimos como menor a aquellas personas con edad inferior a 16 años o, excepcionalmente, de 14 años, en aquellos países incluidos en el artículo 2.4 del Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo. En el caso de que la legislación local establezca una edad superior, se respetará lo establecido por la misma.

No discriminación

Los Fabricantes y Talleres Externos no aplicarán ningún tipo de práctica discriminatoria por razones de sexo, raza, credo, edad, nacionalidad, orientación sexual, opinión política o discapacidad física o psíquica.

Libertad de asociación

Los Fabricantes y Talleres Externos respetarán los derechos de los empleados a asociarse, organizarse o negociar colectivamente sin que sufran por ello ninguna clase de sanción.

Acosos y abusos

Los empleados de los Fabricantes y Talleres Externos serán tratados con dignidad y respeto. En ningún caso estará permitido el castigo físico, el acoso de ningún tipo ni el abuso de poder.

Salud y seguridad

Los Fabricantes y Talleres Externos garantizarán a sus empleados un lugar de trabajo sano y seguro de acuerdo con lo exigido por la ley, asegurando unos mínimos razonables de luz, ventilación, condiciones higiénicas, prevención de incendios, así como el acceso al agua potable.

De igual forma garantizarán que estos mínimos se cumplan en todas las demás instalaciones destinadas a sus empleados.

Política de remuneraciones

Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación vigente en materia laboral.

Pagarán a sus empleados, al menos, los mínimos establecidos por la ley para cada categoría profesional.

Medioambiente

Los Fabricantes y Talleres Externos estarán obligados a cumplir lo establecido por la legislación vigente en materia medioambiental.

Política de subcontratación

Los Fabricantes y Talleres Externos que subcontraten trabajos para Inditex se responsabilizarán de que los subcontratados cumplan con este mismo Código de Conducta.

Otras leyes aplicables

Los Fabricantes y Talleres Externos cumplirán con toda la legislación local, nacional e internacional vigente.

Supervisión y cumplimiento

Los Fabricantes y Talleres Externos autorizarán a Inditex a realizar, por sí mismo o por medio de terceros, revisiones que garanticen el cumplimiento de este Código, facilitando a los supervisores el acceso a la documentación y medios necesarios para asegurar este proceso.

Publicación del Código

Los responsables de los Fabricantes y Talleres Externos informarán a sus empleados de los contenidos de este Código. Una copia del mismo redactada en el idioma local, estará en un lugar accesible para todos los empleados.

Como reflejo del impacto económico que las actividades de Inditex tienen sobre su entorno, la Memoria de Sostenibilidad 2003 recoge un cuadro de cash flow social, establecido a partir del destino de los flujos de caja generados durante el ejercicio:

	2003*	2002*	Var.
Efectivo neto recibido por la venta de productos y servicios	4.601,5	3.974,1	16%
Flujo recibido de inversiones financieras	11,8	10,0	17%
Efectivo recibido por ventas de activos	16,3	18,7	(13%)
Total flujo de valor añadido	4.629,6	4.002,8	16%
Distribución de flujo de valor añadido			
Remuneración a empleados	678,2	566,9	19%
Pagos de impuestos	157,4	180,6	(13%)
Devolución de deuda financiera	27,8	1,1	n.a.
Dividendos entregados a los accionistas	89,3	71,8	24%
Inversión social corporativa	4,1	1,9	119%
Caja retenida para crecimiento futuro	(19,6)	207,0	n.a.
Pagos realizados fuera del grupo por compra de mercancía y materias primas	2.293,0	1.874,9	22%
Pagos realizados fuera del grupo por servicios recibidos y por inversiones	1.399,4	1.095,7	28%
Total	4.629,6	4.002,8	16%

* Datos en millones de euros

Fuente: Inditex, Memoria de Sostenibilidad, 2003

El Consejo de Administración de Zara México, filial de Inditex que gestiona la presencia comercial del grupo español en este país, reunido en la capital mexicana, ha decidido la incorporación de varios consejeros independientes que se unen a los consejeros ejecutivos del grupo.

- La cifra de negocio alcanzó en el primer semestre de 2004 los 2.405,8 millones de €, un 22% más que en el mismo periodo de 2003.

- El beneficio neto se elevó a 188 millones de euros, 30,2 céntimos por acción.
- Las ventas en superficie comparable crecieron un 8%.
- El grupo abrió 115 nuevas tiendas de sus ocho formatos durante el primer semestre y estima la apertura de entre 325 y 365 para el ejercicio 2004.
- Inditex ha creado 7.000 nuevos empleos en los últimos doce meses, el 60% de ellos en España.

Inditex abre el primer Zara en Hong Kong en Mayo de 2004 y alcanza las dos mil tiendas en todo el mundo. Con esta apertura el grupo está ya presente en 50 países.

Inditex abre hoy al público en Hong Kong su primer establecimiento en este país, una tienda de la cadena Zara localizada en el International Finance Centre. Con esta apertura el grupo alcanza la cifra de 2.000 tiendas de todas sus cadenas en un total de 50 países. Con la entrada en el mercado de Hong Kong, que se realiza a través de una sociedad filial propiedad 100% de Inditex, se refuerza la presencia del grupo en el área Asia-Pacífico, donde ya cuenta con otras 17 tiendas entre Japón, Malasia y Singapur.

El International Finance Centre (IFC), uno de los más importantes centros de negocios y 'shopping' del mundo, está ubicado en la isla de Hong Kong, en el corazón de las finanzas y el ocio de esta capital asiática. IFC está situado en Victoria Harbour y cuenta, además de con una de las principales áreas comerciales de Hong Kong, con dos grandes edificios, uno de ellos el segundo más alto del mundo tras las torres Petronas de Kuala Lumpur (Malasia), donde ya existe también una tienda Zara.

La tienda en Hong Kong es la decimoctava del grupo en el área de Asia-Pacífico. Inditex abrió su primera tienda Asia en septiembre de 1998 en Tokio (Japón), país en el que cuenta ya con 11 establecimientos. En 2002 se abrió la primera tienda en Singapur y un año después en Kuala Lumpur (Malasia). Zara tiene ahora tres establecimientos en cada uno de estos países.

Desde el inicio del ejercicio 2004 Inditex ha abierto unos ochenta establecimientos, sobre una previsión de aperturas para el conjunto del año situada entre 300 y 350 nuevas tiendas, con una inversión de entre 650 y 700 millones de euros. Entre ellas ha estado la primera tienda del grupo en Marruecos. Entre las aperturas previstas para 2004 se encuentran también las primeras tiendas en Hungría y Panamá.

La expansión internacional de Inditex está centrada en Europa, donde se ubican la mayor parte de sus tiendas y donde van a seguir produciéndose la mayoría de las aperturas en los próximos años. En este sentido, la estrategia de Inditex prevé una expansión más intensa en mercados europeos clave, como son Italia, Francia, Alemania o el Reino Unido, además de otros mercados internacionales escogidos. Además del crecimiento de Zara, se va a potenciar la expansión de otros formatos, con un especial relieve de las cadenas Massimo Dutti y Bershka.

Inditex, la compañía dueña de las tiendas de ropa Zara, tiene 103 tiendas en México y planea abrir sesenta más en los próximos cuatro años. Le da trabajo a más de dos mil empleados y en 2003 invirtió 250 millones de pesos en el país. Además de que México es el cliente más importante para Zara después de España y Portugal, está pasando a una segunda etapa. Para la temporada de otoño fabricó en México 200,000 pares de zapatos y 500,000 prendas de vestir como un ensayo. Si México cumple los requisitos de rapidez, calidad y compromiso, será considerado como uno de los puntos en los que la compañía mande fabricar su mercancía.

Una encuesta realizada entre 25.000 consumidores belgas organizada por la agencia de publicidad "LDV" concluye que Zara y Mango ocupan respectivamente la segunda y la sexta posición en el ranking de las 10 cadenas de tiendas de moda más apreciadas y conocidas en Bélgica. Concretamente, Zara cuenta con el 23,9% de las preferencias, muy por delante de las que le siguen. Mango, por su parte, obtuvo un 6,9%.

Las empresas gallegas instaladas en China duplicarán su inversión Eurolatón, Koala y grupo Campo anuncian nuevas factorías en el gigante asiático El embajador Qiu Xiaogui ofrece apoyo a Inditex para abrir tiendas y fábricas propias

Eurolatón, Koala y el grupo Campo duplicarán sus inversiones industriales en China, hasta los 20 millones de euros, ante los buenos resultados obtenidos por sus actuales factorías.

Eurolatón, que ya cuenta con dos fábricas y mil empleados en China, anunció la construcción de una tercera planta de producción de manillas para puertas y una cuarta factoría para fabricar grifería sanitaria.

Koala, que inauguró este año su primera fábrica de producción de enchufes e interruptores eléctricos, ya está negociando la construcción de una segunda factoría.

Rocagest, la filial de granito y pizarra del grupo Campo, dispone de tres canteras de pizarra y va a iniciar la formación de personal chino para instalar su piedra en viviendas y obras públicas en el país asiático.

Más de cien empresarios llenaron ayer el pequeño auditorio de la Confederación de Empresarios de Galicia (CEG) de Santiago, para asistir a la jornada de Oportunidades comerciales en China . El embajador chino en España, Qiu Xiaoqui, ofreció todo su apoyo a la inversión gallega en su país. Xiaoqui se desplazó a mediodía a Arteixo para visitar las instalaciones del grupo Inditex y reunirse con su presidente Amancio Ortega. Fuentes cercanas al encuentro informaron de que el embajador transmitió a Ortega el interés de su Gobierno para que la mayor empresa de capital gallego realice inversiones para abrir fábricas propias y tiendas en China.

En la actualidad, Inditex -como otras firmas de moda gallega- sólo invierten en compras de prendas confeccionadas a fabricantes chinos.

Además de Koala, Eurolatón y Rocagest, otras veinte empresas gallegas se hallan en fase de selección de terrenos y personal para la apertura de factorías propias en China. «Este año fabricaremos 3,5 millones de piezas, el que viene 6 millones y, en cuanto podamos, haremos otra fábrica», explicó José Pelayo, director de la compañía viguesa Koala.

El conselleiro de Industria, Juan Rodríguez Yuste, resaltó que invertir en China no significa deslocalizar. «Es falso -dijo Yuste- que si una empresa gallega crea empleo en el extranjero, lo destruye en Galicia».

Zara se une a Ikea y Alcampo en el gran complejo comercial que promueve Metrovacesa. La multinacional del mueble sueca abrirá sus puertas en otoño del 2005 y el resto del complejo estará terminado en la primavera del 2006. Tras los rumores acerca de si se sumaría al complejo de Nueva Condomina, el grupo Inditex, con Zara a la cabeza, se une definitivamente a Ikea y Alcampo como otro de los grandes operadores del complejo comercial que promueve Metrovacesa y que llevará el nombre de Thader, en referencia a la denominación romana del río Segura. Así lo anunció ayer en Murcia Manuel González, consejero delegado de Metrovacesa, quien adelantó que el parque comercial abrirá sus puertas en la primavera del 2006, aunque uno de los buques-insignia del complejo, concretamente la de la multinacional sueca del mueble Ikea, anticipará su apertura a otoño del 2005.

El director de proyectos de Metrovacesa, Ricardo Fernández, explicó que los trabajos que se están realizando en los terrenos en los que se ubicará el parque comercial, en la avenida Juan de Borbón de Murcia, se centran de forma prioritaria en la zona en la que se instalará Ikea «para que se puedan cumplir los plazos previstos».

Prácticamente está terminado el movimiento de tierras y las obras se centran en la urbanización y en el inicio de la excavación del aparcamiento subterráneo, con capacidad para 2.000 plazas, que se ubicará bajo el parque comercial. Además, ya se ha contratado el instalador. De hecho, el inicio del montaje de la estructura de Ikea está pendiente de que Iberdrola proceda al soterramiento de un cable de alta tensión.

El área de actuación del parque comercial Thader comprende una superficie de 431.000 m², con una edificabilidad de 190.000 m², que serán ocupados por los más importantes operadores comerciales nacionales e internacionales. Destacan el centro comercial promovido por Metrovacesa y el complejo desarrollado por Ikea, complementándose superficies medianas especializadas y de servicios, entre las que destaca la presencia de

Porcelanosa. También contará con una gran zona verde con fachada a la avenida Juan de Borbón y un amplio aparcamiento común. En total se dispondrá de 6.500 plazas de aparcamiento, con más de la mitad en superficie y el resto bajo los edificios de Ikea (700) y del centro comercial (2.000).

El director de Metrovacesa en Murcia, Ricardo Fernández, indicó que el parque tiene capacidad para albergar unas 160 firmas. En este sentido, comentó que Metrovacesa ya ha contactado con asociaciones empresariales locales con el objetivo de integrarlas en el proyecto, bien a través de explotación directa o en régimen de franquicia.

El alcalde, Miguel Ángel Cámara, mostró su satisfacción por este proyecto que «dará un valor añadido a Murcia, beneficiándose todo el municipio, de forma que pueda seguir liderando el crecimiento económico, social y demográfico», a la vez que significó que tendrá un ámbito de influencia de 2,5 millones de personas que viven a menos de 40 minutos de Murcia.

Dónde: El área de actuación del parque comercial Thader, en Juan de Borbón, comprende 431.000 m², con una edificabilidad de 190.000 m².

Inversión: 130 millones de euros y, si se suman las inversiones de operadores, inquilinos y comerciantes, alcanza los 500 millones.

Creación de empleo: 4.500 puestos directos, que serán cubiertos mayoritariamente con personas de Murcia y sus alrededores.

Grandes operadores: Ikea, Alcampo, Grupo Inditex (Zara, Máximo Dutti, Stradivarius, PullyBear), Porcelanosa, Media Markt, Decathlon.

Plazas de aparcamiento: 6.500, más de la mitad en superficie; 2.000 bajo el centro comercial y 700 bajo Ikea.

Ocio: 14 salas del circuito Neocine, restaurantes, bolera de la cadena New Park y un complejo de fitness y spa operado por el grupo Atlanthal

Apertura: Ikea en otoño del 2005 y el resto del complejo en la Primavera del 2006.

La multinacional española Inditex se ha convertido en una empresa clave para la economía portuguesa, al generar ya cerca de 10.000 puestos de trabajo en todo el país. Portugal es el país con más tiendas (142) en el mundo, a excepción de España. Además, la compañía textil gallega pretende duplicar las importaciones de productos fabricados en Portugal hasta 2005, lo que reforzaría aún más su posición como el segundo país en el mundo (tras España) en su estrategia de crecimiento.

Inditex es fundamental para la economía de las empresas textiles del norte de Portugal, ya que localidades como Vila Nova de Famalicao, Barcelos, Braga, Guimaraes (todas, aproximadamente, de 100 kilómetros de la frontera gallega) constituyen "una auténtica 'Zaralandia' sin indicación en el mapa".

Es destacable la incertidumbre que hace pocos meses creó en Portugal, y especialmente en esta zona, por una noticia difundida por algunos medios portugueses que aseguraba que Inditex abandonaría la producción en el país, si se le impedía seguir su plan de apertura de tiendas, por problemas burocráticos.

El desmentido de la firma gallega tranquilizó a la población de la zona, que "se siente parte de la 'familia Inditex', conoce sus principios, y cree en el respeto de esta empresa hacia sus proveedores".

El presidente de la Asociación Industrial del Miño (AIMiño), António Marques, fue uno de las pocas personas que alzó entonces su voz a favor de encontrar una solución al problema, y recordó que si se impedía la apertura de más tiendas en Portugal, la empresa gallega "tendría un buen motivo para trasladar su producción a Marruecos, Argelia o Túnez".

El entramado de la firma de Arteixo en el norte de Portugal es tan fuerte que, según opiniones de algunos empresarios del sector en la zona, "Inditex considera el norte de Portugal una prolongación de Galicia".

De hecho, en este país se lleva a cabo el 15 por ciento de la producción total del grupo, muy por encima de países como Italia o Francia en Europa, y Marruecos o Turquía en otros áreas geográficas.

Pero el beneficio de Zara se estanca. Por primera vez en siete años, las ganancias grupo Inditex, cuyo buque insignia es la marca Zara, tan sólo mejoraron un 2%, hasta los 447 millones de euros en 2003 -si bien, se preveían pérdidas-. El débil tirón de la demanda en el tercer trimestre debido a la ola de calor, circunstancia aprovechada por la competencia que tiró los precios por los suelos, y la depreciación del dólar mermaron los resultados del grupo. El margen bruto anual se redujo un 1,4%. El volumen de ingresos tampoco fue suficiente para compensar los costes de las nuevas aperturas. Las ventas sólo crecieron un 1% en superficie comparable. Los analistas creen que el grupo Inditex no volverá a recuperar los márgenes registrados en 2002, hasta el próximo ejercicio. Entonces se alcanzará un crecimiento de ingresos del 22%, frente al 16% obtenido en 2003, según Ibersecurities. Sin embargo, esta reducción de las ganancias no modificará ligeramente los planes de expansión del grupo presidido por Amancio Ortega. La compañía invertirá entre 650 y 750 millones de euros para abrir entre 300 y 360 tiendas nuevas y reformar algunas ya existentes. El año pasado se inauguraron 364 establecimientos que implicaron un desembolso de 628 millones de euros.

Toda empresa exitosa que se precie siempre aparece rodeada de cierto halo de misterio que justifica lo que para los expertos, los mercados y la sociedad resulta difícil de asimilar desde una perspectiva del razonamiento cartesiano. Señala Cecilia Monllor, autora del libro *Zarópolis*. La historia secreta de un imperio de moda, que la rumorología sobre los negocios sucios de Inditex daría para escribir varios tomos, pero lo cierto es que nadie se ha atrevido con ello, quizá porque no dan para tanto o porque nadie se atreve a contar todo». Así comienza uno de los epígrafes del libro *Amancio Ortega, de cero a Zara*, escrito por los periodistas gallegos Xabier Blanco y Jesús

Salgado, en un intento de explicar los secretos del milagro Inditex y del que, a continuación, incluimos un extracto.

Cierto que, en este campo de la rumorología, se barajan, según las distintas fuentes, decenas de posibilidades sobre el origen del milagro Inditex y de la fortuna de Amancio, desde barcos fantasmas en aguas internacionales con costureras esclavas que cosen a bordo, hasta conexiones internacionales con cárteles colombianos del narcotráfico. Porque todos se hacen la misma pregunta: ¿es posible pasar, en apenas 40 años, de vender cucos y batas, a rivalizar con las principales multinacionales del sector? Dada la situación geográfica de la central de la sociedad en Galicia, el tema del narcotráfico a gran escala es uno de los rumores más extendidos.

Sin embargo, parece que nada de esto es verdadero. De sus supuestas relaciones con el narcotráfico, lo cierto es que la única vez en la que lateralmente se vio implicado Inditex en un caso de este tipo fue en marzo de 2001, cuando los empleados de la factoría de Inditex de Arteixo (A Coruña) descubrieron en el interior de un contenedor 26 kilos de cocaína. El contenedor -según informó La Voz de Galicia- había llegado a bordo de un camión procedente de Vigo, según la empresa, o de Bilbao, según fuentes gubernativas. La documentación que acompañaba la carga decía que el contenedor sólo contenía camisetas confeccionadas en Perú, que habían sido embarcadas en el puerto de El Callao de este país, de donde salieron rumbo a España. Las fuerzas de seguridad se hicieron cargo de la mercancía y de la investigación. Y ahí acabó todo. Desde Inditex sostienen que éste es un recurso de la competencia para echar por tierra su expansión internacional.

Por otra parte, Inditex ciertamente participa en el negocio naviero, pero lo hace con fines fiscales, y aunque tiene activas varias navieras, no aparece, de momento, como armador directo de ninguno de sus buques, tal y como dejamos patente, más adelante, en el epígrafe «La hora del naviero».

En esa búsqueda de motivos que justifiquen lo que hoy es Inditex, otra de las explicaciones podría ser que estamos en el complicado mundo de la moda. «El mundo

de la moda puede llegar a entontecerte si no andas con cuidado. Está lleno de superficialidad, estulticia, provocación y soberbia», sostiene Cecilia Monllor en su libro. Pero todos siguen preguntándose: ¿puede un empresario, por mucho talento que tenga, ganar durante cuarenta años cientos de millones de forma lícita? Ahí queda la duda.

Lo que sí es cierto es que, en sus orígenes, Inditex apenas inventaba los diseños, y son muchos los que aseguran que se limitaban sencillamente a «fusilarlos». De ello saben en el departamento jurídico regentado por Antonio Abril, a cuyos buenos oficios se debe que no hayan trascendido los pleitos y denuncias que le han interpuesto a las distintas cadenas, pero sobre todo a Zara, por presunto «fusilamiento» del diseño de muchas de sus prendas.

En Francia no han podido mantener la opacidad tan íntegramente como ha ocurrido en España y Portugal, a causa de las severas leyes francesas de protección a sus marcas y productos. Cecilia Monllor sí recuerda en su libro las redadas de la policía francesa en la tienda de la Opera de París: «Al principio ocurría con cierta frecuencia. Llegaban, efectuaban un registro, incautaban las prendas que estaban buscando y se iban por donde habían venido». Pero todo lo anterior, sea cierto o no, no deja de ser un pequeño eslabón, casi insignificante, en el desarrollo de Inditex. La realidad es otra.

Aunque la trayectoria profesional y personal de Amancio Ortega pueda parecer la de un hombre que se ha hecho a sí mismo, el proyecto Inditex difícilmente hubiera salido adelante sin el recurso a la economía sumergida y el trabajo en condiciones precarias que para el Grupo hicieron y hacen los talleres externos, las cooperativas y las fábricas dispersas por Africa, Asia y América.

Los sociólogos gallegos Carlos Rabuñal y Marta Casal son los primeros que realmente han puesto el dedo en la llaga. Para ellos, hay que buscar a los verdaderos autores del milagro del Grupo en los «talleres concebidos únicamente como un instrumento de alta productividad a bajo coste...». En estos talleres, dicen, «se fuerza a los empleados a trabajar en unas condiciones pésimas». Una de las frases preferidas de los encargados,

aleccionados por los enlaces o representantes de Inditex, suele ser ésta: «Mira, si no estás de acuerdo, ahí están los negros deseando trabajar.»

Del modelo de negocio de Inditex cabe admirar todo, desde el bajo perfil que mantiene su fundador y presidente hasta su ordenada expansión exterior, desde su creación de marca (¿qué idioma le pone una barrera a un local llamado Zara?) hasta su sensibilidad por las tendencias, desde su rapidez en la toma de decisiones hasta la feliz fusión que ha conseguido entre moda y tecnología punta. Lo normal es que le salgan hijos a Inditex, muchos hijos que hoy serán imitadores y que mañana podrán convertirse en competidores. Sin embargo, más allá del modelo, que ya es tema de estudio obligado en las escuelas de negocio, cabe admirar también el liderazgo que ejerce Inditex en el campo de la responsabilidad corporativa.

Hace ya tres años, Inditex fue la primera empresa española que se adhirió al pacto mundial promovido por Naciones Unidas para la promoción y defensa de los derechos humanos, de los derechos laborales y de la protección del medio ambiente. El compromiso asumido por la multinacional gallega tuvo un efecto fulminante: al poco tiempo el Foro de Marcas Renombradas, que reúne a una cincuentena de grandes compañías nacionales, acordó de forma unánime su apoyo a los principios elaborados por Kofi Annan. El ejemplo cundió: hoy por hoy el mundo empresarial español está mejor representado en el pacto que el de cualquier otro país.

La cuestión es que la empresa con sede en Arteixo renunció a los sueldos tercermundistas y a la explotación de menores que ensombrece el negocio de tantas distribuidoras de moda. Además de fabricar productos buenos, bonitos y baratos, cabe esperar que los hijos de Inditex se guíen por un parecido compromiso social.

■ ***Adolfo Domínguez y la expansión de la moda española en el exterior***

El diseñador gallego Adolfo Domínguez aboga por la liberalización del empleo y la deslocalización de las empresas -producir fuera del país de origen- para conseguir mantener la competitividad.

Domínguez opina que el empleo fijo es "una entelequia que sólo defienden los que no conocen el mundo empresarial", y apuntó que si no existe el trabajo fijo "tampoco puede existir el empleo fijo", por lo que "lo mejor es liberalizar" el sector, ya que mantener empleos no competitivos "no es solidario, sino una cosa de tontos".

Además, el modisto ourensano señala que en Europa "todo trabajo que pueda ser hecho por máquinas no es rentable si no es subvencionado", por lo que para la producción "es mejor la deslocalización e irte a producir a otros países con una mano de obra más barata", aunque precisó que Europa "tiene suerte" porque su sector más fuerte es el de los servicios, "que no afrontan los robots".

Por ello, con la entrada en el Mercado Común "muchas empresas desaparecieron pero otras se hicieron más fuertes" y tendieron a expandirse y a instalarse en Latinoamérica, "por la ventaja del idioma", comentó, aunque en su caso tendió a la expansión por Japón y Europa y sólo mantiene tiendas en Argentina y México.

Otro de sus "puntos estratégicos" fue eliminar a los intermediarios, y aconsejó a los empresarios que destinen sus esfuerzos "mentales y económicos" a vender, porque producir es "mucho más difícil", y puso como ejemplo a las petrolíferas, que "son grandes porque controlan la red de gasolineras", según Adolfo Domínguez.

También apostó por la diversificación y la especialización, aunque matizó que "una excesiva especialización puede llevar a la ruina" a una empresa de cualquier sector si cambian las circunstancias del mercado, y recordó que su compañía vende ropa, cosméticos, complementos y colonia, todos ellos sectores relacionados.

Se refirió a tres "momentos clave" de su historia empresarial, el primero de los cuales fue el incendio que en el ejercicio 1991 destruyó su fábrica en Galicia -a pocos kilómetros de Ourense-, que logró reconstruir con el apoyo de las entidades financieras y de la administración autonómica.

Otros momentos fueron la salida a bolsa en 1997, para la que la empresa no se encontraba en el momento idóneo según Domínguez, y la OPA hostil por parte de Cortefiel, que afrontó convenciendo a los accionistas de que el precio ofertado "no era el adecuado" y que él era "mejor gestor".

Con relación a esta empresa gallega, un novedoso estudio realizado a través de Internet en 64 países ha revelado que las marcas españolas ganan terreno en el exterior, ya que, no solamente hay marcas plenamente reconocidas fuera de nuestras fronteras, sino que además muchas de ellas son identificadas netamente como marcas Made in Spain. Telefónica, El Corte Inglés, Adolfo Domínguez, Iberia, Torres, Tío Pepe y la cadena Zara son, por este orden, las más reconocidas.

En 30 años hemos pasado de hacer "marca blanca" a tener marcas de moda de referencia mundial. Pero viene una "guerra" que podría dejar a la crisis de los astilleros en un pequeño ajuste laboral. Los que no tomen medidas, sucumbirán. Y una solución es vender productos muy caros.

Está en peligro el tercer sector industrial del país, el cuarto en la aportación al PIB, una actividad que emplea a 400.000 personas. Corre peligro uno de los sectores que mejor imagen ofrece de España en el exterior. Por más que intramuros muchas voces etiqueten a la moda de hueca, la realidad es que entre las 20 marcas españolas con posiciones relevantes en el mundo, seis son de moda (Zara, Mango, Pronovias, Springfield, Panama Jack y Kelme). Ningún otro sector tiene tanto peso en el ranking.

El peligro tiene fecha: el 1 de enero de 2005. En tres meses entra en vigor la liberalización mundial de cuotas arancelarias para el textil; y la entrada masiva de productos asiáticos de bajo precio, especialmente de China, será la ruina de parte del sector en el mundo occidental. En Europa están en la cuerda floja cientos de miles de empleos en un sector con 2,5 millones de trabajadores. En España se perderá entre el 30% y el 50% del empleo. Si se cumple el pronóstico más pesimista podrían producirse 200.000 despidos en unos años. Un dato que pone proporción a la magnitud del

problema: los astilleros emplean a 10.000 trabajadores. Y un ejemplo de los ánimos en parte del sector fue la reciente quema de varios almacenes de calzado chino en Elche.

La globalización ha generado tal oferta de productos que hoy los consumidores sólo compran lo que perciben como lo mejor y al mejor precio. ¿Por qué un consumidor va a pagar 150 euros por unos zapatos italianos o españoles si puede comprar unos chinos por 3,5 euros (precio medio de importación del calzado del gigante asiático)? De hecho, la liberalización beneficiará a los consumidores porque podrán comprar más barato que nunca. Pero para muchas empresas será la ruina. No podrán competir en precios y tendrán que ofrecer “algo más” para salvarse.

Y ese “algo más” forma parte de un mundo intangible en el que es primordial la imagen que cada país y sus empresas proyectan. Es ese “algo más” que hace que cuando el mundo quiere comprar un reloj piense en la relojería suiza. O en la ingeniería alemana, en la informática norteamericana, en la electrónica japonesa... No es suficiente con que un producto sea innovador, tenga calidad, diseño y tecnología; eso ya se da por supuesto. Ante productos iguales, los estereotipos “llevan” al consumidor hacia los que le son más fiables: los refrescos de cola estadounidenses, el salmón noruego, los chocolates suizos... Los productos viajan y la etiqueta “made in” los beneficia o los lastra.

Esa es la “diferencia” que franceses e italianos, motores de la industria del lujo, potencian desde hace años para dotar de alto valor añadido a sus productos y salvar sus industrias, ya tocadas: Italia ha pasado de tener el 12% de cuota mundial en el comercio textil al 8,8%; Francia, del 4,9% al 4,1%. Pierden cuota, pero se posicionan en segmentos de mercado más rentables. Y como venden lujo, venden más caro.

En ese “algo más” está también el reto de España. No hemos estado durmiendo la siesta. Custo, Adolfo Domínguez o Camper nacieron con la democracia y ya son referentes mundiales. Pero los productos de nuestra industria textil han perdido competitividad. La participación española en el textil mundial cayó del 0,69% al 0,60% entre 1995 y 2002; y la pérdida de cuota refleja que sólo hay sitio para los mejores.

La fuerza del euro y la competencia asiática son dos de las causas. Pero también nuestra imagen. Quizá muchos consumidores no ven a España como es (la octava economía dentro de los países de la OCDE, el 10º PIB del mundo, el sexto inversor internacional...). Pero si la percepción internacional nos perjudica, ese problema lo tenemos que resolver nosotros. El consumidor siempre tiene la razón. España ocupa el primer puesto mundial en cultivo de uva para vino, por lo que debería tener cuatro o cinco marcas renombradas globales. La única es Freixenet. Somos el mayor productor de aceite, pero quien mejor lo comercializa es Italia...

“La competitividad internacional es la capacidad de un país o una empresa para generar más ventajas que sus competidores”. Así la define el World Competitiveness Yearbook. En esa ventaja entran en juego connotaciones emocionales y factores como el papel de las instituciones, la capacidad de la clase política, el comportamiento de la sociedad y sus logros educativos, culturales, científicos...

España tendrá que hacer reformas estructurales para conseguir un papel más innovador y modificar modelos que ya no funcionan, como el turismo barato de sol y playa. Y en moda tendrá que vender un producto bueno, bonito y, nos nos engañemos, más caro. La “diferencia” se paga.

La moda hace mucho por la imagen de España. Zara y Mango prestigian a nuestra industria textil, igual que el Grupo Santander lo hace con el sistema financiero, el Real Madrid con el deporte y Telefónica con las comunicaciones. Y todos prestigian a España en su conjunto. Así que también se impone un cambio de mentalidad hacia la moda, empezando por la actitud de políticos y algunas élites. Algo más que la moda está en peligro.

■ ***La expansión de las cadenas medianas y las franquicias***

La combinación de diseño, logística y franquicia está propiciando la rápida expansión internacional de un buen número de empresas españolas de tamaño medio -nacidas sin complejos ni límites geográficos hace escasamente una década-, que se han convertido en un bocado apetitoso para los grupos de inversión de capital riesgo.

España, en moda y para el oído extranjero, se llama Zara. O Mango. El grupo gallego Inditex ha abierto nada menos que 1.922 tiendas en 48 países de todo el mundo y la cadena catalana que preside el multimillonario Isak Andic -reciente estreno español en la lista de los más ricos de la revista Forbes- vende ropa en 70 países a través de sus 620 establecimientos.

Pocos saben del éxito de otras marcas más pequeñas, pero no menos ambiciosas, que presentan un currículo común: nacieron hace escasamente una década, crecieron al calor de la franquicia -al igual que Mango y, al principio, también Zara- y se han reproducido sin complejos ni límites geográficos. No en vano, sus responsables, para describir el crecimiento de sus negocios, acuden al mismo adjetivo: exponencial.

Entra dentro de la lógica, pues, que KA International, una empresa textil y de mobiliario con 450 tiendas en 42 países, fichara hace menos de seis meses al ex responsable de Expansión en Europa de Inditex, Luis Blanc Juárez, como consejero delegado. Alguien que puede gestionar su nada modesto proyecto de abrir 900 establecimientos en los próximos cinco años. «Estamos dando el salto para la internacionalización definitiva de la empresa», apunta el director de Expansión, Alfonso Calles.

Y como Zara, pero en su escala, KA International considera las prendas de vestir bienes perecederos y ofrece una colección al mes de telas para decoración y una colección anual de muebles tapizados. Es capaz de servirlos en un tiempo récord de cuatro días hábiles, en el caso de las primeras, y de 20 días en el de los segundos. Desde su centro logístico en Tarrasa (Barcelona) sus cortinas y telas de tapicería llegan a países tan lejanos como Bahrein, Singapur y Corea.

Este año, la empresa fundada por la familia Resusta en 1984 atacará EEUU y Oriente Próximo. En cierto modo, será como volver a los orígenes, pues de Estados Unidos importaba telas al peso El Kilo Americano -primer nombre de la firma- hace 20 años. Ahora, KA International tiene un suministrador exclusivo, que fabrica sus propios

diseños «modernos y jóvenes, la alegría española en el mundo de las telas», según destaca Alfonso Calles.

Diseño es también lo que venden fuera fabricantes españoles de ropa infantil como Caribú, Reset y Neck & Neck. Su expansión ha sido más modesta en número de tiendas, pero igualmente atrevida: Qatar, Bahrein, Emiratos Arabes Unidos, Arabia Saudí «Nos ajustamos a las necesidades de esos mercados», explica el responsable de franquicias de Reset, Sebastián Bringas, «Por ejemplo, allí, el mes más importante de ventas es el Ramadán, que cambia según el año».

Las tres empresas destacan el atractivo de un mercado en apariencia tan exótico para la moda infantil como el mundo árabe. La clientela potencial es una auténtica devoradora de diseño y marcas, que goza de alto poder adquisitivo y carece de fabricantes locales.«A falta de otras posibilidades de ocio, sólo se puede comprar», aclara Javier Rivera, director general de Neck & Neck, «y para comprar tienen que importar».

Las enseñas españolas sólo deben realizar pequeños ajustes, más de mentalidad que de gestión: eliminar los probadores, no mezclar la ropa de niño y niña, etc. Neck & Neck (148 tiendas, de ellas 53 en el extranjero, repartidas en 14 países) insistirá este año en los países del Golfo Pérsico tras un primer intento fallido.

«Adaptarse al mercado es la clave», puntualiza el responsable internacional de Caribú, David Orriols. Adaptación que no sería posible sin el sistema de franquicias. Es el franquiciador, el empresario local, quien proporciona «el poquito necesario para conocer el país en que entra la compañía», dice Javier Rivera. Sustituye así a los estudios de mercado en los que basan sus decisiones las grandes compañías.

La franquicia es también, subraya el presidente de Artesanos Camiseros, Francisco Moreno, el único sistema de expansión en mercados lejanos que se pueden permitir empresas de tamaño reducido y recursos limitados. La suya, creada hace 12 años «para invertir los pequeños ahorros» de un grupo de ejecutivos del sector alimentario, confecciona a medida camisas, pijamas y corbatas. Y las sirve a 178 tiendas repartidas

en 20 países -de Alemania a EEUU y Japón- desde sus fábricas de Manzanares y Villanueva de los Infantes, en Ciudad Real, y Villanueva de los Obispos, en Jaén.

«Somos una empresa esponja», se ríe Moreno Crespo, tras recordar que la mitad de los 36 cuellos distintos que ofrecen a sus clientes fueron sugerencias de los franquiciados, su mejor fuente de información. Por ellos supieron que a los japoneses les gusta bordar sus iniciales en los cuellos de las camisas, mientras franceses e italianos las prefieren en la parte inferior del bolsillo, en lugar de en su borde superior, como en España.

Artesanos, propiedad en un 7% de Torreal, la financiera de Juan Abelló, es además un ejemplo de logística. En un máximo de 15 días confeccionan y entregan las camisas, aunque el plazo puede ser sólo de 72 horas en España -siete días en Europa- si se escoge el servicio express. En cada una de sus tiendas, de apenas 25 metros cuadrados, hay un millón de posibilidades de camisas, según explica Francisco Moreno, con un precio medio de 50 euros en territorio nacional y de 70 en el resto del Viejo Continente.

En La Retoucherie de Manuela también se cose, y a mayor velocidad que en la sastrería industrial de Artesanos Camiseros. La primera tienda la abrió en París una emigrante española, Manuela Rodríguez Losada, en 1975. Al regresar a España, abrió la segunda, en el centro comercial La Vaguada de Madrid, «y fue todo un éxito», asegura Alberto Fernández, socio fundador y director creativo, que conoció a Manuela cuando ésta se retiró a Marbella en 1998.

Los hijos de la costurera llevan ahora el negocio, que posee más tiendas en el extranjero (102, repartidas en 14 países) que en España (73), y ofrece un servicio rápido de arreglos de prendas. Tan rápido que cose bajos de pantalones en media hora y ahora pretende reventar la competencia ofreciéndolos en sólo 15 minutos. La Retoucherie se ha atrevido incluso a pisar el mercado estadounidense, con una tienda en Miami que puede ampliarse pronto a otras en Nueva York y California. «Nos costó un año preparar la entrada en Estados Unidos», confiesa Alberto Fernández, que

compara la dureza de EEUU con la generosidad de Venezuela: abrió 30 tiendas en sólo 365 días. En el país de Hugo Chávez funcionan un total de 50 'retoucheries'.

Coronel Tapiocca, en cambio, fue fruto de la afición de su creador, Ricardo Beleta, por la vida al aire libre. En 1989 abrió dos tiendas en Barcelona y después se asoció para establecer otras tres en Madrid. Las franquicias llegaron a partir de 1993. En la actualidad cuenta con 172 tiendas, de las que 42 se encuentran fuera de España, la mayoría en Italia.

A diferencia de sus compañeros de aventura internacional, Coronel Tapiocca reniega de la franquicia. Según argumenta su director de Expansión, Javier Oller, la empresa está en plena fase de «reabsorción» de sus tiendas asociadas porque «la competencia es cada vez mayor y para hacer frente a las grandes -a Zara, a Mango...-, es necesario un sistema más eficiente». Oller no cree en el franquiciado individual, que deja a la empresa a merced de «los vaivenes vitales de una persona que busca en este sistema una forma de autoempleo». Sólo aprueba al franquiciado-empresario, capaz de gestionar de forma profesional un buen número de tiendas.

Con una facturación que supera los 40 millones de euros al año, Coronel Tapiocca hizo atractivo su «concepto nicho», como lo llama Javier Oller, al grupo británico de capital riesgo 3i, que dio su apoyo financiero a la expansión inicial de la empresa. No es el único caso. Los británicos también poseen el 9% de Imaginarium, el fabricante de juguetes con sede en Zaragoza, de cuyo accionariado controla el 51% L Capital, fondo de inversión del grupo francés de artículos de lujo LVMH.

Pero más significativo es el caso de la ya citada KA International, propiedad en un 94% de otra sociedad de capital riesgo, Mercapital, que entró en la empresa en 2002 con un 45%. Desde entonces ha invertido en el negocio 45 millones de euros, destinados a empujar su salida al extranjero.

«Se nos han acercado (los grupos de capital riesgo)», reconoce por su parte el director general de Neck & Neck, Javier Rivera, «pero preferimos seguir por nuestra cuenta».

Una respuesta que repite el socio fundador de La Retoucherie. Pese a la necesidad, porque como recalca David Orriols, el responsable de Expansión de Caribú, lo fundamental es «crecer rápido. Si no, las grandes cadenas de ropa te comen».

Así hizo Maison Decor (106 tiendas en 14 países), que al igual que KA International, vende telas para decoración y muebles tapizados. No sólo ha crecido a buen ritmo, además, ha plantado su enseña hasta en Australia y Nueva Zelanda, donde sirve pedidos en un tiempo récord de tres días. También comercia en el temido Estados Unidos, con una tienda en Greenwich (Connecticut) que va a funcionar como cabeza de playa, según anuncia su responsable de Expansión, Pierre Bouvier, para conquistar toda la costa este del país.

No sólo el textil español ha probado la hormona del crecimiento internacional. Pressto nació con el objetivo de convertirse en la mayor cadena internacional de tintorerías, en palabras de Javier Pelayo, su director de Expansión. En apenas 10 años ha creado una red de 716 tiendas, distribuidas en 18 países. «Hablamos ocho idiomas diferentes», presume. Las primeras abiertas en el extranjero, en Portugal, datan de 1997. El siguiente salto fue México, adonde llegó de la mano de Alcampo. Después plantó cuatro tintorerías en China, con la ayuda del grupo Alsa, propietario en la actualidad del 51% de la empresa. También Centronet, valenciana y de menor tamaño, ha tocado el mercado chino, donde ha instalado 12 de sus 186 tintorerías.

En 2003 Pressto, que se precia de «abrir una tienda cada tres días», facturó 110 millones de euros. «Somos muy golosos para el capital riesgo», reconoce Javier Pelayo, «pero queremos empresarios que nos acompañen en el camino». Y ése, dice, es el caso de Alsa, con el que tienen previsto abrir entre 2.000 y 3.000 tiendas los próximos años.

De rápido y espectacular crecimiento fue también la zaragozana Imaginarium, que nació en 1992 y factura 43 millones de euros gracias a una red de 256 tiendas repartidas en 20 países. El secreto de su éxito: vender a sus «invitados», como gusta de llamar a los clientes infantiles, juguetes «formativos, seguros, no sexistas y sin

contenido bélico». Para 2005 los gestores de Imaginarium pretenden contar con un total de 359 tiendas, el 82% de ellas fuera de España.

El fenómeno de los “OUTLET” es un concepto poco conocido aún en nuestro país. La oferta de las tiendas outlet en España es aún muy limitada, al contrario que en Estados Unidos, donde nació este concepto de distribución. Pero las perspectivas para este tipo de negocio, cuya razón de ser es dar salida a los excedentes de producción de las principales marcas, son muy buenas, según Susana Campuzano, directora de marketing de Las Rozas Village, centro formado por 50 tiendas situado a unos 25 kilómetros de Madrid. Estas tiendas se sitúan a las afueras de las ciudades, como también La Roca, en El Vallés, Barcelona, no sólo por la propia definición de este concepto, que así lo establece, sino también para no competir con las propias marcas.

Todos ganan. Cualquier sector se puede beneficiar de los centros outlet, pero se trata de los de moda textil, muebles y decoración donde el concepto funciona mejor. El hecho de que las marcas decidan distribuir sus productos en este tipo de centros supone una rebaja de entre el 30% y el 60% en los precios. Las marcas también salen beneficiadas, ya que tienen un desahogo importante para liquidar sus stocks y, además, hace que sus productos sean más accesibles a todo tipo de clientes.

48.275 comercios es el número de establecimientos que opera bajo el régimen de franquicia aumentó un 4,2% en 2003. Sin embargo, las enseñas disminuyeron al pasar de las 963 que había registradas en 2002 a 958, el pasado año. «Las estadísticas revelan la consolidación y madurez del sector. El hecho de que más del 45% del total de enseñas dispongan de al menos 10 establecimientos operativos es prueba de la buena salud del sistema», señala Santiago Barbadillo, director general de la asesora de franquicias, Barbadillo Asociados. Este sector representa el 8% del comercio minorista de España, un porcentaje que aún dista mucho del casi 50% que alcanza EEUU y la media del 30% de la UE. Hostelería y moda y confección son, un año más, los dos mercados con mayor número de enseñas, aunque el total desciende frente al año anterior. Así, en 2003, el primer sector alcanzó una cuota del 11,48% con 110 centrales de franquicia, tres menos que en 2002; por su parte, el segundo acaparó el 8,25% del

mercado, situándose la cuantía de marcas en 79, lo que supone una caída de ocho. Según Barbadillo Asociados, ante la reducción de ventas del pasado ejercicio, buena parte de las firmas del sector textil han optado por desarrollar planes de expansión exterior y abrir nuevas líneas de negocio, con «la creación de franquicias, la diversificación de productos y el establecimiento de líneas jóvenes con precios más baratos». En la actualidad, la moda española ocupa la quinta posición en Europa con el 9% de la producción, después de Italia, Alemania, Francia y Reino Unido.

■ ***La flexibilidad laboral en IBM España, Coface Ibérica, Cajamadrid e Iberdrola***

IBM España y Coface Ibérica han ganado los Premios Empresa Flexible 2004 por sus políticas de recursos humanos para mejorar la conciliación entre la vida profesional y personal.

La flexibilidad horaria de entrada y salida, las excedencias para el cuidado de los hijos, los periodos sabáticos y el teletrabajo, son algunas de las políticas que han hecho a IBM España ganar el Premio Empresa Flexible 2004, organizado por CVA con la colaboración del Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales, la dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y el Consejo Superior de Cámaras. En la categoría de pequeñas y medianas empresas -Pymes-, la aseguradora Coface Ibérica se ha hecho con el máximo galardón por su sistema de flexibilidad horaria.

En IBM España, el concepto de flexibilidad está unido a su cultura empresarial. "Aquí nunca hemos fichado, porque a nuestros profesionales se les valora por sus resultados y no por las horas que pasen en la oficina", explica Manuel Cervantes, director de recursos humanos de IBM España. "La posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora -teletrabajo- es nuestra mejor herramienta para conciliar la vida profesional y la personal. No tenemos inconveniente en que un empleado termine un presupuesto en casa por la noche si por la tarde ha tenido que ausentarse para ir al colegio de su hijo", añade. En este sentido, la apuesta y el ejemplo de la dirección ha sido clave: "Nuestra presidenta, Amparo Moraleda, trabaja algunas tardes desde casa para poder estar con sus hijas".

Para que los trabajadores puedan hacerlo, la tecnología juega un papel fundamental. "Que el ochenta por ciento de nuestros ordenadores sean portátiles, que muchos profesionales tengan conexión ADSL en casa o se conecten vía telefónica normal con cargo a la empresa, o los teléfonos móviles, nos permite teletrabajar", señala Cervantes. El periodo sabático, en el que el empleado puede disfrutar hasta 18 meses cobrando el 25 por ciento de su sueldo, es el otro plato estrella de IBM España.

En el caso de Coface Ibérica, el jurado ha valorado especialmente su horario laboral flexible. "Los profesionales pueden acumular un cómputo mensual de más o menos diez horas de trabajo, que deben compensar al mes siguiente, en el caso de haber trabajado de menos, y en los siguientes cuatro meses, si lo han hecho de más", explica Xavier Denecker, director general de la aseguradora. "Esto facilita que el profesional se quede, cuando tiene más trabajo, y que se marche, cuando tiene cosas personales que hacer", añade.

El jurado ha concedido accésits de reconocimiento a Caja Madrid, que ha ganado el I Premio Madrid Empresa flexible, por su servicio de sustitución online; a Nestlé, por su política de atención a la familia; y a Red Eléctrica de España (REE), por tener en cuenta las necesidades de sus empleados. En el caso de las Pymes, han sido galardonadas Putzmeister, por su política integral de apoyo a la familia, Wincor Nixdorf, por su modelo de organización basado en objetivos y retribución variable, y CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra), por permitir a los empleados trabajar tres días a la semana de 8 a 15 horas, entre otras medidas.

Las políticas familiarmente responsables más utilizadas en las empresas españolas son las relacionadas con la flexibilidad de horarios, que permiten al empleado ausentarse del trabajo desde periodos cortos –media hora– a largos -hasta un año- para atender sus responsabilidades familiares. Las aplicaciones más populares son la flexibilidad en días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación , excedencias para cuidar a los hijos pequeños y horario flexible.

Respecto a las medidas de apoyo profesional, que tratan de dar consejo al empleado para equilibrar trabajo y familia, destacan el asesoramiento legal, el financiero, el psicológico y el de carrera profesional, en la que se tiene en cuenta la situación familiar. En el ámbito de la formación, las medidas más aplicadas son los cursos de gestión del tiempo, de conflictos y del estrés. Y en políticas de servicios, que tratan de reducir la carga de trabajo extra laboral, podemos destacar la utilización de comedores de empresa, plazas de aparcamiento y los centros de deportes. Ninguna empresa de las que han participado en el estudio ofrece guardería dentro de la compañía, aunque sí información y apoyo económico.

CajaMadrid organiza actividades educativas, culturales y de ocio dirigidas a los hijos de los empleados para los días que no tienen colegio. Así solucionan el problema que supone a los padres. Cuando un niño no tiene colegio un día entre semana se suele alegrar muchísimo. Sus padres, sin embargo, se pueden encontrar con un gran problema: quien cuidará de él mientras ellos están trabajando. Con la eliminación de la semana blanca escolar, en algunas comunidades autónomas los colegios cuentan desde hace tres años con cinco días de vacaciones que se reparten a lo largo de todo el curso coincidiendo en viernes o en lunes. Caja Madrid ha puesto en marcha una solución para estos días sin cole. "Conscientes de esta situación y de las tensiones diarias que pueden producir a nuestros profesionales, que tienen que acudir a los abuelos, vecinos o cuidadores para que se queden con sus hijos, hemos puesto en marcha diferentes actividades educativas, culturales y de ocio durante los periodos vacacionales. Esto, además de solucionar el problema, genera la tranquilidad de que mientras ellos están trabajando sus hijos se divierten aprendiendo", explica Marta Bueno, directora de relaciones sociales de Caja Madrid.

El pasado lunes, más de setenta niños con edades comprendidas entre tres y doce años han acudido a Literaventura, una jornada que se celebró en el Parque de Atracciones de Madrid y en la que han podido disfrutar de diferentes actividades relacionadas con la literatura -cuentacuentos, gymkhanas, talleres de manualidades, creación de historias...-

El proyecto Los días sin cole nació el pasado 30 de enero con Mundo Fantástico, una iniciativa a la que asistieron más de cien niños y que giró en torno a la magia. El 17 de mayo, que es el próximo día sin colegio, los hijos de los empleados podrán disfrutar de un día en el zoo de la mano de biólogos expertos.

Aunque hay un servicio de guardería desde las siete de la mañana, las actividades comenzaron a las nueve y media. Algunos padres llevaron directamente a sus hijos en coche y otros optaron por que fueran en uno de los tres autobuses que se contrataron y que salieron desde tres puntos diferentes de Madrid. La jornada se prolongó hasta las cuatro y media de la tarde, con interrupciones para el desayuno, la comida y la merienda.

Económicamente, "estas iniciativas resultan muy asequibles para los profesionales, aunque el precio varía dependiendo de si se hace uso o no de la ruta. Caja Madrid subvenciona entre el veinte y el veinticinco por ciento de las actividades", destaca Bueno. Este programa también está abierto a los familiares y amigos de los hijos de los empleados, aunque sin la subvención de la caja. "Aún así, los precios que conseguimos son muy ventajosos", añade.

Respecto a la logística, este programa lo coordina el departamento de relaciones sociales de Caja Madrid en colaboración con una serie de organizaciones externas expertas en la materia, que ofrecen un entorno garantizado de aprendizaje y las máximas garantías de calidad, tanto en lo referente a las instalaciones, servicios, actividades, como en la atención y en el cuidado de los menores.

Caja Madrid también organiza desde 1996 campamentos de verano e invierno que coinciden con los periodos vacacionales y en los que cada año participan más de ochocientos niños. "También tenemos programas de inglés en España y en el extranjero y, para los más pequeños, campamentos urbanos en los que pueden aprender y divertirse sin tener que dormir fuera de casa", concluye Bueno.

Iberdrola apuesta por la maternidad Las empleadas y madres en Iberdrola están de enhorabuena. No sólo por la llegada de un hijo, sino porque se ha implantado una política que permite a las futuras madres coger un permiso quince días antes del parto y disfrutar de un año de reducción de jornada manteniendo el salario.

¿Qué madre trabajadora no ha soñado con tener más tiempo para su bebé y no tener que estar pidiendo favores a sus jefes o compañeros como algo especial? Para las trabajadoras de Iberdrola esto es ya una realidad.

La empresa acaba de implantar esta semana una política de apoyo a la maternidad que contempla dos medidas principales. Por una lado, las futuras mamás pueden disfrutar de un permiso de quince días antes del parto. Al contrario de lo que pueda parecer, esto no significa que cojan por adelantado dos semanas de las dieciséis que le corresponden por ley, sino que es un permiso especial y retribuido. "Sabemos las molestias y nervios que tienen las mujeres que tienen cerca el momento de dar la luz y, desde la compañía, queremos que a estas preocupaciones no se sumen los problemas laborales", afirma Salvador Torres, director de recursos humanos de Iberdrola.

La otra medida que ha puesto en marcha es la reducción de la jornada laboral durante el año posterior al nacimiento del niño. "La jornada se fija en cinco horas diarias, cuya distribución negocia cada empleada con su jefe", aclara Torres. Pero la característica fundamental de ambas iniciativas es que en ningún caso conllevan una reducción del salario.

Como es de esperar la noticia ha sido bien acogida entre toda la plantilla y, de momento, son ya treinta las mujeres que se han acogido a estas medidas.

En cuanto a los motivos que han llevado a la empresa a adoptar esta política Torres asegura que "entre el doce y el catorce por ciento de nuestra plantilla son mujeres. Sólo intentamos adaptarnos a las características de las nueva sociedad y sentimos la obligación de facilitar la inserción de la mujer al mercado de trabajo".

Esta propuesta se une al periodo de excedencia por maternidad de dos años con derecho de reserva de plaza que ya existía en Iberdrola.

Sin embargo, estas dos medidas no son las únicas en la política de apoyo a la maternidad que tiene programada la compañía. Entre sus planes a más corto plazo está facilitar un servicio de guardería cercano al nuevo edificio corporativo de Madrid.

■ *La experiencia de CIRSA*

En la era de la tecnología, la corporación empresarial presidida por D. Manuel Lao, formada por CIRSA y LG, se alza como líder mundial en el sector del juego y el ocio.

CIRSA y LG. Una gran organización multinacional, pionera en la aplicación de sistemas innovadores que han revolucionado todos los ámbitos del juego. Este grupo empresarial proyecta su presencia allí donde el ocio ofrece oportunidades de expansión. Su visión global y espíritu internacional avanza innovando cada día.

Desde la creación de CIRSA en 1978 hasta hoy, su historia ha sido una carrera de éxitos constantes. En la actualidad, la sólida estructura empresarial en la que se integra CIRSA está compuesta por numerosas empresas distribuidas internacionalmente, cubriendo toda la oferta del ocio recreativo e interactivo. Cerca de 10.000 empleados, más de 5.000 clientes, presencia internacional, y sobretodo, una firme apuesta por la tecnología y la internacionalización. La corporación en la que se integra CIRSA dispone de más de 350 empresas y ofrece trabajo a más de 9.500 empleados de todo el mundo.

■ *Codorníu*

Codorníu es una empresa familiar vitivinícola que se remonta al siglo XVI y que, en 1872, introdujo el cava por primera vez en España. Durante sus casi 500 años de historia, Codorníu ha permanecido en manos de una misma familia, que ha sabido convertir el legado de su antepasado Jaume Codorníu en una de las compañías vitivinícolas más importantes del mundo.

Desde sus inicios y hasta la actualidad, el Grupo Codorníu ha cuidado y cultivado minuciosamente sus propias viñas con una constante preocupación por obtener la mejor calidad de uva para elaborar excelentes vinos y cavas. Codorníu es el grupo vitivinícola con mayor superficie de viñedo en propiedad de toda España. En total, el Grupo posee más de 3.000 hectáreas.

El Grupo Codorníu se dedica a la elaboración de cavas y vinos tranquilos de calidad y está formado por once bodegas. Todas ellas están situadas en reconocidas zonas vinícolas, tanto nacionales como internacionales: Codorníu (D.O. Cava), Rimat (D.O. Costers del Segre), Bodegas Bilbaínas (D.O.C. Rioja y D.O. Cava), Septima (Mendoza, Argentina), Legaris (D.O. Ribera del Duero), Artesa (Napa Valley, California), Bach (D.O. Penedés), Rondel (D.O. Cava), Nuviana (Valle del Cinca), Cellers Scala Dei (D.O.C. Priorato) y Abadía de Poblet (D.O. Conca de Barberà).

La historia de la familia Codorníu se remonta a mediados del siglo XVI. Un documento de la época atestigua la existencia de Jaume Codorníu y confirma que, por aquella época, la familia ya poseía máquinas e instrumentos propios de la viticultura, como prensas, barricas y cubas.

En 1659, las familias Codorníu y Raventós quedan unidas tras el enlace de Anna, la primogénita de los Codorníu, con Miquel Raventós. Años más tarde, en 1872, José Raventós Fatjó, elabora la primera botella de vino espumoso por el 'Método Tradicional' en España. En la actualidad, y tras casi 500 años de vida, Codorníu continúa en manos de la misma familia y es una de las compañías vinícolas más importantes de Europa.

1659:

Anna, la pubilla de la familia Codorníu, se casa con Miquel Raventós. Al igual que ella, Miquel pertenecía a una importante familia de viticultores de la zona, propietaria de abundantes viñas y acreditadas bodegas. El contrato matrimonial entre Anna Codorníu y Miquel Raventós aseguraba la continuidad de ambas familias. Anna fue la última de la saga familiar que llevó el apellido Codorníu. A

partir de ese matrimonio, los herederos de la casa pasaron a llamarse Raventós y, dos siglos después del enlace, nacía el hombre que iba a cambiar el destino del negocio familiar, aportando una industria totalmente nueva a la región.

1872:

José Raventós elabora la primera botella de vino espumoso por el ‘Método Tradicional’, tras seleccionar las tres variedades de uva que darían origen al cava. En menos de diez años, el nuevo estilo de vino espumoso había cautivado a toda la región. Movido por su sed de experimentación, José Raventós había viajado años atrás a Francia, a la región de la Champagne, y tras volver, había experimentado hasta conseguir su primera botella de vino espumoso.

1885:

El hijo de José, Manuel Raventós, se pone al frente de la empresa familiar en 1885. Tras haber viajado mucho durante su juventud, Manuel Raventós volvió a casa con el convencimiento de que había un gran futuro en los mercados internacionales para los vinos espumosos de su familia. Llevó al Penedés notables vinicultores franceses para que le asesoraran y se hizo el propósito de que Codorníu se dedicara en exclusiva a la elaboración de vino espumoso de ‘Método Tradicional’.

1887:

En 1887, una plaga producida por un insecto procedente de América del Norte conocida como la filoxera hace enfermar los viñedos del Penedés. Manuel Raventós replanta los viñedos familiares con injertos de plantaciones inmunes.

1894:

Codorníu inicia sus primeras exportaciones a Cuba y Argentina. Desde entonces, el cava Codorníu es reconocido a escala internacional. En ese mismo año, le otorgan la medalla de oro de la Exposición Universal de Amberes y, un año después, el mismo reconocimiento le es concedido en Burdeos.

1897:

Codorníu recibe de S.M. la Reina Regente, María Cristina, el título de 'Proveedor de la Casa Real Española'. Desde entonces, Codorníu elabora una reserva especial y única para el Palacio de la Zarzuela.

1898:

Manuel Raventós organiza un concurso de carteles con el propósito de encontrar la imagen que mejor ilustrara la clase y elegancia de los cavas Codorníu. En él participan artistas de la categoría de Casas, Utrillo, Tubilla y Junyent, quienes realizan posters evocativos con imágenes de bellezas de la sociedad de su tiempo. El concurso extiende todavía más la fama de Codorníu. En la actualidad, las obras de aquel concurso forman parte del museo de Codorníu como muestra valiosa del arte de aquella época.

1904:

El Rey Alfonso XIII visita las cavas Codorníu y preside el banquete que se ofrece en su honor. Cuando Manuel Raventós invitó a Alfonso XIII a visitar sus bodegas, Codorníu era la primera exportación agrícola de Cataluña y una de las más importantes de España. Contaba con unos cien trabajadores y vendía la mitad del espumoso que se consumía en España, incluyendo las marcas extranjeras.

1914:

En julio de 1914, Manuel Raventós adquiere 3.500 hectáreas de tierras en Lérida. Codorníu ya era una realidad que funcionaba bien y Manuel Raventós buscó un nuevo aliciente en las tierras del Segrià. Quizás por eso decidió dejar en manos de sus hijos, particularmente del mayor, Manuel, la dirección de las cavas Codorníu en Sant Sadurní, y él se reservó la nueva aventura en las tierras de Raimat.

El proyecto de Raimat era un gran reto. Empezar de cero, a partir de una tierra yerma y salitrosa, y crear una colonia agrícola y una nueva zona de cultivo de viña. El canal de Aragón y Cataluña había llegado a la comarca del Segrià en 1910 aumentando el área de regadío en 43.400 hectáreas. El canal fue uno de los motivos

que llevó a Manuel Raventós a elegir la zona. Otro fue el estudio y la observación de la fruta de la zona. Vio que la fruta del Segre poseía unas cualidades aromáticas y gustativas excelentes y pensó que la uva que podía conseguir para la elaboración del vino sería sin duda la mejor.

1915:

Confiando en la prosperidad de los cavas Codorníu, Manuel Raventós encarga la construcción de unas grandes bodegas en Sant Sadurní d'Anoia. Dimensionadas con una gran visión de futuro, el tamaño de la bodega se adapta perfectamente a las capacidades productivas actuales. El proyecto, concebido por el arquitecto modernista Josep Puig i Cadafalch, se pone en marcha el año 1895 y finaliza, veinte años después, en 1915.

1920:

El período que va de 1915 a 1930 es para Codorníu un período de esplendor y expansión. Durante estos quince años, Manuel Raventós preside las cavas Codorníu con inteligencia, persistencia y una gran visión de futuro. De esta forma, lidera la etapa en que la empresa consolida su formación y alcanza su proyección internacional.

1949:

A mediados de los años 40, la compañía había crecido enormemente y la familia Raventós se planteó un nuevo reto. El dilema estaba entre ampliar la bodega que ya existía en Sant Sadurní d'Anoia o crear una nueva. Finalmente se optó por la segunda opción y de este modo nació Rondel. Se adquirieron unos terrenos en Cervelló, a 17 kilómetros de Barcelona, y se construyeron las instalaciones de la nueva bodega.

La decisión de crear Rondel fue fundamental no sólo para Codorníu, sino para el sector del cava en general. La familia Raventós decidió que la nueva bodega haría un espumoso dirigido a un consumidor más joven, pero siempre siguiendo el Método Tradicional. Las primeras ventas de Rondel se realizaron en 1957,

exactamente 79.140 botellas. No obstante, la inversión estuvo pronto justificada, ya que las ventas experimentaron un gran crecimiento en los siguientes años.

1975:

En 1975 Codorníu compra Bach. La adquisición de esta bodega significa la primera compra de un centro de elaboración que ya existía. De hecho, la historia de Bach se remonta a 1915 cuando los hermanos Bach se instalaron en el Penedés y fundaron su propia bodega.

1976:

El Rey Don Juan Carlos I declara las cavas Codorníu Monumento Histórico Artístico Nacional por Real Decreto el 9 de enero de 1976.

1997: El cava Codorníu cumple 125 años.

2001:

Codorníu cumple 450 años. Para conmemorar esta importante fecha, el Rey Don Juan Carlos I visita las cavas Codorníu y firma la etiqueta de la botella más grande del mundo, denominada 'Gran CAVIT Primato' y con capacidad para 26 litros. También se lanza el Magnum Jaume Codorníu.

Compromiso de Codorníu: “Defender los valores de integridad, honestidad y desarrollo personal de todas las personas que forman el Grupo. En Codorníu trabajamos con pasión e ilusión en busca de la excelencia”.

Codorníu realizó sus primeras exportaciones a finales del siglo XIX. En la actualidad, el Grupo Codorníu está presente en 90 países y tiene nueve oficinas comerciales fuera de España (Gran Bretaña, Alemania, Suecia, Canadá, Argentina, Japón, Venezuela, Estados Unidos y Brasil). La exportación representa el 21% de sus ventas. En España, mercado que representa el 79% de las ventas, el Grupo Codorníu tiene 14 oficinas comerciales y cuenta con un equipo de más de 200 profesionales. Además, gracias a sus casi 400 distribuidores, el Grupo tiene una fuerte implantación tanto en el sector alimentación como en el sector hostelería

En 1997, el Grupo Codorníu estaba formado por cinco bodegas. Hoy, tras un meditado plan de expansión que ha durado casi cinco años, el Grupo ha duplicado su número de bodegas y en la actualidad cuenta con once centros de elaboración. Además, Codorníu es el grupo vinícola español con un mayor número de hectáreas de viñedos en propiedad, con un total que supera las 3.000 hectáreas.

■ ***El Corte Inglés y el empleo***

El Corte Inglés es una empresa que cuenta con un número medio de empleados superior a 72.000, distribuidos en sus más de 80 centros repartidos por toda la geografía española.

De forma indirecta también da empleo a muchas otras empresas colaboradoras y proveedores que nos ayudan a conseguir nuestro principal objetivo: dar la mejor y más personalizada atención y servicio a nuestros clientes y conseguir su mayor grado de satisfacción.

El Corte Inglés, que nace con una clara vocación comercial, es la sociedad principal de un grupo consolidado de empresas formado también por: Hipercor, Informática El Corte Inglés, Investrónica, Telecor, Viajes El Corte Inglés, Centro de Seguros y Servicios, Correduría de Seguros, Seguros El Corte Inglés, Opencor, Supercor, Sfera Joven, Financiera El Corte Inglés, Construcciones, Promociones e Instalaciones, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Cubrir las necesidades de estas empresas para que puedan cumplir los objetivos de atención y servicio propuestos significa hacer un gran esfuerzo, que supone:

- Una continua ampliación y mejora de nuestras ofertas de mercancías y servicios.
- Una mayor presencia en el mercado y una mayor proximidad a nuestros clientes.
- Un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y una mayor profesionalización y ámbito de actuación de nuestro personal.

Nuestro grupo de empresas mantiene una política de continua creación de empleo, que se materializa en:

- Incorporación de profesionales a la plantilla completada con la inserción laboral de los jóvenes.
- Refuerzo de los contratos laborales de carácter estable.
- Fomento de la promoción interna.
- Cuidado especial en las labores de formación y adecuación de las personas a la empresa y las labores de trabajo.

Historia

Don Ramón Areces Rodríguez nació el 15 de septiembre de 1904 en La Mata, un pueblecito del Principado de Asturias, próximo a Grado. A los quince años emigra a Cuba y allí comienza a trabajar como aprendiz en los almacenes El Encanto, en los que ocupaba un puesto destacado su tío Don César Rodríguez.

Cuatro años después de su llegada a La Habana, Don Ramón Areces viaja a Estados Unidos y Canadá, al tiempo que prosigue su aprendizaje y acumula conocimientos y experiencias. Durante este período trabaja en una empresa de importación y estudia inglés y economía.

Tras su estancia en Estados Unidos y Canadá, retorna a La Habana en 1928, reintegrándose a su actividad profesional. En 1934 vuelve a España definitivamente y contrae matrimonio con Doña Victoria Dolores González que falleció en 1968 sin dejar descendencia.

Empresario por vocación, una vez instalado en España y con el apoyo de su tío Don César Rodríguez, emprende el negocio de la distribución, adquiriendo en el año 1935 una pequeña tienda en la calle de Preciados, esquina a Carmen y Rompelanzas,

dedicada a la sastrería y confección de niños y cuyo nombre era EL Corte Inglés. Este fué el inicio del camino y de la realidad actual del Grupo de Empresas El Corte Inglés. Comenzó con siete empleados pero pronto necesitó una ampliación, y una vez superada la Guerra Civil española, en julio de 1940, se constituye en Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un capital de un millón de pesetas y traslada el establecimiento a la esquina de las calles Preciados y Tetuán. En 1952 se transformó en Sociedad Anónima. Tras sucesivas ampliaciones, la Tienda de Preciados, se convertirá en el primer Centro Comercial de la empresa según el concepto de tienda por Departamentos.

Desde sus comienzos, El Corte Inglés, diseñó un estilo propio de gestión, basado en la dirección de Don Ramón Areces y un grupo de colaboradores directos. Progresivamente, se fue haciendo extensiva la participación en la empresa al cuadro de directivos y mandos, convirtiéndolos en accionistas, estableciendo un compromiso para que las acciones estén siempre en manos de trabajadores de la empresa.

El crecimiento de El Corte Inglés se ha caracterizado por la autofinanciación, abriendo centros en casi todas las Comunidades Autónomas. Paralelamente a las necesidades del mercado, se fueron creando las distintas empresas que hoy conforman el Grupo de Empresas de El Corte Inglés, con el deseo de adecuar la oferta de productos y servicios a las necesidades de los clientes: Hipercor, S.A., Viajes El Corte Inglés, S.A., Informática El Corte Inglés, S.A., Investrónica, S.A., Telecor, Centro de Seguros, Correduría de Seguros, S.A., Grupo de Seguros El Corte Inglés, Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros, S.A., Construcción, Promociones e Instalaciones, S.A., Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Financiera El Corte Inglés E.F.C., S.A.

Bajo el lema "Deseo devolver a la sociedad lo que de la sociedad he recibido", en 1976, Don Ramón Areces, haciendo realidad un viejo sueño, constituyó la Fundación que lleva su nombre, clasificada como fundación cultural privada bajo la protección del Ministerio de Educación y Ciencia.

Don Ramón Areces falleció en Madrid, el día 30 de julio de 1989, nombrando heredera de su patrimonio, y por tanto, principal accionista de El Corte Inglés, a la Fundación. Fué sucedido en el cargo por Don Isidoro Álvarez Álvarez, quien preside actualmente el Grupo y la Fundación.

Un hecho significativo del Grupo en los últimos años, ha sido la adquisición en el año 1996 de los activos de Galerias Preciados, lo que ha permitido una aceleración en su programa de expansión.

- Ingresos de las actividades ordinarias: 14.056,46 millones de €.
- Cash Flow: 1.021,11 millones de €.
- Beneficio de explotación: 778,08 millones de €.
- Beneficio después de impuestos: 576,05 millones de €.
- Inversión en activos materiales: 940,38 millones de €.
- Aportación a la Renta Nacional: 3.440,90 millones de €.

■ ***Fagor Electrodomésticos***

1956: en un pequeño taller de Mondragón nació el germen de lo que sería el mayor grupo cooperativo mundial. Hoy, más de 40 años después, MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA se ha convertido en el primer grupo empresarial del País Vasco y se ha situado en uno de los primeros puestos en el ranking empresarial español.

MCC agrupa a 122 empresas industriales, 6 entidades financieras, 14 sociedades de distribución, 4 centros de investigación, una Universidad y 14 entidades de cobertura y servicios comerciales internacionales. Factura más de 9.000 millones de € y cuenta con una plantilla superior a 66.000 personas. Todo ello se estructura en tres grandes

divisiones: la Financiera, la de Distribución y la Industrial. Esta última liderada por FAGOR Electrodomésticos

▪ **Gas Natural**

El Grupo Gas Natural es una multinacional de servicios energéticos que centra su actividad en el aprovisionamiento, distribución y comercialización de gas natural en España, Latinoamérica e Italia, donde tiene más de 9 millones de clientes.

Desde diciembre de 2000, el Grupo comercializa electricidad en el mercado liberalizado, del cual ya posee una cuota de cerca del 5%, y, desde 2002, genera electricidad en los grupos generadores de ciclo combinado que ha puesto en marcha en San Roque (Cádiz) y Sant Adrià de Besòs (Barcelona).

Las principales líneas estratégicas del Grupo Gas Natural durante los próximos cinco años se centrarán en el aprovisionamiento de gas, el mercado español de gas, el desarrollo de la oferta multiproducto, la expansión internacional y el crecimiento en el negocio eléctrico.

El actual Grupo Gas Natural es el resultado de un proceso de reordenación y vertebración del sector del gas natural en España. En 1991 se produjo la fusión de Catalana de Gas y Gas Madrid, ambas compañías con más de 150 años de historia, y la aportación de los activos de distribución de gas canalizado de Repsol. Esta fusión dio origen a Gas Natural SDG, S.A., sociedad cabecera del Grupo y compañía distribuidora de gas natural en Cataluña y en la Comunidad de Madrid.

El Grupo, que se estructura en torno a Gas Natural SDG, está formado además por las siguientes empresas:

- [Gas Natural Aprovisionamientos](#) , responsable de gestionar los contratos de compra a largo plazo de gas natural;

- [Gas Natural Comercializadora](#) , encargada de la comercialización de gas y de electricidad en el mercado liberalizado a los grandes clientes industriales;
- [Gas Natural Servicios](#), la compañía de servicios del Grupo que opera en el mercado liberalizado residencial y comercial;
- [Gas Natural Trading](#), responsable de comercializar gas natural licuado en los mercados gasistas internacionales.

Gas Natural SDG participa también mayoritariamente en otras 10 compañías distribuidoras de gas natural en España, que cuentan con las certificaciones ISO 9002 de Calidad y la ISO 14001 de Gestión Medioambiental.

En el exterior, la sociedad Gas Natural Internacional centraliza en una sola unidad de negocio las participaciones en las distribuidoras latinoamericanas del Grupo:

- [Gas Natural BAN](#) , compañía argentina en la que Gas Natural SDG participa en un 50,4%, distribuye gas en la zona norte de Buenos Aires;
- [Companhia Distribuidora de Gas do Rio de Janeiro \(CEG\), CEG RIO y Gas Natural SPS](#), las tres compañías que Gas Natural SDG opera en Brasil, realizan la distribución de gas en la zona de Río de Janeiro y su área metropolitana, y en el área sur del estado de Sao Paulo.
- [Gas Natural ESP](#) , en Colombia , distribuye gas en Santa Fe de Bogotá, en el departamento de Santander y en el altiplano cundiboyacense
- [Gas Natural México](#) , que distribuye gas en Nuevo Laredo, Saltillo, el área de Toluca, México DF, Monterrey, el estado de Guanajuato y en el Bajío Norte, que comprende los estados Aguascalientes, San Luis Potosí y Zacatecas.

El crecimiento del Grupo más allá de las fronteras españolas, especialmente en Latinoamérica, permite ampliar y enriquecer su ámbito de actividad, potenciando la generación de economías de escala y reforzando su posición como empresa

multinacional. Hoy, el Grupo Gas Natural es ya el primer operador de distribución de gas natural en Latinoamérica, donde tiene prácticamente la mitad de sus clientes.

El Grupo también ha iniciado su actividad en Europa. Desde noviembre de 2002, comercializa gas natural en Italia a través de la empresa Gas Natural Vendita y en enero de 2004 entró en el mercado italiano de distribución de gas, con la compra del Grupo Brancato.

El Grupo es socio mayoritario de Metragaz, la empresa que opera y realiza el mantenimiento del gasoducto Magreb-Europa, que conecta los yacimientos argelinos de Hassi R'Mel con la Península Ibérica. La empresa se creó en 1992 para construir esta importante infraestructura y, tras una reordenación accionarial en 1996, Sagane, sociedad del Grupo Gas Natural, cuenta con el 72,36% de la compañía, Transgas con el 27,3% y SNPP con el 0,34%.

Asimismo, el Grupo es uno de los principales operadores de trading de gas natural licuado a nivel internacional, con una flota de 10 barcos metaneros que opera a ambos lados del océano Atlántico.

Diversas sociedades relacionadas con el gas y otras empresas de apoyo completan este gran grupo multiproducto.

La política de Recursos Humanos en el Grupo Gas Natural, con más de 6.500 empleados en tres continentes y líder en su sector, se sintetiza en sus valores: Orientación al cliente, Compromiso con los Resultados, Sostenibilidad, Interés por las Personas, Responsabilidad Social e Integridad. Estos son sus valores, los que garantizan el éxito en la relación con nuestros empleados, con nuestros clientes, accionistas y con la sociedad en general.

La empresa cree que manteniendo estos principios, podemos ser un grupo empresarial de referencia en calidad de prestación de los servicios, de una gestión excelente y en base a nuestros resultados.

Las personas que integran el Grupo son nuestro verdadero factor de éxito, convirtiéndonos en un centro de conocimiento y de desarrollo tanto humano como profesional. Así, nos comprometemos a ofrecer un proyecto de empresa atractivo y motivador que permita a nuestros empleados un desarrollo profesional y calidad de vida satisfactorios.

Es por ello que fomentamos el desarrollo de líderes con calidad humana y profesional, capaces de motivar y atraer a las personas, de retener el talento, y de gestionar adecuadamente los equipos para alcanzar el más alto rendimiento.

Como también fomentamos la aplicación del espíritu de equipo, la flexibilidad, el empuje y deseo de aprender y de mejorar las competencias, las actuaciones comprometidas y responsables, la sensibilidad en la atención al cliente y el sentido del negocio.

Es por ello que nos comprometemos al máximo con las personas. El equipo humano del Grupo está formado por 6.752 personas, de las cuales 3.605 se encuentran en España, 633 en Argentina, 566 en Brasil, 579 en Colombia, 740 en México, 107 en Marruecos, 445 en Italia y 77 en Puerto Rico.

Perfil

Las personas que formamos el Grupo Gas Natural aportamos diferentes costumbres y culturas, fruto de nuestro origen.

La media de edad del equipo humano es de aproximadamente 40 años y la media de antigüedad es de 13, aunque en las distribuidoras de Latinoamérica esta media es más baja, debido a que hay compañías de muy reciente creación.

■ ***Grupo Cortefiel***

Desde sus comienzos, a finales del siglo pasado, Cortefiel ha tenido un ritmo de crecimiento constante, lo que le ha hecho ocupar un puesto de liderazgo dentro del

mercado textil. Pionero en la fabricación de ropa y en la exportación de confección, Cortefiel cuenta hoy con un equipo compuesto por 2.002 personas que trabajan buscando la satisfacción de las necesidades del público, ofreciendo la mejor relación calidad-precio.

La expansión internacional de Cortefiel se está llevando a cabo exitosamente. En la actualidad, la compañía cuenta con 28 tiendas fuera de nuestras fronteras, gracias a un concepto de moda válido internacionalmente.

■ ***Grupo Leche Pascual***

El Grupo Leche Pascual tiene un auténtico compromiso con la creación de empleo y la estabilidad del mismo.

- En los últimos seis años, hemos incrementado en un 56% nuestra plantilla.
- Empleamos de forma directa a más de 4.000 personas.
- Indirectamente (transportistas, ganaderos, colaboradores) damos trabajo a otras 6.000 personas.
- En la actualidad, el porcentaje de contratación indefinida entre nuestros empleados supera el 80%.
- En los últimos años, hemos incrementado en un 2% anual el número de mujeres en plantilla.

Éstas son las ocho razones de la calidad humana en Grupo Leche Pascual:

1- Trasladar las iniciativas estratégicas de la compañía

Conocemos el negocio en profundidad, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes, orientados a la consecución de logros y resultados. Proveemos de las herramientas y sistemas adecuados para conseguir el reto comercial e industrial que es

el "ser la mejor experiencia de consumo nutricional, liderando la calidad e innovación de producto y la excelencia del servicio".

2- Reclutamiento y selección

Aprovechamos los recursos de promoción interna y utilizamos las técnicas de selección más avanzadas para atraer a los mejores profesionales, haciendo del Grupo Leche Pascual una compañía admirada donde las personas quieren trabajar. Nos basamos en las descripciones y perfiles de competencias de los puestos y realizamos procesos de selección y entrevistas con altos estándares.

3- Asimilación e integración

Proveemos a los empleados de las herramientas adecuadas para desarrollar con el más alto nivel sus responsabilidades. Informamos de manera clara a la organización con un plan de acogida y formación, revisando la idoneidad de los procesos y realizando un seguimiento de la persona para mantener su nivel de entusiasmo e ilusión.

4- Evaluación del rendimiento

Desarrollamos los sistemas de evaluación para que, de manera objetiva, nos permitan evaluar a cada empleado respecto a sus funciones, objetivos, valores de la compañía y competencias claves. Nos aseguramos de que todos los sistemas de evaluación sean compartidos y eficaces, para conseguir los logros más retadores planteados por la compañía. Evaluamos de forma honrada y clara y planteando planes de mejora.

5- Desarrollo profesional y formación.

Facilitamos un plan de desarrollo individualizado, con un claro enfoque a la formación y entrenamiento, que permita a cada empleado alcanzar las máximas metas profesionales y que contribuya de manera eficaz a los retos y logros de la compañía.

6- Desarrollo de la organización.

Nos aseguramos de que la empresa cuenta con las personas preparadas para asumir mayores responsabilidades en el momento y lugar adecuados, garantizando que los planes de formación sean una inversión rentable para la compañía. Tomamos decisiones objetivas, promocionando a los más capaces y siendo magnánimos para ofrecer talento al resto de la organización.

7- Recompensa y reconocimiento

Establecemos y mantenemos unas directrices de retribución que combinen la equidad interna y la competitividad externa, asegurándonos de que las personas que más aporten a la organización sean recompensadas por ello, así como el reconocimiento individual para mantener la motivación por el trabajo bien hecho.

8- Movimiento y salida

Impulsamos los movimientos de promoción interna dentro de las empresas del Grupo. Nos aseguramos de que las personas que dejan la compañía sean tratadas con los más altos estándares de compromiso social y ético.

En Grupo Leche Pascual apostamos por las personas y su profesionalización. Propiciamos su desarrollo dentro de la organización para contar con personas formadas e integradas en la empresa, que asuman los puestos de responsabilidad a medio y largo plazo.

Formación de entrada y Plan de Acogida, dirigido a todas las personas que se incorporan a la empresa. Abarca desde el momento en que son seleccionadas hasta que se integran definitivamente en la organización.

Plan de Desarrollo General: Para todas las personas que forman parte de la empresa. Basado en las evaluaciones realizadas a cada profesional, se lleva a cabo utilizando los cursos previstos en el Plan de Formación General de la Empresa y las actividades que cada responsable desarrolla con sus colaboradores.

Formación técnica especializada: Dirigido a empleados con un cierto nivel de responsabilidad o que vayan a asumirlo, con el fin de mejorar la eficacia o la calidad del trabajo.

Formación a colectivos clave, orientado a todas las personas que pertenecen a colectivos clave, sobre los cuales se entienda que es necesaria una formación específica de actualización. Plan de personas clave dirigido a personas que desempeñan puestos de responsabilidad en la empresa. Plan de personas de alto potencial para empleados de cualquier nivel de la empresa que, por sus características personales o profesionales, puedan ser incluidas en un plan de carreras orientado al desempeño de puestos de Dirección en un futuro en la organización.

■ ***La Caixa***

Más de 4.500 oficinas y 23.000 empleados, cerca de 6.800 terminales de autoservicio bancario y el hecho de ser la primera red de medios de pago de España, son algunos de los datos más importantes que caracterizan a "la Caixa"; una caja de ahorros nacida a mediados del siglo pasado en Cataluña y que, a principios del siglo XXI, es una de las primeras entidades financieras de España.

... en "la Caixa" trabajan más de 20.697 empleados repartidos en más de 4.553 oficinas.

■ ***Lladró***

Han pasado muchos años desde que los hermanos Lladró firmaran personalmente cada una de sus creaciones. Por aquel entonces no sospechaban que su apellido, acompañado de una flor y un antiguo símbolo químico, estaba destinado a dar la vuelta al mundo.

Al firmar con su apellido sus creaciones, como corresponde a toda obra de autor, los hermanos Lladró decidieron el logotipo de la que sería una de las principales marcas de porcelana de nuestro tiempo. En aquellos primeros años Lladró era tan sólo un pequeño taller artesano que acompañaba la leyenda "Porcelanas Lladró" de una representación de la "Victoria de Samotracia", obra maestra de la escultura griega, mostrando así el deseo de relacionar el nombre Lladró con el ideal del arte clásico.

Pasadas dos décadas, el espectacular crecimiento de Lladró y la consiguiente necesidad de cuidar su imagen en todo el mundo decide a los tres hermanos fundadores a marcar cada escultura con un símbolo que identifique a la empresa. En 1971 se crea un identificador que logra enlazar ciencia y arte, bases de la creación en porcelana, a partir de la unión de un antiguo símbolo químico y la versión estilizada de una flor muy popular en la comarca, conocida como "campanillo". Esta flor se incorpora como tributo a la Naturaleza, de donde proviene el barro, y a la región de España donde nace Lladró. Por último, completa el identificador el nombre Lladró impreso bajo el símbolo.

De esta manera, a principios de los setenta Lladró comienza a hacer uso de una marca que lleva implícita la definición de su actividad: el trabajo artístico que encuentra su expresión a través de una técnica depurada.

El identificador se mantendría fiel a su forma original hasta 1986, cuando se procede a su rediseño. La revisión afecta al símbolo químico, del que se suprime la parte inferior, y a la tipografía del logotipo, que adquiere un carácter más estilizado, llegando a la solución que ha perdurado hasta hoy.

Las distintas marcas que encontramos en la base de las piezas permiten visualizar cronológicamente la evolución del identificador. Durante las dos primeras décadas, se utilizan distintas marcas más o menos elaboradas, realizadas a mano con un instrumento estilográfico antes de cocer la pieza. En 1960, destaca la incorporación de la palabra "Spain", claro indicador de la naciente vocación exportadora de Lladró.

La plantilla de Lladró pide el 86,5% del sueldo para aceptar el ERE. El comité de empresa de Porcelanas Lladró pidió a la dirección que las retribuciones que perciban los trabajadores durante el periodo de suspensión de empleo sean del 86,50 por ciento y que se pague el cien por cien de las pagas extraordinarias.

Según informaron fuentes sindicales, en la reunión que mantuvieron representantes de la empresa y de los trabajadores, afectados por un Expediente de Regulación de

Empleo que la firma presentó a principios de octubre, "hubo consenso en la mayoría de los puntos, excepto en el de los complementos por pagas extraordinarias".

En su opinión, una retribución del 86,50 por ciento evitaría que los trabajadores perdieran poder adquisitivo durante los 56 días de suspensión de empleo (70 días contando fines de semana y festivos).

Sin embargo, exigieron que Lladró pague el cien por cien de las horas extraordinarias, ya que de otro modo se produciría una pérdida en la estructura salarial de los trabajadores.

En la negociación entre la empresa y el comité, el principal punto de desencuentro reside en la fórmula y porcentaje para el complemento en las pagas extraordinarias, ya que es el apartado donde se produce mayor pérdida en los salarios.

El próximo martes se reunirá una comisión técnica reducida para clarificar este punto y poder llegar a un acuerdo, manifestaron las mismas fuentes.

El comité de empresa también volvió a solicitar a la dirección que se comprometa a compensar a los trabajadores que pudieran ser despedidos en los próximos seis años la pérdida en el cómputo del pago que se va a producir durante el próximo ejercicio.

Tras la salida de los tres hermanos fundadores, la firma de porcelanas profesionaliza las áreas de dirección y decide no trabajar 56 días en 2005 para reducir sus existencias.

Los tiempos de las grandes decisiones parecen haber vuelto a la tranquila y exclusiva sede de la firma de porcelanas Lladró. Los ecos del terremoto que sacudió los mercados internacionales el 11-S reservaban un mensaje particular para la saga familiar de Tavernes Blanques, en Valencia: tocaba replantearse el negocio.

El pasado año se produjo la histórica salida del consejo de administración de los tres hermanos fundadores (Juan, Vicente y José) y el ascenso a la presidencia del hijo de uno de ellos, Juan Vicente. Después llegaron los ajustes en el área de producción y

comercial. Hace una semana la compañía anunció que no trabajará los viernes de todo el próximo año (en total, incluyendo festivos, 56 días), para reducir existencias, y presentó el correspondiente expediente de suspensión temporal de un millar de empleos.

Esa medida, y la salida de los miembros de la familia de las direcciones de área, incluida la de ventas, han dado una dimensión social, no buscada, a lo que no es otra cosa que una reinversión de la principal marca de porcelana decorativa del mundo y una de las 10 enseñas españolas más conocidas a nivel internacional.

No son novatos los Lladró en esto de replantearse su negocio. Aunque ahora pueda resultar extraño, durante los años 80 la firma valenciana intentó trasladar su marca a la fabricación de productos de piel y cuero para un público de alto poder adquisitivo. Lladró creyó que podría ofrecer al mismo cliente dos líneas de producto aparentemente distintas y apostó seriamente por convertirse en una especie de Loewe o Luis Vuitton. Tuvo que abandonar el proyecto a finales de esa década. Se dio cuenta de que, pese a las posibles sinergias, había algunos aspectos que no hacían viable seguir compaginando los dos negocios, en especial que utilizaban canales de distribución realmente distintos.

Tras una brillante década de los 90, la situación ha vuelto a complicarse con el cambio de siglo. Resultó crucial, en ese sentido, el empeoramiento de las condiciones para exportar a los países del área del dólar, por la revalorización del euro. Con el mismo volumen de ventas en mercados tan estratégicos como el de Estados Unidos, Próximo Oriente o Japón, los ingresos para España de su división internacional se redujeron más de un 20% desde mediados de 2002.

En términos absolutos, la compañía de porcelanas ha visto cómo se han reducido en 20 millones de euros sus ingresos por esa causa mientras los costes de producción seguían creciendo. Junto a ello, en los últimos años se ha disparado el problema de las copias, en su mayoría procedentes de China.

En el ejercicio 2001-2002, el volumen de ventas cayó un 24% y ha habido que esperar al recién concluido ejercicio 2003-2004 para contemplar una mejora de la tendencia, ya que el descenso de ventas fue del 3%. La crisis del mercado internacional, al que Lladró destina el 90% de su producción de figuras de porcelana, ha generado un incremento de las existencias que han pasado de los 23,7 millones registrados en 2001 a los 40,6 millones actuales, es decir, un 71% más.

Ha llegado la hora, por consiguiente, de reinventarse de nuevo. La familia Lladró decidió hace un año iniciar una nueva política comercial basada en la reducción de los puntos de venta, para reforzar su imagen de producto exclusivo, y en el relanzamiento de la marca, su principal activo. Paralelamente, ha ampliado su catálogo con ideas nuevas, como los elementos de bisutería fabricados con porcelana o las velas, y ha creado nuevas series de figuras de porcelana dirigidas a un público más joven, con inspiración más contemporánea y colores mate, blanco o monocolor. En septiembre pasado la dirección de Porcelanas Lladró presentó al comité de empresa y a la Generalitat Valenciana un expediente de suspensión temporal de empleo destinado a reducir 56 jornadas por trabajador en 2005. En esa medida va implícita una disminución del 26% de su producción el próximo ejercicio.

Los sindicatos saben que negocian con una contraparte leal y no tienen intención de plantear grandes problemas a los Lladró. De hecho, hace un par de años hubo un expediente similar en una de sus filiales y no se llegó a aplicar completamente, ya que la empresa recuperó el ritmo de actividad cuatro meses antes de lo previsto. Por el momento, las conversaciones giran en torno a la aportación de la empresa para complementar la prestación por desempleo del Inem. La última oferta de la dirección era garantizar el 85% del salario, pero los sindicatos se han atrincherado en la defensa del 100%.

Hay vida más allá de la porcelana y la familia Lladró lo sabe. Al margen de los cambios que ha experimentado su actividad, la compañía ha apostado por diversificar su negocio y entrar en proyectos que poco tienen que ver con la artesanía que les ha dado fama mundial. Lladró cuenta en la actualidad con grandes intereses en sectores como la

agricultura y, sobre todo más recientemente, la promoción inmobiliaria. De la mano de algunos de los protagonistas de la eclosión de la segunda vivienda en la costa, la compañía ha diseminado sus inversiones a lo largo del litoral de la Comunidad Valenciana. Promueve asimismo algunas de las operaciones de suelo industrial más voluminosas del entorno de Valencia. Ha entrado también en el mundo del ocio. Lladró cuenta con una participación en Terra Mítica de Benidorm, suficiente para que las dificultades financieras del complejo la abocaran a su primer año de pérdidas en el ejercicio de 2002. Además está presente en la sociedad que gestiona l'Oceanogràfic de Valencia. Otro de los negocios ajenos a su actividad tradicional en los que está presente es el de la biotecnología. A través de Lladró Comercial cuenta con el 21% del Grupo Natra.

▪ **Mango**

MANGO es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer. MANGO cuenta con más de 5.500 empleados, 1.300 de los cuales trabajamos en la sede de Palau-Solità i Plegamans (Barcelona). Más allá de las cifras está un equipo joven y entusiasta con una media de edad entorno a los 30 años y formado en un 82% por mujeres.

La central ocupa una superficie de 150.000 m² y nuestra sede alberga una estructura propia que comprende las áreas de diseño, control de producción y distribución a los puntos de venta, arquitectura e interiorismo de las tiendas, imagen y publicidad, así como administración y logística.

Actualmente, contamos con más de 700 tiendas en 73 países repartidas por los cinco continentes. Nuestra expansión continúa con la entrada en países como China, Italia o Australia. Nuestras últimas aperturas alrededor del mundo han tenido lugar en ciudades tan prestigiosas como Londres (en Regent St. y Oxford St.), Viena (en Kärtnerstr.) o París (en Rue Rennes o Rue de Rivoli).

Todas nuestras tiendas se encuentran excelentemente ubicadas, ya sea en los principales centros comerciales o en locales situados en el centro de las ciudades. Para exponer nuestras colecciones, las tiendas poseen unas dimensiones que permiten mantener los criterios de interiorismo, imagen y exposición de producto que hemos diseñado para crear un ambiente agradable que permita disfrutar al cliente de la compra.

Podemos definir en tres puntos nuestras claves del éxito: [Concepto](#), [Equipo](#) y [Sistema Logístico](#).

En Mango, nuestra actividad va más allá del diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer: "Es la creación de un concepto." El concepto Mango nace de la interrelación entre un producto de diseño propio y de calidad y una imagen de marca coherente y unificada. Vestir a la mujer joven, moderna y urbana en sus necesidades diarias es la fórmula que hemos analizado, adecuado y aplicado en todos los países en los que estamos presentes.

Y detrás de este concepto, se encuentra un gran equipo que trabaja día a día para ver cumplido todo un sueño empresarial: "Estar presentes en todas las ciudades del mundo." Para ello, unimos el entusiasmo, la creatividad y la formación continua con los valores que se respiran en el ambiente Mango: armonía, afecto y humildad.

Las personas somos lo más importante. Por eso, fomentamos la mejora continua como base de la gestión diaria de la forma siguiente:

- potenciando la formación permanente.
- predicando con el ejemplo y con una actitud positiva.
- creando un clima de aportación de ideas.
- Por lo tanto, transmitimos este know-how y filosofía a todas nuestras filiales y equipos de tienda en todo el mundo.

Podemos calificarnos como una empresa humana, en la que se combina un fuerte crecimiento internacional con un trato próximo y familiar que facilita también el desarrollo personal de todos nuestros empleados.

El secreto reside, sobre todo, en la apuesta por un equipo responsable y profesional, motivado, flexible, con iniciativa para proponer ideas, capaz de adaptarse a los cambios y sacar provecho de ellos. Y, para ello, fomentamos un clima de confianza y diálogo, trabajando en equipo y aprendiendo de nuestros errores.

Nuestro gran patrimonio es nuestra gente.

En MANGO basamos la logística en un sistema propio que hemos ido desarrollando progresivamente desde la apertura de nuestra primera tienda en 1984 hasta hoy, adquiriendo y adaptando las últimas tecnologías en nuestras instalaciones. Esto nos permite clasificar y distribuir 30.000 prendas por hora. Actualmente, somos la segunda empresa exportadora del sector textil español.

Para desarrollar una implantación verdaderamente integral, cedimos las colecciones en régimen de depósito a los franquiciados. El objetivo es conseguir que todos nuestros puntos de venta, repartidos por todo el mundo, dispongan en cada momento del género que necesiten en función de la velocidad de rotación y de la previsión de ventas. Garantizamos así una renovación constante de la mercancía y una producción al ritmo que marca la demanda del mercado, tanto en volumen como en variedad.

1984

MANGO abre su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.

1985

Son ya 5 las tiendas en Barcelona.

Primera tienda en Valencia.

Comienza la expansión nacional de MANGO.

1988

MANGO cuenta con 13 tiendas.

Se hace indispensable una mejora en el sistema de gestión de stocks: producción, logística y distribución aplican el sistema just-in-time (producción en función de la demanda del mercado).

Se definen los conceptos de producto, interiorismo, calidad, precio e imagen de marca.

1992

MANGO inaugura su tienda número 99 en España.

MANGO inicia su expansión internacional con la apertura de 2 tiendas en Portugal.

1994

Se implanta el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos especializados y coordinados entre sí.

1997

El esfuerzo de MANGO por conquistar el mercado textil español se ve reflejado en su éxito fuera de nuestras fronteras.

El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez al nacional.

1998

MANGO es la segunda empresa exportadora del sector textil español. Tiene un promedio mensual de 10 aperturas de tiendas.

El volumen de negocio generado en el extranjero asciende al 60% del total.

1999

MANGO cuenta ya con 486 puntos de venta en el mundo.

2000

MANGO cuenta ya con 511 tiendas abiertas en 53 países y sigue con un ritmo de aperturas de 10 tiendas al mes.

2001

MANGO se mantiene como la segunda empresa exportadora del sector textil español.

Cuenta con 575 tiendas abiertas en 68 países.

2002

Cuenta con 630 tiendas abiertas en 70 países y sigue su expansión con la entrada en nuevos mercados como China, Túnez, Bulgaria, Australia e Italia.

Los 5.000 empleados de MANGO constituyen un equipo joven y entusiasta. Su media de edad se sitúa en torno a los 25 años y el 85% son mujeres. La sede central de MANGO en Palau-Solità i Plegamans (Barcelona) ocupa una superficie de 102.000 m² y en ella trabajan 985 empleados. MANGO mantiene el espíritu original, basando su gestión diaria en las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la cultura del error.

2003

MANGO superó su número de aperturas anuales, situándose en 104 a final de año, de las cuales 7 fueron nacionales y 97 internacionales, abriendo puntos de venta en nuevos países como Honduras y Serbia y Montenegro.

El secreto de nuestra empresa reside únicamente en apostar por un equipo humano que trabaja día a día con el fin de alcanzar un objetivo común: Estar presentes en todas las ciudades del mundo.

Para ello, este equipo combina el entusiasmo, la creatividad y la formación continua con los siguientes valores que se respiran en la empresa: humildad, armonía y afecto.

El patrimonio de Mango es su gente. Por este motivo, promovemos la mejora continua como base de la gestión diaria de la siguiente forma: predicando con el ejemplo y una

actitud positiva, potenciando la formación permanente y creando un clima que permite la aportación de ideas.

Por tanto, fomentamos un clima de confianza y diálogo trabajando en equipo y aprendiendo en todo momento de nuestros errores.

Nuestra compañía se caracteriza por su ambiente agradable y familiar.

Las cualidades de los que formamos el gran equipo Mango son la juventud, un espíritu luchador y emprendedor y la capacidad de compartir responsabilidades.

Además, nos caracterizamos por afrontar los retos y dificultades en el trabajo diario. Las barreras jerárquicas son las mínimas en nuestra estructura empresarial y se promueve, entre otras cosas, un trato directo y respetuoso entre todos los diferentes puestos.

Este gran equipo está formado por un conjunto de especialistas que se esfuerzan constantemente para mejorar en sus respectivos sectores profesionales. Para ello, se presta especial atención a la formación continua en cada uno de los puestos de trabajo con el fin de estar siempre al día en todas las novedades de cada ámbito de especialización. Ello es imprescindible lograr el éxito y crear una imagen de empresa innovadora, creativa y atrevida. La formación es asequible para todos los puestos pues se intenta promover a los profesionales en todas las áreas relacionadas con la empresa.

En MANGO queremos que nuestros profesionales se desarrollen dentro de la empresa y vayan adquiriendo responsabilidades con el tiempo. De esta manera, se obtiene mayor satisfacción personal y profesional, así como una mayor motivación en nuestro trabajo diario. Deseamos que disfrutes con tu trabajo y que te sientas motivado, ya que esto es lo que conduce al éxito empresarial a un equipo que se esfuerza por un objetivo común.

Si tus objetivos personales coinciden con todos estos aspectos, debes ser uno de nosotros.

En Mango existen áreas de trabajo muy diferentes, aunque todas tienen en común el carácter que imprime una empresa de moda de ámbito internacional. Un ambiente multicultural, además de un espíritu creativo y emprendedor son elementos que encontramos en cada uno de nuestros equipos.

En cada área hay departamentos que cuentan con equipos de trabajo muy especializados:

Área de Diseño:

Esta área engloba los diferentes departamentos encargados de la creación y la producción de nuestras colecciones de moda, así como de la concepción de nuestra imagen de marca y su difusión en el exterior. Por este motivo encontramos departamentos como diseño de prendas, diseño de complementos, muestrario, compras, diseño gráfico, escaparatismo, interiorismo, marketing, merchandising, etc.

Área de Gestión:

Se trata de una extensa área de trabajo, en la que se ubican todos aquellos departamentos que dan apoyo para lograr el buen funcionamiento de nuestra organización. Se pueden citar algunos tan diversos como recursos humanos, formación, gestión legal, relaciones públicas, compras de material, gestión y distribución producto, identificación de producto y medio ambiente, import-export, relaciones financieras, auditoría y control interno, departamento comercial de clientes, departamento comercial de locales, etc.

Área de Logística y Sistemas de Información:

Por un lado están los departamentos cuya responsabilidad principal se centra en la recepción, almacenaje y expedición de la mercancía, con el objetivo de permitir una distribución rápida y una reposición automatizada a todas nuestras tiendas. Como ejemplos, el departamento de almacén transporte, almacén reposición, almacén facturación. Por otro lado están todos aquellos departamentos que a través de sus recursos técnicos, tecnológicos y humanos, nos permiten avanzar y ser una empresa

líder en su sector. Hablamos de los departamentos de informática, Sistemas de telecomunicación, e-Business, etc.

Área de Ventas:

En todas las tiendas MANGO encontramos la misma estructura de equipos de trabajo, ideada para lograr el óptimo funcionamiento de nuestras tiendas. Además, un grupo de profesionales se encarga de la supervisión de nuestra imagen de marca recorriendo toda nuestras tiendas.

■ **Mapfre**

El Grupo Mapfre está integrado por 248 empresas, de las que 101 están situadas en España y 147 en otros países. Su mercado se orienta principalmente en España, Europa y América Latina. La plantilla está formada por 18.605 personas, (10.064 en España y 8.541 en otros países).

Su cartera de productos abarca todos los ámbitos de la actividad aseguradora. Contamos con una solución competitiva específica para cada una de las necesidades de nuestros clientes, sus propiedades y su patrimonio. En España abarca también la gestión de Fondos de Inversión Inversión y Fondos y Planes de Pensiones, a la actividad inmobiliaria y a otras actividades de servicios.

En el ejercicio 2003 ha obtenido unos ingresos consolidados de 9.250 millones de euros, de los que 7.589 correspondieron a primas de seguro directo y reaseguro.

- Su beneficio bruto ha ascendido a 606 millones de euros, y nuestros activos

El SISTEMA MAPFRE ha basado su acción empresarial en los siguientes principios:

- Independencia. El SISTEMA MAPFRE es un grupo independiente de toda persona, entidad, grupo o poder de cualquier clase, como exigencia irrenunciable derivada de la naturaleza asociativa de nuestra entidad matriz.

- Actuación ética. Nos sentimos comprometidos con los principios de transparencia, veracidad, rapidez en el cumplimiento de obligaciones, equidad en las relaciones, respeto al derecho de los mutualistas y cumplimiento estricto de las leyes.
- Humanismo. Creemos que las personas de nuestra organización son nuestro principal activo, y que nuestras relaciones deben ser presididas por valores como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad.
- Crecimiento empresarial y patrimonial. En MAPFRE la creación de valor está orientada al crecimiento del beneficio de nuestros mutualistas, accionistas, personal y colaboradores externos.

Sentido de la responsabilidad social. Nuestra actuación está inspirada en un sentido de servicio a la sociedad. Con este espíritu, destinamos cada año una parte del valor generado en nuestra actuación al desarrollo de actividades no lucrativas a través de las FUNDACIONES MAPFRE

El sistema MAPFRE ha basado su acción empresarial en los siguientes principios:

- Globalidad de la oferta. Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y servicios para la prevención y cobertura de sus riesgos y solucionar sus necesidades de ahorro y previsión personal y familiar.
- Vocación multinacional. Buscamos crecer fundamentalmente en nuestros mercados naturales: la Unión Europea y los países de Iberoamérica, a los que nos unen vínculos históricos y una lengua común.
- Especialización. El SISTEMA MAPFRE se estructura en unidades y sociedades con gran autonomía de gestión, que cuentan con estructuras y equipos específicos para las distintas actividades que realizamos, como medio de conseguir la máxima eficacia en nuestro servicio al cliente.
- Descentralización. A través de nuestra Red Territorial de más de 2.500 oficinas, acercamos la decisión a la ubicación de los problemas, consiguiendo la máxima

agilidad en la gestión, y aprovechando los recursos y capacidades de toda nuestra organización.

Actuación coordinada. La gestión autónoma de las distintas Unidades y Sociedades Operativas del Sistema se enmarca en unos objetivos y estrategias comunes, y en políticas generales de actuación coordinadas por los altos órganos de gobierno del Sistema. Máximo aprovechamiento de sinergias. La actuación autónoma de las Unidades y Sociedades Operativas se complementa con el establecimiento de aquellos servicios comunes que sean necesarios para la adecuada coordinación y máximo aprovechamiento de sinergias. Vocación de liderazgo. Queremos ser líderes en todos los mercados y sectores en que operamos. Alta calidad en el servicio a los clientes. Buscamos la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes. Búsqueda permanente de la eficacia. Queremos optimizar la gestión de nuestros recursos, a fin de trasladar el máximo beneficio posible de nuestra actividad a nuestros clientes.

Rigor en el gasto. En MAPFRE la austeridad es un principio que tiene reflejo en una tensión permanente por la reducción de costes, uno de cuyos exponentes es la moderación en la retribución de los órganos de gobierno y altos directivos del Grupo.

■ **Mirto**

El proyecto Mirto se inicia a principios de los años 60 con la finalidad de crear camisas dedicadas al hombre que gusta vestir de un modo actual y elegante. Desde el principio nos propusimos poner a disposición del mercado una extensa colección de camisas que sirviesen tanto para el vestir formal, como para el tiempo de ocio.

El desarrollo de los años setenta y ochenta llevó a Mirto a crecer. Se crearon nuevas sociedades, marcas y productos, para desarrollar otros mercados y segmentos en el mundo de la moda. Todo dentro de un grupo de empresas de capital familiar y profesional dedicadas a la confección textil.

Aquel embrión inicial, está hoy formado por más de 300 personas que, directa o indirectamente, trabajan con ilusión en una Corporación de empresas que comercializa más de un millón de prendas de vestir al año.

Hoy en día y bajo diferentes marcas comerciales, fabricamos y distribuimos camisas, pantalones, corbatas, pijamas y complementos, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Nuestro objetivo sigue siendo convertirnos en una compañía líder en producción de moda a escala industrial, transformando los tejidos más selectos y actuales en prendas de vestir únicas. Una combinación de calidad, servicio y moda, que nos ha convertido ya en líderes de nuestros mercados.

■ ***Nutrexpa***

En los últimos años Nutrexpa se ha convertido en una compañía líder y hoy en día es, sin duda alguna, uno de los grupos más importantes del sector alimentario español.

Nutrexpa nace en la década de los cuarenta con el objetivo de elaborar productos alimenticios apetecibles y, a la vez, nutritivos. Tras la consolidación de la empresa, gracias a sus dos productos tradicionales, Miel de la Granja San Francisco y Cola Cao, el producto estrella, Nutrexpa decide ampliar su oferta mediante la incorporación de empresas competitivas del sector de la alimentación que más tarde configurarían el actual Grupo Nutrexpa.

El éxito de sus productos en España anima a Nutrexpa a buscar oportunidades en el exterior, y hoy en día Nutrexpa Internacional fabrica y distribuye productos por todo el mundo, con empresas subsidiarias en Sudamérica, Asia y Europa.

Un equipo de más de 1.200 personas, a nivel Nacional e Internacional, trabajan en el Grupo Nutrexpa diariamente para ofrecerte nuestros productos.

La facturación consolidada del Grupo Nutrexpa durante el año 2003 ascendió a 312 millones de euros.

Cola Cao es una de las marcas con una mayor notoriedad publicitaria dentro del sector de alimentación.

Nutrexpa, presente en casi todo el mundo. Nuestros productos están presentes en numerosos países de los 5 continentes.

El Club Cola Cao dispone de más de 100.000 socios que cada mes juegan más de 5.000 partidas en los juegos de la web.

La cultura del Grupo Nutrexpa está basada en los valores de:

- Saber conseguir los objetivos de crecimiento y calidad.
- Espíritu competitivo.
- Equilibrio entre la calidad y la rapidez de ejecución.
- Desarrollo profesional.
- Atraer, retener y desarrollar buenos profesionales.

El éxito de los productos de España ha sido el origen y el motor de la expansión internacional del Grupo Nutrexpa. El negocio en España se canaliza a través de la sociedad Nutrexpa S.A. con sede en la calle Lepanto de Barcelona.

La gama de productos comercializados en España es la más amplia del Grupo Nutrexpa, con más de nueve marcas y una extensa variedad de productos. Su expansión a través de la incorporación de empresas del sector de la alimentación a través de la ampliación de su distribución y producción en otros países configuran el actual Grupo Nutrexpa.

Apoyada en sus políticas de marketing y comunicación, Nutrexp ha mantenido siempre una gran cercanía con los consumidores y realizado una constante innovación y mejora de sus productos.

■ ***Repsol YPF***

Repsol YPF es una empresa multinacional, líder en España y Argentina, que compete en los sectores de la energía y la petroquímica, actuando en los negocios de Exploración y Producción, Refino, Distribución y Marketing, Química, Gas y Electricidad.

Opera en cuatro continentes, encontrándose entre las diez compañías petroleras privadas más importantes del mundo. Produce más de un millón de barriles de petróleo por día y cuenta con más de 7000 estaciones de servicio en Europa y Latinoamérica.

Todo ello permite el desarrollo de una carrera llena de oportunidades en un entorno multinacional.

Nuestra Visión es: “Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor”

Compromisos:

Para avanzar en el camino apuntado por la Visión (Ser una empresa petrolera y gasista integrada, con voluntad de crecer de forma equilibrada y admirada en los ámbitos en los que actúa), Repsol YPF establece un firme compromiso con los cinco principales grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders):

1. Compromiso con los accionistas: Ofrecer a nuestros accionistas una creación sostenida de valor y garantizando la transparencia en la gestión y el buen gobierno corporativo.
2. Compromiso con nuestros clientes: Satisfacer adecuadamente las expectativas de nuestros clientes, con un esfuerzo de anticipación y conocimiento de sus necesidades

3. Compromiso con nuestros socios y proveedores: Establecer relaciones inspiradas en la aportación recíproca y el respeto mutuo con socios y proveedores, y sobretodo, basadas en la confianza y la calidad de los productos y servicios.
4. Compromiso con empleados: Captar, motivar y retener a los mejores profesionales, ofreciendo un lugar atractivo para trabajar. Garantizar y promover oportunidades de desarrollo profesional en una empresa líder. La base para el desarrollo de esa carrera profesional será la valoración OBJETIVA de los méritos profesionales, dentro de un marco de no discriminación, generando el orgullo de ser parte de la organización.
5. Compromiso con la sociedad: Contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en que vivimos, y asumir un firme compromiso de apoyo a las comunidades en las que realizamos nuestra actividad. El cuidado del entorno, la seguridad y el compromiso medioambiental y el respeto de los derechos humanos están presentes en la estrategia, y orientan el crecimiento de los negocios de manera compatible con los principios del desarrollo sostenido.

Los Valores profesionales son las características distintivas en las que se sustenta la ventaja competitiva de Repsol YPF. Son las capacidades que necesitamos para alcanzar la visión, cumplir nuestros compromisos, asegurar el éxito de RYS XXI y alcanzar la excelencia en la gestión. Además, nos permiten como organización obtener unos beneficios estables en el tiempo mediante medios y formas no fácilmente imitables por otro competidor. Es aquello que nos proporciona una ventaja competitiva frente al exterior.

Es lo que queremos, debemos y necesitamos alcanzar:

1. Liderazgo: Necesitamos un estilo de dirección basado en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo. Necesitamos ejercer un liderazgo que impulse a la Organización hacia la nueva Visión, comprometiéndola y movilizándola en todos sus niveles. Debemos fomentar el trabajo en equipo y la ejemplaridad, reconociendo y valorando la iniciativa y la

- contribución de cada persona. Supone promover conductas proactivas de aportación y cooperación en todos los niveles de la empresa.
2. Orientación a resultados: Debemos continuar orientándonos a resultados a través de una gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes. Asegurar el futuro del negocio buscando compromisos orientados al crecimiento de acuerdo con los principios del desarrollo sostenido
 3. Innovación: Una actitud de permanente mejora e innovación, asegurando el acceso a la información, gestionando el conocimiento y promoviendo el desarrollo tecnológico.
 4. Orientación al cliente: El conocimiento y la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes para mejorar continuamente la competitividad y calidad de nuestros productos y servicios, anticipándonos a las necesidades con rapidez y agilidad.

Norma de ética y conducta:

Repsol YPF ha desarrollado una [Norma de Ética y Conducta](#) que tiene por objeto establecer las pautas generales que deben regir la conducta de la Compañía y de todos sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y en sus relaciones comerciales y profesionales, actuando de acuerdo con las leyes de cada país y respetando los principios éticos de sus respectivas culturas.

Esta Norma, junto con otras reglamentaciones e informes que se han publicado, resalta la apuesta de Repsol YPF por el buen gobierno corporativo, la transparencia y la responsabilidad social que forman parte de los Compromisos y Valores Éticos de la Visión de la Compañía.

La Norma ha sido aprobada por el Consejo de Administración de Repsol YPF S.A. en su reunión de 11 de Julio de 2003, y la Norma de Ética y Conducta de los empleados de YPF, aprobada por la Dirección de YPF, S.A. en su sesión del 7 de Agosto de 2003.

La Norma es de aplicación al Presidente, al Consejero Delegado, a los Directivos y, en general, a todos los empleados que desempeñen su labor en Repsol YPF o en cualquiera de las empresas de su grupo de sociedades, tal como es definido en el artículo 4 de la ley 24/1988 del 28 de Julio del Mercado de Valores.

Hablar de derechos humanos en REPSOL supone hablar de aquellos principios fundamentales que permiten la libertad individual de llevar una vida digna, libre de abusos y violaciones. Los derechos humanos son reglas comunes del comportamiento humanos, a través de diversas culturas, que conforman sociedades estables, pacíficas y equitativas.

El respeto a los derechos humanos es un área de especial importancia en una empresa como Repsol YPF, de ámbito internacional y perteneciente al sector del petróleo y el gas. Por ello, se compromete activamente en la defensa y promoción de los derechos humanos en el ámbito que le es propio. La Declaración Universal de Derechos humanos de 1948, la Declaración de la OCDE sobre el Comportamiento de las Empresas Multinacionales en Territorio Extranjero y los principios del Pacto Mundial son la referencia de la Compañía. La aplicación de estos principios a Repsol YPF se ha recogido en 2003 en su nueva política de derechos humanos, la “Política de Respeto a la Persona y a su Diversidad”, elaborada a instancias del Comité de Reputación Corporativa, que estará informado de su seguimiento y aplicación por parte de directivos y empleados. Por primera vez, la Compañía formaliza en un documento de ámbito corporativo su compromiso y sus prácticas de respeto a los derechos humanos. De acuerdo con esta política, Repsol YPF se compromete a realizar todas sus actuaciones sin ningún tipo de discriminación ya sea por motivos de raza, sexo, ideas religiosas, políticas o sindicales, nacionalidad, lengua, edad, orientación sexual, estado civil, discapacidad, origen social o cualquier otra condición.

La Compañía entiende además la diversidad humana como fuente de ventaja competitiva que le permite posicionarse frente a la competencia a través de la integración de personas distintas y el estímulo del aprendizaje mutuo. En consecuencia, los derechos humanos y la diversidad se integran en todas las actuaciones de Repsol

YPF, en todos los ámbitos y con todos sus grupos de interés. Repsol YPF ha iniciado la implementación de esta política con su inclusión en los planes de formación y favoreciendo la participación de la Compañía y de sus empleados en acciones de apoyo a los derechos humanos en la comunidad.

La sociedad en su conjunto demanda a las empresas una gestión económica eficaz, pero además, responsable y socialmente comprometida. Repsol YPF se ha dotado de un marco ético de actuación que garantiza el equilibrio entre la gestión económica y sus [compromisos con los diferentes grupos de interés](#). Durante 2003, el conjunto de la inversión social de Repsol YPF y sus Fundaciones superó los 23 millones de euros.

Conozca el desarrollo del compromiso social de Repsol YPF en su [informe social 2003](#).

Repsol YPF y sus trabajadores

En el año 2003, Repsol YPF contaba con cerca de 31.000 trabajadores de los cuales el 52% se encuentra en España y el 45,5% en Latinoamérica, y de los cuales el 87,7% tienen contratos fijos. En este año la [plantilla](#) se ha incrementado en 1.011 empleados, con una rotación de la plantilla fija del 6,8%.

Captar, motivar y retener a los mejores profesionales ofreciendo un lugar atractivo para trabajar. Garantizar y promover oportunidades de [desarrollo profesional](#) en una empresa líder. La base para el desarrollo de una carrera profesional es la valoración objetiva de los méritos profesionales, dentro de un marco de no discriminación y el orgullo de ser parte de la organización.

Repsol YPF dispone de un catálogo de Políticas Corporativas de Recursos Humanos que constituyen el marco general en el que se adoptan las decisiones en materia de gestión de las personas que constituyen nuestra Compañía, algunas de ellas son:

- Política de Reclutamiento y Selección.
- Política de Desarrollo

- Política de Nuevos Profesionales
- Política de Relaciones Laborales
- Políticas de Organización

El desarrollo profesional se articula en torno a tres vectores: formación en competencias técnicas y genéricas; movilidad hacia puestos de trabajo, áreas de actividad diferente; y gestión de periodos de prácticas y becas.

Queremos atraer a nuestra compañía a los mejores profesionales, ofreciendo una carrera llena de oportunidades en un entorno multinacional. Descubre todas las opciones que te brinda el mundo Repsol YPF.

Repsol YPF trabaja desde hace años en el ámbito de la salud, el apoyo escolar, la formación profesional, el empleo y las relaciones con las comunidades indígenas. Tenemos en cuenta que muchas de nuestras actividades se realizan en zonas remotas de entornos sociales y medioambientales frágiles. Por ello, incluimos Planes de Relaciones Comunitarias en todos los estudios de impacto ambiental que llevamos a cabo en los proyectos de Exploración y Producción de acuerdo con lo establecido en nuestra guía de relaciones comunitarias. La Compañía colabora activamente con las autoridades y las comunidades locales para promover acciones de mejora y realizar actividades muy diversas en beneficio de los colectivos más cercanos a nuestra actividad. Los empleados de Repsol son parte activa de este empleo, mediante su aportación personal y económica y también con horas de trabajo cedidas por la Compañía. Visite la sección [Acción social y mecenazgo](#)

Repsol YPF participa activamente en diferentes [foros](#) nacionales e internacionales con el ánimo de mostrar su compromiso y colaborar a encontrar soluciones conjuntas entre el mundo de los negocios y la sociedad.

Las Fundaciones del Grupo Repsol YPF

Las Fundaciones del Grupo desempeñan un papel decisivo en el desarrollo de iniciativas de carácter social, educativo y cultural; en la promoción de la investigación científica y en la preparación profesional de jóvenes generaciones. Para el cumplimiento de sus objetivos, las Fundaciones se rigen por los mismos principios del Grupo Repsol YPF.

Amplíe información sobre los programas de formación (cursos, masters y becas) y programas relacionados con la salud, entre otros en:

[Fundación Repsol YPF](#)

[Fundación YPF](#)

[Fundación Repsol YPF Ecuador](#)

El respeto a los derechos humanos es un área de especial importancia en Repsol YPF, comprometiéndose activamente en la defensa y promoción de los derechos humanos en el ámbito que le es propio. Además del compromiso adquirido con la firma del Pacto Mundial (Global Compact) de Naciones Unidas y la declaración de la OCDE sobre comportamiento de las empresas multinacionales en territorio extranjero, la compañía ha desarrollado una [Política de respeto a la persona y su diversidad](#).

Repsol YPF está presente en diversas partes del mundo, en países con diferentes culturas y situaciones sociales, políticas y de seguridad ciudadana muy distintas. En todos ellos tiene que asegurar la protección de su personal y de sus instalaciones. La compañía cumple con lo estipulado en el [Pacto Mundial de Naciones Unidas](#), se adhiere a la declaración [US/UK Voluntary Principles on Security and Human Rights](#) y tiene como referencia el informe de la [OGP “Firearms and the use of force”](#), además de las recomendaciones del sector. Por otra parte, encuadrado en los procedimientos generales de seguridad y medioambiente, Repsol YPF tiene establecidos sus “requisitos de seguridad física para actividades de campo”. Estos incluyen tanto la identificación y evaluación sistemáticas de los riesgos relativos a la seguridad física como el establecimiento de medidas encaminadas a la reducción o eliminación de dichos riesgos.

■ ***Santander Central Hispano***

El Grupo Santander es la primera entidad financiera de España y la segunda de la Zona Euro, con una capitalización, a 31 de diciembre de 2003, de 44.775 millones de euros. Cuenta con una plantilla de 103.038 empleados, de los que el 68% están fuera de España.

Tiene una estrategia muy clara: ser una entidad de referencia a nivel internacional, especializada en banca comercial y con una fuerte presencia en Europa e Iberoamérica. Combina la diversificación geográfica con un profundo conocimiento de los mercados en los que trabajamos y que gestionamos localmente. Contamos con elevadas cuotas de mercado que nos permiten sacar el máximo potencial de nuestro modelo de negocio. Esta implicación en los mercados en los que estamos presentes hace que seamos un grupo multilocal.

Valores Corporativos:

1. **Dinamismo:** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.
2. **Fortaleza:** Por la solidez de nuestro balance y la prudencia en la gestión del riesgo, que son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas en el largo plazo.
3. **Innovación:** Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a nuestros competidores.
4. **Liderazgo:** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.

Responsabilidad Social Corporativa

Este es un nuevo concepto que responde a la demanda de la sociedad, por el que las empresas no sólo se deben preocupar por ser rentables, sino también por la forma en la cual generan sus resultados.

La responsabilidad social corporativa crea valor tanto para la empresa como para la sociedad. Es mucho más que una moda. Nuestra filosofía de gestión tiene como objetivo atender las expectativas de los distintos grupos de interés: accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

La Memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander es la primera sistematización en un documento público de los criterios, compromisos y actividades del Grupo Santander en materia de Responsabilidad Social Corporativa, en su triple dimensión: económico- financiera, social y medioambiental. Esta Memoria contiene, sobre todo, una descripción de las relaciones que el Grupo mantiene con los colectivos con los que se relaciona: clientes, accionistas, empleados y proveedores. También describe las acciones que viene desarrollando con la sociedad y los colectivos de los países en los que está presente, con especial atención a la relación con Universidades. Todos ellos son sus destinatarios naturales, así como aquellos profesionales - analistas, medios de comunicación, etc. - que, a través de su trabajo, refuerzan las relaciones entre la sociedad y el Grupo.

Fragmentos de la Memoria De responsabilidad Social Corporativa:

Santander y las universidades: Nuestra prioridad, dentro de la acción social, es la educación superior. Estoy convencido de que es la mejor manera de apoyar el desarrollo y el crecimiento futuro de las comunidades en las que realizamos nuestra actividad.

El proyecto Santander Universidades es hoy una alianza, sin precedentes a escala mundial, entre una empresa y el mundo universitario. Son ya 736 las universidades que participan en los portales Universia de España, Portugal e Iberoamérica. Y tenemos 320 convenios de colaboración con universidades y centros docentes en ambos continentes, de los que se benefician ocho millones de universitarios.

Es un programa que estrecha nuestra vinculación con los países a medio y largo plazo.

Además, varios bancos del Grupo han puesto en marcha iniciativas solidarias en respuesta a necesidades sociales, culturales o medioambientales, en las que colaboran conjuntamente el Banco, clientes y empleados.

Diálogo con los empleados: proyecto banca de clientes (carta del presidente):

También remití una carta a los 103.473 empleados del Grupo en la que les pedía sus ideas, inquietudes y sugerencias para avanzar hacia nuestro objetivo de consolidarnos entre los diez primeros bancos del mundo. Respondieron 2.600 personas, el 2,6% de la plantilla, con aportaciones valiosas para afrontar los desafíos planteados.

De las cartas surgieron cinco temas que, por su importancia estratégica, se decidieron abordar en otros tantos proyectos corporativos que ya están en marcha.

El primero de ellos es el Proyecto Banca de Clientes, orientado a reforzar la vinculación y la satisfacción de todos los clientes del Grupo. Los clientes son el centro de nuestra actividad.

Los otros cuatro proyectos van dirigidos a mejorar la gestión de nuestros recursos directivos, la calidad de la tecnología y los sistemas, la agilidad de los procedimientos de riesgos y a reafirmar el concepto de Grupo.

En el marco de proyecto Banca de Clientes (ver página 22 y siguientes) se han estimado los clientes del Grupo con criterios especialmente estrictos. Por ejemplo sólo se consideran clientes a los primeros titulares y cotitulares, pero no a los segundos titulares. El resultado ha sido una cifra de clientes bancarios de 33,25 millones frente a los 35 del año anterior. Además, en este ejercicio se ha considerado oportuno incluir a los clientes de las gestoras de fondos que el Grupo tiene en Iberoamérica y que superan los 8,05 millones.

Objetivos 2004:

Conciliación de trabajo y familia

➤ Programa Óptima, en España

- Programa Trabajo y Familia, Trabajando mejor, en Chile.
- Subsidio guarderías, en Argentina.
- Programa Desarrollo Humano y Creación de Valor, en Argentina.
- Puesta en marcha del centro de educación infantil en la Ciudad Grupo Santander.
- Avanzar en los distintos campos de actuación.

Coparticipación de empleados

- Apoyo al voluntariado. Programa Junior Achievement (España, Brasil, Perú).
- Creación del Fondo de Responsabilidad Social: Ayuda a Galicia.
- Programa Un Techo para Chile.
- Proyecto de voluntariado con Cruz Roja.

Formación en Responsabilidad Social Corporativa

- Formación inicial: España, Portugal e Iberoamérica.
- Formación adicional a nuevos empleados.

Análisis medioambiental de riesgos

- Formación inicial de gestores y analistas.
- Análisis de la cartera crediticia.
- Implantación de la herramienta.
- Gestión activa de la cartera de riesgos.

Certificación medioambiental de centros de trabajo

- Certificación ISO 14.001 para la sede de Chile.
- Certificación ISO 14.001 para las sedes de México y la Ciudad Grupo Santander.

Limitación del impacto medioambiental

- Aprobación de la Política Medioambiental del Grupo.
- Plan de las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar.
- Actuaciones para reducción de consumo de papel.
- Mediciones de consumos.
- Mecanismos especiales de reciclado en Ciudad Grupo Santander.

Desarrollo del Marketing Social € Campaña de domiciliación de nóminas con Médicos sin Fronteras (España).

- Aportación de un peso por transacción en cajero automático para UNICEF (México).
- Programa Un techo para Chile.
- Estudio de nuevas oportunidades de colaboración con entidades no lucrativas.

La identidad corporativa del Grupo Santander refleja la realidad de un gran grupo internacional que combina capacidades globales y políticas comunes en áreas clave como riesgos o auditoría, con un profundo conocimiento de los mercados en los que está presente y que gestiona localmente.

Estrategia y creación de marca

La marca Grupo Santander engloba todos los negocios independientemente de la estrategia regional en cada mercado, canal o producto, y centraliza la posición del Grupo con una visión, una idea y un único posicionamiento que lo fortalecen.

La pertenencia a un Grupo líder es una ventaja competitiva para cada una de las entidades que lo componen y aporta valor a los diferentes públicos con los que se relaciona:

Cientes: porque valoran las ventajas de operar con una entidad que sirve a sus necesidades localmente y que cuenta con las fortalezas y capacidades de un líder a nivel mundial.

Accionistas: porque confían su inversión a una de las entidades mejor capitalizadas del mundo, que muestra fortaleza y buena gestión, así como vocación y capacidad de crecimiento.

Empleados: porque ser parte del Grupo es un elemento de motivación que genera orgullo de pertenencia, abre grandes oportunidades de desarrollo profesional, tanto en el ámbito local como internacional, y facilita la atracción y retención del talento.

Inversores y mercados: porque valoran más el Grupo que la suma de las partes que lo componen.

Líderes de opinión: porque a través de una imagen sólida de Grupo perciben la verdadera dimensión de la entidad.

La sociedad en la que desarrolla su actividad: por ser un Grupo comprometido con las comunidades en las que está presente.

Parte del trabajo de creación de una marca es representar visualmente su esencia. Grupo Santander es percibido como sinónimo de dinamismo, innovación y agilidad. El símbolo de la llama transmite luz, transparencia, calor y humanidad, y el color rojo evoca energía, fortaleza, valentía y dominio. La identidad visual actual ha sido fruto de un esfuerzo por preservar los valores de la marca y potenciarlos de acuerdo con la evolución y estrategia del Grupo.

La definición de la esencia, del espíritu de una marca, es clave para la creación de lazos de identificación del público con ella. La fuerza, el dinamismo y la seguridad son la esencia del Grupo que, gracias a ella, inspira calidad, liderazgo, satisfacción, personalidad y credibilidad.

Por otra parte, el compromiso social, educativo y medioambiental hace de Grupo Santander una marca cercana y preocupada por su entorno.

El lema “El valor de las ideas” refleja la constante autoexigencia de seguir innovando y anticipándose, buscando siempre las mejores ideas. Resume el espíritu de la marca, del Grupo: ideas valiosas y capacidad para llevarlas adelante.

La plataforma y el valor de marca: Para una compañía que ocupa posiciones de liderazgo en mercados que suman más de 500 millones de habitantes y que desarrolla una actividad basada en la confianza, como es la prestación de servicios financieros, la marca es un activo fundamental.

A pesar de la dificultad de cuantificar el valor de una marca, los análisis realizados por las empresas especializadas sitúan a Grupo Santander como la segunda marca más valiosa del mercado español y la primera del sector financiero.

La internacionalización, la fortaleza financiera, el portafolio de marcas -reorganizado y simplificado- y la imagen bien posicionada en el mercado iberoamericano son algunos elementos que diferencian a Grupo Santander de sus competidores.

Evolución de la Arquitectura de Marca: En 2003 se ha actuado en dos direcciones: se ha reforzado la presencia de la marca Grupo Santander en todas las actividades de carácter corporativo y, en segundo lugar, se ha avanzado en la actualización del diseño de las marcas locales para facilitar su identificación con el Grupo y con los valores que se le asocian.

Grupo Santander es la marca paraguas que centraliza la identidad a nivel global y que convive con marcas de gran presencia en sus países –Totta, Banespa, Serfin, Santiago–. De forma progresiva, estas marcas locales están incorporando los elementos claves de la identidad corporativa como son el logotipo de la llama, el color rojo o la palabra Santander.

El objetivo es seguir trabajando en la transición de una arquitectura de marcas independientes a una nueva arquitectura con predominio de la marca maestra y coherente en el diseño de las marcas locales, tal y como se puede observar en los

diseños de arquitectura de marca de la página siguiente. Una coherencia que debe ir más allá del diseño de la marca y llegar a otros aspectos de la relación de la empresa con sus clientes y empleados, como son la publicidad, la comunicación interna, la página web o el diseño de oficinas.

Grupo Santander mantiene, con sus más de 103.000 empleados, un compromiso para facilitar, desarrollar y mejorar su relación, buscando mecanismos de evolución profesional, de conciliación de la vida personal y laboral y de comunicación activa y recíproca. Algunas de sus actividades son:

- Centralización de los procesos administrativos de personal en España.
- Mejora del proceso de evaluación del Grupo Directivo.
- Alineación de la estructura de Recursos Humanos a las líneas de negocio y áreas funcionales.
- Otorgamiento del reconocimiento del Programa Optima en España.
- Traslado de los servicios centrales a la Ciudad Grupo Santander, en España.
- Revisión de los procesos de evaluación.
- Desarrollo del Plan de Desarrollo de Directivos del Grupo.
- Lanzamiento del Centro de Formación Internacional de la Ciudad Grupo Santander.

Número de empleados 103.038

Promedio de antigüedad 12,83 años

Edad media de la plantilla 38,3 años

% hombres/mujeres 58,28/41,72

El 28 de julio de 2003, el Presidente de Grupo Santander, Emilio Botín, enviaba una carta a todos y cada uno de los empleados para invitarles a transmitirle “sus ideas o inquietudes, así como cualquier sugerencia que pueda contribuir a la mejora de nuestra posición competitiva, de nuestra eficiencia, de nuestra calidad de servicio y, en definitiva, de nuestros resultados”.

Esta carta era la continuación de las nuevas vías de diálogo inauguradas con la carta a los accionistas, e iniciaba un canal de comunicación directo con todos los profesionales del Grupo.

En los dos meses de plazo que se establecieron, el Presidente recibió 2.600 cartas de respuesta, lo que representa el 2,5% de la plantilla, porcentaje que supera con creces las estimaciones iniciales. De las respuestas recibidas, el 25% han sido escritas por mujeres, porcentaje muy inferior a su presencia en el Grupo, que se sitúa en torno al 42%. Un 6,5% de los remitentes eran directivos, y sólo 10 de las cartas fueron enviadas de forma anónima, y aun éstas, como las restantes, dentro de un tono general positivo, franco y constructivo. Los países de América concentran el 82% de las cartas recibidas. De Argentina llegaron 625 cartas (el 12% de su plantilla) y de México, 485 (el 4,3% de su plantilla). En España la participación ha sido baja.

Cinco proyectos

El Presidente presentó al Consejo de Administración, en su sesión del 22 de diciembre de 2003, un informe con las conclusiones y los planes de actuación derivados de las respuestas a la carta, y al día siguiente envió una nueva comunicación a todos los empleados, donde se exponían cinco proyectos aprobados por el Consejo de Administración:

- Proyecto banca de clientes: desarrollará un modelo común para todo el Grupo que incentive el vínculo con los clientes, de manera que se cuide y fortalezca su satisfacción y lealtad, creando relaciones rentables y duraderas.
- Proyecto recursos directivos Grupo Santander: se ocupará del diseño e implantación de acciones de motivación, evaluación, formación y desarrollo de carreras comunes para todos los miembros del Grupo, que serán trasladadas a la plantilla por un colectivo de directivos de excelencia.
- Proyecto tecnología y sistemas: tendrá como objetivo definir orientaciones y pautas de actuación comunes en tecnología y soporte operativo, que aseguren una mayor productividad de los equipos y una mejora de la calidad de servicio al cliente.

- Proyecto riesgos: identificará oportunidades de mejora con el fin agilizar y adaptar las políticas y procedimientos a cada segmento y mercado, dentro de la tradicional práctica de riesgos del Grupo.
- Proyecto materialización del concepto de Grupo: su finalidad será definir y desarrollar una serie de iniciativas que aumenten el sentido de pertenencia, creando señas de identidad comunes que refuercen la percepción del Grupo en los mercados.

El Grupo Santander está presente en más de cuarenta países de los cinco continentes pero, como se observa en el cuadro de la página siguiente, algo más del 80% de la plantilla se concentra en cinco países: España el 34%, Brasil el 21%, México el 11%, Chile el 9% y Portugal el 7%. Del total de la plantilla, aproximadamente el 58% son hombres y el 42% mujeres, porcentajes que de año en año se asemejan cada vez más en todos los Bancos y Sociedades que componen el Grupo. La edad media es 38,33 años y el promedio de antigüedad en el Grupo de 12,83 años. Más del 45% de los empleados posee titulación universitaria, porcentaje que también aumenta cada año.

Una característica destacada de nuestra política de recursos humanos es que, a diferencia de otras empresas multinacionales, la mayoría de las personas trabaja en su país de origen, porque en Grupo Santander entendemos que la mejor manera de atender los intereses locales es hacerlo desde una perspectiva local.

Y esto es así hasta tal extremo que sólo 126 españoles trabajan en Bancos del Grupo situados fuera de España, y ocupando muy diversos niveles de responsabilidad. Lo cual es una buena muestra de que nuestra política de recursos humanos tiene como base el respeto a la diversidad y a la gestión local. Las normas nacionales que determinan la protección de los derechos humanos aplicables al ámbito laboral –no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, prohibición del empleo de menores, así como del trabajo forzoso u obligatorio y la protección.

Los profesionales del Grupo Santander:

Datos básicos	2003	2002	2001
Nº empleados	103.038	104.178	115.706
Edad media de la plantilla	38,33	38,75	39,37
Promedio de años de antigüedad	12,83	13,18	14,16
% hombres/mujeres	58,28/41,72	59,27/40,73	60,16/39,84
% plantilla con retribución variable	69,79	73,88	67,68
% plantilla con titulación universitaria	45,39	39,91	34,46

La voluntad de servicio, el cuidado y la confidencialidad en el tratamiento de las quejas de los empleados están asegurados por los departamentos de Recursos Humanos.

Para asegurar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, Grupo Santander desarrolla una política de Recursos Humanos consistente en alinear las necesidades y expectativas de los empleados con las propias del negocio, y las derivadas de la responsabilidad social compartida. Los profesionales del Grupo constituyen el activo más importante y representan la piedra angular sobre la que gira la creación de valor a medio y largo plazo.

La estructura organizativa de Recursos Humanos focaliza su actividad en tres grandes áreas, que se integran y forman parte de los negocios del Grupo:

- Gestión de Recursos Humanos de las unidades de negocio y áreas funcionales
- Centro de Servicios Compartidos
- Áreas Especializadas de Conocimiento (Selección, Bolsa de Trabajo y Gestión del Talento, Formación y Desarrollo, Evaluación y Sistemas de Compensación, Relaciones laborales y Secretaría Técnica).

Para potenciar el desarrollo profesional y detectar el talento, se ha definido un marco de actuación global basado en las denominadas Competencias Clave, que explicitan y definen la cultura corporativa que se quiere desarrollar: liderazgo, coherencia, integridad, transparencia, trabajo en equipo, anticipación, orientación al cliente, compromiso y alto rendimiento.

Los criterios de selección establecidos ponen el énfasis en la captación de nuevos talentos comprometidos con la visión del Grupo, los valores corporativos y la diversidad cultural y de negocio, orientados al cliente, con alto rendimiento, capaces de anticiparse, innovar y trabajar en equipo.

En total el Grupo Santander tiene en la actualidad 103.038 empleados.

Para favorecer el desarrollo profesional en el interior del Grupo se ha puesto en marcha el Mercado Interno de Trabajo. Esta iniciativa tiene como objetivo establecer un canal eficaz para la oferta de oportunidades de carrera a todos los empleados del Grupo. Su funcionamiento se basa en los principios de transparencia, equidad, eficacia y rapidez, claves para conseguir aunar las necesidades de las unidades del Grupo con las aspiraciones de nuestros profesionales. Para este fin, se ha creado una unidad específica que gestiona una base de datos centralizada de las vacantes generadas en la organización. Asimismo, se han desarrollado nuevos procedimientos de selección interna que mejoran el flujo de información y la eficacia y rapidez del sistema.

En los próximos meses se avanzará en el establecimiento de políticas que eliminen barreras a la movilidad interna. Se hará también hincapié en la comunicación a empleados y directivos del Grupo acerca del valor de esta movilidad como herramienta para mejorar el compromiso y la motivación de todos.

Adicionalmente, se ha rediseñado el portal de empleo de Santander Central Hispano, con el objeto de captar el mayor número de postulantes y candidatos potenciales, recibiendo 31.000 solicitudes. Durante 2004 se diseñará un portal corporativo del

Grupo que permitirá el acceso a los distintos portales de empleo de los Bancos que lo conforman.

Durante este año se ha seguido potenciando el desarrollo de todos los profesionales como garantía de nuestro crecimiento a nivel Grupo y como elemento estratégico de la política de Recursos Humanos, alcanzando unas magnitudes de la actividad formativa, muy similares a las obtenidas en el año anterior. Se han realizado una media superior a las 27 horas lectivas por empleado, que equivalen a alrededor de 3 millones de horas lectivas de formación en el Grupo lo que supone que más del 68% de la plantilla ha participado en actividades formativas. Se sigue desarrollando la formación desde una estrategia multicanal permitiendo llegar a todos los empleados por diversos canales y procedimientos, destacando la consolidación del campus virtual de formación “on line” del Grupo, Formavía –sólo en España representa actualmente el 22% de toda la actividad formativa-, y se han dado los primeros pasos que permiten su consolidación en Iberoamérica. Dentro de los proyectos formativos del Grupo, destaca la realización de diferentes programas formativos de carácter global, como el de Riesgos Comerciales, el Plan de formación Global sobre Responsabilidad Social Corporativa y el Plan sobre Análisis y Gestión de Riesgos Medioambientales donde se han realizado más de 96.000 horas de formación. En cuanto a la formación desarrollada sobre Prevención de Blanqueo de Capitales ha sido muy elevada, con cerca de 100.000 horas de formación en todo el Grupo.

Datos de formación en 2003:

- Total horas lectivas 2.825.747
- Porcentaje de participantes (sobre total plantilla) 68,34
- Porcentaje de formación presencial (sobre total plantilla) 56,13
- Porcentaje de empleados con formación on line 51,18
- Evaluación de la satisfacción (sobre 10) 8,51
- Horas de formación en programas de desarrollo de directivos 52.537
- Número de personas en programas de desarrollo de directivos 690

En Santander Central Hispano se ha hecho especial hincapié en la formación comercial y de asesoramiento financiero - destacando los programas formativos para facilitar la unificación de los modelos gestión comercial de la red de oficinas, como el colectivo de los Gestores de Clientes, y de riesgos y en incrementar las certificaciones de la formación para los asesores de la red comercial que acreditan una garantía de calidad en el servicio de asesoramiento a nuestros clientes.

Así, Santander Central Hispano es la primera entidad financiera, dentro del mercado español, que aporta una garantía de calidad en su servicio, que nos da más rigor a la hora de asesorar. Por otra parte, el Banco y la Fundación CIFF han lanzado, durante este año, el Master de Agente Financiero del Grupo Santander aportando una titulación propia, pionera en el mercado.

En la línea de identificar y desarrollar a los profesionales de alto potencial del Grupo, en España se ha iniciado la cuarta edición del proyecto Apolo (Jóvenes de Alto Potencial de la Red Comercial) en la que se han incorporado, por primera vez, profesionales del Área de Riesgos. También, en este ejercicio se ha lanzado una edición más –la octava- del Programa de Jóvenes con Potencial Directivo en América. El principal objetivo del Proyecto Apolo es fortalecer los cauces para que los empleados que cuentan con determinadas características personales, conocimientos y habilidades, sean candidatos a ocupar puestos directivos. Iniciado desde 1999, ha contado con la participación de 144 profesionales, de los que 115 (80 %) han accedido ya a puestos de mayor responsabilidad.

El Programa de Jóvenes con Potencial Directivo en América para la captación y preparación de jóvenes iberoamericanos susceptibles de ser incorporados al Grupo en puestos directivos, se refiere a jóvenes profesionales que ya forman parte de la Organización como empleados en los respectivos bancos del Grupo en América Latina.

Horas de formación por empleado:

- Bancos/Sociedades Horas al año por empleado
- Santander Central Hispano, España 33,83

- Banesto, España 26,10
- Totta, Portugal 38,00
- Santander Banespa, Brasil 24,70
- Santander, Chile 27,00
- Santander Serfin, México 26,70
- Santander, Colombia 36,00
- Santander Venezuela 37,00
- Banco Río, Argentina 24,69

El objetivo del Programa es desarrollar, mediante un programa dirigido de asignaciones internacionales y funcionales, apoyado con un plan de formación específico, un colectivo de personas identificadas según criterios exigentes, que supongan "cantera" para nutrir las necesidades de directivos corporativos. En mayo de 2003 tuvo inicio la 9ª Edición de este Programa. Por él han pasado ya 156 participantes procedentes de nuestros bancos en los diferentes países, de los que únicamente se han desvinculado 22.

Un alto porcentaje de ellos han asumido posiciones de mayor responsabilidad. También, cabe destacar que en el Banco matriz en España están involucrados más de 18.000 empleados en sistemas de desarrollo de Trayectorias profesionales (denominados Planes de carrera) para favorecer una mayor adaptación persona/puesto facilitando el desempeño de sus ocupaciones. También retende promover la progresión personal y profesional de las personas, asociando a una trayectoria estándar un esquema retributivo, un programa de formación y entrenamiento, así como un plan de seguimiento continuo. En este apartado cabe destacar el Diploma de Formación Superior en Dirección Bancaria dirigido a aquellas personas que no tienen formación básica universitaria y sí potencial profesional.

Para mantener una cultura de alto nivel de rendimiento se requiere un proceso de gestión del talento, con la finalidad de generar oportunidades continuas de desarrollo

profesional de las personas de mayor potencial de Grupo Santander. Durante 2003, Grupo Santander ha desarrollado su modelo de gestión del talento, cuyo objetivo es conocer profundamente a las personas para impulsar su carrera profesional, compromiso, motivación y reconocimiento.

En este ámbito, se implementaron dos proyectos: Planificación Estructural y Alineación del Capital Humano, desarrollado para la Banca Mayorista Global, que tenía como objetivo alinear las personas al nuevo modelo globalizado de actuación de la Banca Corporativa; y Valoración y Desarrollo del Talento de Riesgos, puesto en marcha con los directivos del área de Riesgos en España y Portugal y que se extenderá a Iberoamérica en 2004, y cuyo principal objetivo es planificar el desarrollo y la movilidad de sus ejecutivos según el perfil y expectativas de cada uno y según las exigencias estratégicas del área.

Datos de desarrollo profesional en 2003

Horas de formación en Planes de Carrera 219.425

Número de personas en Planes de Carrera 18.386

Horas de formación en Programas de Alto Potencial 92.574

Número de personas en Programas de Alto Potencial 443

Las políticas de compensación tienen como objetivos principales atraer, retener y motivar a los mejores profesionales, así como asegurar el adecuado desarrollo profesional del equipo humano.

La política del Grupo se basa en un tratamiento no discriminatorio por razón de sexo, raza, creencias u opiniones, puesto que los criterios fundamentales están basados en la creación de valor, la transparencia y el comportamiento ético de nuestros profesionales. A lo largo del año 2003, se puede destacar la promoción de un 13% de la plantilla. Uno

de los ejes fundamentales dentro de la política de compensación es el rendimiento. En este sentido, durante este ejercicio se han dado los primeros pasos para establecer un sistema de evaluación que permita discriminar el rendimiento de los directivos clave.

Adicionalmente, se están revisando todos los sistemas de evaluación para establecer un nuevo modelo en 2004, que permita avanzar hacia una organización de alto rendimiento.

El Servicio de Prevención, auditado por una empresa especializada externa, ha continuado impulsando acciones de mejora en materia de seguridad y salud laboral. Se ha constituido un Comité Estatal de Seguridad y Salud, en el que participan representantes de la empresa y de los trabajadores, y en su seno se estudian y debaten todas aquellas cuestiones de este ámbito de competencia, buscando soluciones para los problemas que se identifican.

Uno de los temas objeto de debate en este comité fue la renovación de equipos informáticos de la red comercial. Con tal fin, en el mes de noviembre de 2003 se firmó un acuerdo entre el Banco y los sindicatos en el que se concretaba el tipo de pantallas a instalar y el plan de sustitución.

Este Comité celebra reuniones ordinarias, con carácter trimestral, y extraordinarias cuando la importancia o urgencia del asunto a tratar lo requiere. Dentro de la Planificación de la Acción Preventiva se ha continuado la realización de las evaluaciones periódicas de riesgos de los centros de trabajo, proponiendo, en su caso, las medidas preventivas y correctoras que procedan, sobre las que se ha realizado su seguimiento y control.

Asimismo, se ha proseguido la vigilancia de la salud de los trabajadores mediante reconocimientos médicos a través de recursos propios y ajenos, conforme a criterios, campañas de vacunación, protocolos, acciones de seguimiento y programas específicos, cuyos datos están incluidos en la Memoria Anual del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

Durante el año 2003 se ha conseguido la universalización de la metodología de Vigilancia de la Salud de Santander Central Hispano a todos los empleados de las sociedades filiales del Grupo.

En este período, el índice de absentismo por enfermedad común del Grupo ascendió a 387.075 días y el de accidentes de trabajo a 60.791 días. En España el índice de frecuencia de accidentes de trabajo fue de 1,9 [(Nº de accidentes x 1.000.000) / Nº total de horas trabajadas].

En lo relativo a la formación e información de los trabajadores, se han aprovechado los canales de comunicación y las herramientas informáticas de que dispone el Grupo para acercar las cuestiones de seguridad y salud laboral a los empleados.

En la intranet corporativa se ha incluido un contenido específico sobre Prevención de Riesgos Laborales, con recomendaciones relativas a ergonomía en el puesto de trabajo, situaciones de emergencia y evacuación de oficinas, y una guía de primeros auxilios. Asimismo, se ha incorporado información sobre promoción de la salud en materia de prevención del cáncer y prevención de riesgos cardiovasculares.

Se ha continuado impulsando también la formación en esta materia a través de los cursos específicos existentes en el Catálogo de Cursos de Formación, denominados “Prevención de Riesgos Laborales” y “Salud Laboral”, en los que han participado un buen número de empleados.

Merece especial mención la información proporcionada en relación con la prevención de contagio de VIH/ SIDA. En aquellos países donde la tasa de esta enfermedad es especialmente alta, como es el caso de Brasil, se ha llevado a cabo una importante campaña de información entre los empleados. Además, Santander Banespa cedió su edificio el centro de Sao Paulo a la Secretaría Municipal de Salud, donde se colocó un lazo rojo, símbolo internacional de esta lucha.

Grupo Santander mantiene un amplio abanico de servicios y beneficios a favor de todos sus empleados. Así, en España, en 2003, el Fondo Asistencial destinó para el pago de las ayudas correspondientes al ejercicio 2002 más de un millón de euros para atender más de ocho mil solicitudes presentadas, correspondientes a gastos sanitarios de sus empleados, no cubiertos por Seguridad Social, más peticiones para ayudas por discapacidades físicas y psíquicas.

Todos los empleados del Grupo disfrutaban de unas condiciones especiales en los productos y servicios bancarios, así como en las cuotas anuales de los seguros voluntarios de vida, accidente e invalidez absoluta. El Área de Recursos Humanos ha puesto en marcha durante el ejercicio 2003 un nuevo proyecto: la creación de un centro de servicios compartidos que tendrá como clientes a todos los empleados de Grupo Santander en España.

Nace el centro con el objetivo de mejorar la calidad de servicio prestado al empleado, incrementar la eficiencia y alcanzar una mayor especialización que nos permita conocer y atender mejor sus necesidades. Entre los beneficios de los que disfruta el empleado y que de forma directa o indirecta son atendidos por el centro se encuentran: la Mutuality de Previsión Social, ayudas para estudios de hijos de empleados con discapacidades psíquicas, ayuda por cada hijo, vale-regalo al colectivo de personal pasivo, Préstamos de Convenio de 5 y 9 mensualidades, y financiación especial para adquisición de vivienda en las proximidades de Boadilla.

Por su parte, Banespa dio continuidad a sus programas destinados a los hijos de los empleados, con la quinta edición del concurso de arte infantil, distribuyendo regalos a los hijos menores de trece años e invitándoles en Navidad a conocer el lugar de trabajo de sus padres.

Dentro de este ámbito, Grupo Santander en Chile desarrolló el programa Trabajo y Familia, Trabajando Mejor, del que se derivan ocho medidas de actuación concreta. Grupo Santander en Colombia desarrolla un Programa de Bienestar, para sus empleados y familias, que incluye actividades deportivas, recreativas y culturales, y un

plan complementario. En total se invirtieron 824.236.000 millones de pesos (301.586 dólares).

Grupo Santander Puerto Rico ha continuado trabajando en su desarrollo de la conciliación trabajo y familia. Por tercer año consecutivo, se celebró el Taller de Arte para Nuestros Hijos, que fomenta la interrelación de los empleados y sus familias, y el Encuentro Navideño 2003, que contó con 2.900 asistentes, de los que 400 fueron niños.

Banco Río en Argentina continuó con su programa Desarrollo Humano y Creación de Valor, en el que se imparten conferencias y talleres como apuesta por el crecimiento integral de todos los empleados y sus familias, y se prestó asistencia económica directa a todos los empleados con hijos de hasta cuatro años para los centros de educación infantil. Además, el Banco contribuye aportando hasta el 70% del costo de los master y estudios de postgrado que realicen sus empleados. En Perú el Banco ofrece protección médica y seguros de vida que complementan a las prestaciones que los empleados reciben por parte del Estado. Además, realiza cursos de primeros auxilios y simulacros ante desastres naturales. Por último, ha sido novedosa la iniciativa perseguida en Bolivia, donde en 2003 se realizó una distribución del espacio de trabajo para conseguir que las condiciones laborales de los empleados fueran óptimas.

Dentro del apartado de servicios y beneficios para los empleados, merece ser destacado el diseño y desarrollo de la Ciudad Grupo Santander, ubicada en Boadilla del Monte (Madrid), en la que desarrollarán su trabajo alrededor de los 5.500 empleados que componen los departamentos centrales del Grupo, previamente ubicados en diferentes edificios en la ciudad de Madrid.

La filosofía del proyecto, de cara al empleado del Grupo, es hacer de la Ciudad Grupo Santander un escenario de vivencias y objetivos compartidos de forma que sea factible la conciliación de la vida profesional con la personal. Así, en el proyecto, destaca:

- Ergonomía en los puestos de trabajo.
- Disponibilidad de espacios comunes para el trabajo y el desarrollo profesional.

- Dotación de instalaciones para la práctica deportiva.
- Instalaciones dedicadas al servicio de restauración.
- Instalaciones para atender los servicios de medicina en el trabajo.
- Amplia zona comercial, bajo la fórmula de “tiendas de conveniencia”.
- Servicio de transporte de empresa.
- Centro de Educación Infantil, uno de los mayores de Europa, con capacidad para 400 niños, hijos de los empleados que trabajen en la ciudad financiera.

El esfuerzo desarrollado por nuestro Grupo en esta materia durante los últimos dos años ha sido valorado por el Instituto de la Mujer al reconocer a Santander Central Hispano como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Este hecho es un importante aliciente para seguir con las políticas de integración, sobre todo desde el Área de Recursos Humanos, cuya política integra totalmente el Programa Óptima desde enero de 2001, fecha en la que se firmó la solicitud de participación.

Desde entonces se ha trabajado promoviendo y desarrollando las acciones necesarias para conseguir los objetivos del Programa Óptima, como ha sido la elaboración del Plan de Acción Positiva que engloba 29 acciones destinadas a garantizar la igualdad en el empleo y su continuidad en el tiempo.

Por medio del Buzón Idea Óptima, se han seguido recibiendo ideas y sugerencias de las cuales han resultado premiadas las siguientes: “Reducción de jornada por maternidad inferior a la que indica la normativa actual” y “La instalación, en el Centro de Educación Infantil de la Ciudad Grupo Santander de recintos adecuados para que las madres con niños lactantes puedan dar el pecho a sus hijos”.

La primera sugerencia ya ha sido puesta en práctica durante el presente año y en el caso de la segunda, ya que está ligada al desarrollo de la Ciudad Grupo Santander en Boadilla, se dispondrá de las instalaciones oportunas cuando finalice dicho proyecto. El Grupo en Brasil desarrolla un programa de inclusión de Personas Portadoras de

eficiencias, y en Puerto Rico se cumple la legislación que exige el desarrollo de un Programa de Acción Afirmativa.

Grupo Santander en Argentina, Perú y Bolivia cuenta con políticas de recursos humanos que determinan unas condiciones de empleo claras y justas en todos los niveles, en las que prima la no discriminación y la igualdad de oportunidades, tanto en la promoción interna como en la incorporación a la plantilla.

La comunicación interna en el Grupo, se conforma como una de las herramientas clave para la gestión, dado su impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización. Durante 2003 se han ampliado y desarrollado los canales de comunicación necesarios para asegurar la eficiencia organizativa, los niveles de integración de los equipos y facilitar la difusión de los mensajes, actividades y proyectos del Grupo, tanto de carácter corporativo como local. Además, se han establecido mecanismos de medida y retroalimentación (encuestas, buzones de sugerencias, etc.), para asegurar el progreso y la mejora continua en este campo. Asimismo, con el objetivo de reforzar la comunicación interna, se ha creado un área especializada dentro de la División de Comunicación y Estudios.

Especial mención merece el Plan de Comunicación diseñado y puesto en marcha con motivo del desarrollo del Proyecto Ciudad Grupo Santander, dirigido fundamentalmente a los profesionales del Grupo que desarrollarán su actividad en la Ciudad Financiera.

El Grupo cuenta con una revista corporativa, *Carácter*, dirigida a todos los profesionales del Grupo y al personal pasivo del Banco en España. Tiene una tirada de 150.000 ejemplares y se han editado cinco números en dos años.

Además, existen más de veinte revistas internas editadas por los distintos Bancos que integran el Grupo, publicadas en varios idiomas: español, portugués, brasileño, inglés y alemán. Entre ellas destaca *Conexão*, revista editada por Santander Banespa en Brasil, que ha logrado por segundo año consecutivo el galardón a la mejor revista interna

otorgado por la Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). El Grupo cuenta también con diversos medios on line que se distribuyen a través de las intranets locales, como Santander al Día y Buenos Días en España, y Buenos Días América y América Noticias en Iberoamérica.

A lo largo del año se han desarrollado diversas convenciones en las que se han reunido directivos del Grupo para analizar los logros de sus unidades y establecer planes de actuación para el futuro. La principal es la Convención de Directivos del Grupo, que reúne a mil directivos procedentes de todos los países. También son destacables la Convención de Banca Comercial y el Encuentro de Directivos de la División América.

En relación con este último encuentro merece especial mención la iniciativa el taller de clientes en el cual los distintos países tuvieron ocasión de intercambiar interesantes experiencias.

En España, se ha firmado en febrero de 2004 el XIX Convenio Colectivo Sectorial de Banca, aplicable a los años 2003 y 2004, que regulará las relaciones laborales entre las empresas bancarias y sus trabajadores durante el periodo de vigencia del mismo. Independientemente de los mecanismos de negociación colectiva desarrollados a escala sectorial, en Grupo Santander se continúan impulsando mecanismos de participación y diálogo con las propias representaciones sindicales.

En esta línea, durante del mes de julio se firmó en el Santander Central Hispano un acuerdo con la práctica totalidad de las representaciones sindicales en el que se concretan varios aspectos relativos a las prejubilaciones, así como las condiciones que serán de aplicación a las que se han venido desarrollando durante el año 2003, extendiéndose a las que puedan tener lugar en los tres años siguientes. En este acuerdo se contempla la constitución de una Comisión de Seguimiento formada por la dirección de la empresa y representantes de las secciones sindicales firmantes, que analizará y resolverá cuantas incidencias puedan tener lugar en el desarrollo y cumplimiento de lo acordado. Asimismo, y con similar composición se creó una comisión para tratar sobre cuantas cuestiones afecten al empleo y contratación de personal. En Brasil, Banespa

aplica el convenio colectivo que es negociado con los sindicatos por la Federación Nacional de Bancos.

El 29% de la plantilla de Santander Serfin en México está afiliada al sindicato de banca, con el que el Banco mantiene un diálogo fluido y permanente a través de comisiones mixtas en temas como la negociación del contrato colectivo, la promoción interna y seguridad e higiene en el trabajo, entre otros. En Puerto Rico, ante la ausencia de sindicatos con los que negociar convenios colectivos u otros temas relacionados, las relaciones laborales se encuentran reguladas por la legislación federal y estatal, principalmente por la Legislación Protectora del Trabajador y la Legislación sobre Relaciones Obrero Patronales. Las relaciones laborales en Argentina están reguladas por la Ley de Contrato de Trabajo, y, específicamente en la actividad financiera, por el Convenio Colectivo de Trabajo, de ámbito nacional, por lo que no existen convenios específicos en las empresas. En Perú, ninguna empresa tiene firmados convenios colectivos y no existen sindicatos. Todas ellas se rigen por la ley, y el Banco da un paso más, aplicando una política de compensaciones y beneficios a todos sus empleados.

Grupo Santander en Bolivia cuenta con un 9% de sus empleados afiliados al único sindicato de trabajadores existente, con el que se firma un convenio colectivo anual que engloba aspectos como la evolución anual de los salarios.

Indicadores de Capital Humano en el ejercicio 2003:

Competencias: conocimientos, habilidades y cualidades profesionales

Número de empleados 103.038

Horas de formación por empleado 27,42

Total de horas lectivas 2.825.747

Porcentaje de inversión en formación y desarrollo/masa salarial (anual) 0,93

Porcentaje de participantes en formación sobre plantilla 68,34

Evaluación de la satisfacción sobre la formación de los participantes (1-10) 8,51

Número de actividades de aprendizaje disponibles de formación “on line” 2.613

Porcentaje de personas sobre el total de plantilla usuarios de formación “on line” 51,18

Número de becarios en prácticas en el Grupo 6.063

Capacidad de innovar y mejorar

Edad media de la plantilla 38,33

Porcentaje hombres/mujeres 58,28/41,72

Número de directivos 8.178

Experiencia media del equipo directivo (años) 11,77

Porcentaje de personas con titulación universitaria 45,39

Número de currículos gestionados en procesos de selección externa 288.054

Número de consultas atendidas por el Servicio de Atención al Empleado 130.460

Número de proyectos relacionados con gestión del conocimiento 58

Compromiso y motivación

Años de antigüedad de la plantilla 12,83

Porcentaje de personal promocionado/total plantilla 12,97

Porcentaje de personas con retribución variable 69,79

Número de personas incorporadas a Dirección por Resultados 6.191

Número de evaluaciones de desempeño gestionadas 92.617

Número de aportaciones a Comunidades del Conocimiento 1.151

Número de sugerencias de mejora 10.042

Conciliación vida personal/vida profesional.

Total de horas lectivas formación “e-learning”
(CBT o EAO; Formación on-line y Videoconferencia) 563.635

Número de proyectos orientados a conciliar la vida personal/profesional 46

Número de personas en régimen de excedencia 1.201

Total inversión en proyectos orientados a conciliar la vida personal/profesional (euros)
959.422

■ ***SOS Cuétara***

Lo que hoy por hoy es Grupo SOS, comenzó como un atractivo proyecto industrial en el año 1990, que se ha ido materializando durante estos más de trece años hasta ser la realidad que Vds. podrán conocer a través de esta página web.

Con una clara vocación marquista y de calidad, podemos afirmar que la cartera de marcas de Grupo SOS es la primera a nivel nacional en el sector de alimentación. Nuestras marcas, además de avalar la calidad de nuestros productos, reconocida por nuestros consumidores, son unos “clásicos” dentro de nuestro sector. La marca SOS vio la luz en 1903, Cuétara lo hizo en 1935, Koipe en los años 50, Koipesol en la década de 1960 y la historia de la marca CARBONELL se remonta a 1866, entre otras. Pero, además, Grupo SOS quiere ser reconocido a nivel internacional y, para ello, basa su estrategia en el crecimiento en este aspecto y, actualmente los productos de Grupo SOS cuentan con presencia en más de 80 países, con más de 800 referencias en los mercados.

■ ***El proyecto Marca España***

El pasado día 12 de diciembre de 2003, en el Hotel Palace de Madrid, se celebró la presentación del Informe sobre el Proyecto Marca España.

Por primera vez en nuestro país, organismos del sector público y privado se han unido para trabajar conjuntamente con el objetivo de articular una nueva imagen de España que, no sólo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural de España. Se trata de un proyecto a medio y largo plazo denominado “Marca España” que exige un análisis riguroso y una estrategia clara y comprometida. Este proyecto nace por iniciativa de El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Real Instituto Elcano, el Foro de Marcas Renombradas Españolas,

la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), y cuenta también con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores.

En el marco de este proyecto, se ha elaborado el “Informe Proyecto Marca España” donde se recogen, las conclusiones de una serie de reuniones de trabajo celebradas entre destacados sociólogos, historiadores, empresarios, políticos, expertos de Marketing y Comunicación y representantes de medios de comunicación nacionales e internacionales. El informe recoge también recomendaciones para impulsar la imagen de nuestro país, coordinar las distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca España, transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen de país e informar sobre cómo comunicar y “vender” la nueva realidad española. El objetivo es determinar por qué la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad y seguir trabajando conjuntamente para proyectar los logros de España en el exterior.

En esta falta de adecuación entre la imagen real y la percibida existe responsabilidad del Estado, de las Administraciones Públicas, de los empresarios y de la sociedad civil. Así mismo, se resalta que la imagen exterior de España es una cuestión de Estado que está más allá de las normales diferencias entre partidos o ideologías ya que afecta a todos los españoles así como a sus intereses. Por este motivo, se considera crucial que la gestión de la imagen sea neutral y apartidista, de modo que tanto la ciudadanía como las más altas magistraturas del Estado se sientan partícipes y presentadas en el proyecto.

Conclusiones del Informe Proyecto Marca España

Entre las conclusiones del Informe destacan:

- El conocimiento de las marcas españolas es insuficiente.
- No se puede construir una imagen que no responda a la realidad.
- Es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en los distintos mercados.

- Para un mejor conocimiento de España es necesario una mayor acción y compromiso institucional.
- Hay empresas españolas con presencia internacional, pero falta una imagen-país, lo que dificulta su desarrollo.
- Es necesario poner en pie una estrategia de comunicación para trasladar una imagen de lo español que responda a la realidad. Esta imagen debe ser coherente y debe intentar combinar tradición e innovación.

Se considera casi ineludible la creación, en el ámbito de la administración del Estado que se considere adecuado, de un organismo o entidad que ejerza el liderazgo del proyecto a corto, medio y largo plazo. En tanto esa entidad no se constituya, debería procederse a la creación de un Comité Marca España formado por un grupo de trabajo independiente y flexible, aunque adscrito a alguna entidad ya existente.

En este Comité, además de las cuatro entidades promotoras del proyecto, deberían estar representadas las instituciones, tanto públicas como privadas más activas en la construcción de la imagen exterior de España, como el Ministerio de Asuntos Exteriores, Turespaña, el Instituto Cervantes, la Fundación Carolina, la Sociedad Estatal de Exposiciones Internacionales, la Sociedad Estatal para la Acción Cultural en el Exterior, o la Sociedad Estatal para las Conmemoraciones culturales, RNE-TVE, CEOE, etc., pero también empresas privadas y entidades como las Cámaras de Comercio o la SGAE.

El Comité de Marca España trabajaría también en la elaboración de directrices o líneas estratégicas de comunicación, que habrán de servir como recomendaciones útiles, tanto para las empresas como para las instituciones públicas.

Bajo la estructura de este Comité, sería conveniente la puesta en marcha de un Observatorio Permanente de la imagen exterior de España, que llevaría a cabo estudios e investigaciones. Desarrollaría también un informe periódico sobre el estado de las percepciones de España en el exterior y, eventualmente, en el interior.

Se sugiere también como medida de choque la activación del servicio exterior para dar más peso a la diplomacia pública. Un primer paso es la formación de funcionarios en temas y estrategias de imagen y diplomacia pública. En el ámbito de la diplomacia se debe aprovechar al máximo los grandes eventos de ámbito internacional, habría que sacar mejor partido a los acontecimientos históricos españoles con proyección en el exterior, como el 25º aniversario de la Constitución española, y deberían aprovecharse las celebraciones históricas internacionales relacionadas con España. Todos estos programas deben ir acompañados de una amplia estrategia de lobbying en los países que se consideren prioritarios para los intereses de España en el mundo, como el caso de EE.UU.

Otra medida que se propone es la puesta en marcha de un programa de relaciones públicas en el exterior en el que se apunta la necesidad de financiar viajes a España de prescriptores de opinión, potenciar una mayor presencia de españoles en organismos internacionales, apoyar la candidatura de España para formar parte del G-9 o dar prioridad a la concesión de visados a empresarios y personas relevantes de países estratégicos para la marca España.

Se destaca también en el Informe, la conveniencia de resaltar la cultura y la lengua españolas como activos de primer orden que, sin embargo actualmente están infrautilizados. Es urgente reforzar y coordinar la acción cultural exterior, en especial las instituciones públicas y los programas de apoyo a la enseñanza privada de la lengua y cultura española.

Como última recomendación, se considera interesante promocionar la figura de los “embajadores de la marca España” mediante convocatoria de premios o incentivos a las buenas prácticas en la mejora de la imagen de España, así como conservar el nombre de Marca España que ha presidido el proyecto hasta hoy y que puede permitir atraer mejor los recursos del sector privado.

EL Foro de Marcas Renombradas Españolas presentó en el marco de la Feria Internacional de Exportación (Exporta 2004), celebrada los días 17, 18 y 19 de mayo; el primer estudio en Internet sobre la percepción de las marcas españolas en el exterior. Un estudio entre internautas de todo el mundo, realizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas, pone de manifiesto que las marcas españolas son identificadas, cada vez más, como marcas “made in Spain”.

¿Son nuestras marcas españolas más prestigiosas, igual de conocidas fuera de nuestras fronteras que dentro? ¿Son identificadas dichas marcas como españolas? Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes, el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) ha elaborado el estudio “La imagen de España y sus marcas en el mundo”, realizado por vez primera a través de Internet. Las conclusiones obtenidas han sido tremendamente positivas. No solamente hay cada vez más marcas plenamente reconocidas fuera de nuestro país, sino que, además, muchas de ellas son identificadas netamente como marcas “made in Spain”.

Según el estudio, hay cuatro sectores en los que la asociación con España es más clara: Alimentación y Bebidas, Turismo, Servicios Financieros y Comunicaciones y Diseño y Moda. En lo que a marcas concretas se refiere, las doce más renombradas, las consideradas “Top of Mind”, son Telefónica, Seat, Zara, Iberia, Repsol YPF, BBVA, Mango, Santander Central Hispano, Osborne, El Corte Inglés, Freixenet y Camper.

Además de identificar a las marcas más conocidas, otro de los objetivos de la investigación era conocer el grado de asociación de una marca con su país de origen. En el caso de nuestro país, el informe establece que tenemos muchas marcas conocidas e identificadas en el extranjero como españolas, pero también que hay otras que no lo son tanto, debido, en muchos casos, a su nombre con poca apariencia española.

Así, las principales empresas identificadas como españolas son: Telefónica, El Corte Inglés, Adolfo Domínguez, Iberia, Torres, Tío Pepe, Zara, Gallina Blanca, BBVA y Majorica. En el otro extremo, en el de las menos relacionadas, se encuentran Keraben, Boomer, Springfield, Tintoretto, Loewe, Panama Jack, Camper, Indra y Kelme.

Los datos obtenidos con el informe han permitido entrever una excelente perspectiva para nuestras marcas, además, otras conclusiones que se pueden extraer del estudio son los valores, positivos y negativos, con los que los participantes relacionan a España. Los más votados han sido que es un país económicamente desarrollado, que tiene un buen nivel de vida, un sistema democrático estable y un elevado nivel de educación. Por el contrario, entre los menos valorados han destacado el bajo índice de investigación tecnológica, el elevado número de parados y un sistema poco desarrollado de Seguridad Social.

Este trabajo, llevado a cabo el pasado mes de abril, se realizó a través de Internet, y en él participaron personas de todo el mundo. Según Julio Cerviño, director del estudio, estas características posibilitan obtener “una información realmente fidedigna sobre el conocimiento de las marcas españolas en el exterior”.

“La rigurosidad del estudio está en que no se pregunta a un segmento de la población experta ni especializada en el tema, sino que se le hace una pregunta al mundo virtual y son los internautas, muy dispersos, muy variados, de distintas edades, culturas e intereses, los que contestan a estas preguntas. Ello ha hecho que haya nuevas marcas que no han aparecido en estudios anteriores y también otras que han fluctuado de posición”, añade Cerviño.

Prueba de ello es que en la investigación, dirigida por la Universidad Carlos III y patrocinada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), han dado su opinión internautas de 64 países pertenecientes a los cinco continentes. De ellos, un 56% fueron hombres y un 44% mujeres; respecto a las edades, aunque muy variadas, el grupo principal, con un 41% de las respuestas, estaba comprendido entre los 20 y los 40 años. La mayoría de los participantes eran universitarios, el 75%, incluido un 17% de postgraduados. Otro dato relevante es que sólo el 7,1% de los encuestados había visitado nuestro país en alguna ocasión. Argentina, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Singapur, Estados Unidos, Perú y México fueron los países que más respuestas aportaron al estudio.

El Foro de Marcas Renombradas Españolas ha presentado el estudio: ‘Made in Spain / Hecho en España: La imagen de España y sus marcas en el mundo’, que ha realizado con la finalidad de conocer las aportaciones de valor recíprocas entre el Made in Spain y las marcas españolas, así como identificar en qué medida influye la imagen de España en la decisión de compra del consumidor extranjero e identificar los puntos fuertes y débiles de la Marca España.

Una de las primeras conclusiones a destacar del estudio se centra en que la percepción de los productos españoles en cuanto a calidad precio es positiva (más del 68,4% de los encuestados califican la calidad de nuestros productos como buena o muy buena y más del 50% califican los precios como competitivos).

También el estudio revela que el conocimiento del origen español de los productos o servicios tiene un efecto positivo en la decisión de compra, siendo este efecto especialmente significativo en los sectores de alimentación y bebidas, diseño y moda y servicios financieros. Por áreas geográficas, en Iberoamérica y en África-Oriente Medio, el conocimiento del origen español de los productos y marcas, tiene un efecto muy positivo para la percepción sobre el grado de innovación y el servicio postventa de los mismos.

El estudio también destaca que el origen nacional de las marcas es particularmente importante en las regiones de China-Pacífico, Europa del Este y Rusia y África-Oriente Medio, mientras que por sectores, el conocimiento del origen nacional de las marcas es importante en el sector de materiales de construcción y equipamiento del hogar, turismo y ocio e infraestructuras y tecnología, siendo este dato menos importante en el sector de servicios financieros.

Las diez marcas españolas más conocidas por el público encuestado son: Zara, SEAT, Mango, Iberia, Freixenet, Chupa Chups, Telefónica, Santander Central Hispano, BBVA y Lladró.

Además, los encuestados identificaron como netamente españolas las marcas:

- Iberia, BBVA y Real Madrid (con un 100% de identificación)
- Telefónica (97,4% de identificación)
- Carbonell (96,39%)
- El Corte Inglés (95,2%)
- Grupo Torres (94,4%)
- Santander Central Hispano (93,1%)
- Borges (88,9%)
- Seat (87,8%).

Sin embargo, el estudio también revela que el grado de notoriedad espontánea de las marcas españolas es débil, así sólo el 33,1% de los encuestados reconocían nuestras marcas.

La valoración en cuanto al nivel de innovación y tecnología de la marca España es pobre, como indica el dato de que más del 65% de los encuestados realizan una valoración de igual o por debajo con respecto a sus competidores.

Según los directivos encuestados, los países que se sitúan como nuestros principales competidores son:

- Alemania
- Francia
- EE.UU.
- Italia

La imagen en el mercado de los productos y servicios españoles en relación a la de sus países competidores está por debajo de lo que corresponde a la diferencia real entre los mismos.

Uno de los hechos que también destaca el estudio se centra en la confusión de nuestros productos con los productos italianos, así cuando los clientes o consumidores no reconocen que la marca de un producto o servicio es español, lo asocian directamente con Italia.

En cuanto a la percepción del nivel de desarrollo de España, en EE.UU, Canadá y la UE es significativamente más baja, mientras que en Iberoamérica, Europa del Este, África, Oriente Medio y Asia-Pacífico se percibe de forma más favorable. Rusia es el país que percibe a España con un mayor nivel de desarrollo frente al resto.

Por otro lado, también podemos observar que el nivel de etnocentrismo (preferencia por los productos y/o servicios locales), es significativamente más acusado en el sector de Infraestructuras y Comunicaciones, donde de ser posible los clientes o consumidores prefieren adquirir productos o servicios nacionales. Por área geográfica, sólo se encontraron diferencias significativas en EE.UU y la UE.

España en general es percibida como un país económicamente desarrollado, estable y con buen nivel de vida. En cuanto a los aspectos negativos asociados a España destacan la escasa presencia de marcas españolas en mercados internacionales, el alto desempleo y el bajo nivel de investigación tecnológica. Por otro lado, los españoles somos percibidos en estas regiones del mundo como personas alegres, amigables y de actitud abierta.

Por último, el estudio también destaca ideas e iniciativas que el público encuestado ha expuesto con la finalidad de mejorar la imagen de España en sus respectivas zonas geográficas:

- En EE.UU y Canadá, destacan que se debería vender más la imagen europea y aclarar la diferencia entre España y Latinoamérica, así como que exista un mayor apoyo a las marcas españolas en EE.UU o mejorar la enseñanza del español y los viajes turísticos a España.
- En la Unión Europea, sugirieron que se debería promover más la cultura española, potenciar la cara amable del país, que se realice una mayor integración de las empresas y marcas españolas en el entorno internacional, así como que se realice una mejora en temas de innovación y el desarrollo tecnológico.
- En Iberoamérica, afirman que se debería potenciar más el papel de las empresas españolas inversoras así como la imagen de las inversiones a largo plazo, potenciar más la imagen de colaboración y dar a conocer el potencial económico y tecnológico de España y las excelencias de sus marcas.
- En Europa del Este consideran que se debería informar más sobre el desarrollo económico de España, tener en aquellas zonas más apoyo institucional –abrir más Ofcomes-, así como realizar más convenios de colaboración y tener más presencia en proyectos europeos.
- En Asia Pacífico, sugieren que las empresas españolas deberían tener más presencia en la zona, que se debería promover más la cultura española y sus experiencias empresariales, así como una mayor seguridad ciudadana para turistas orientales.
- En África y Oriente Medio, opinan también que España debería potenciar la presencia de las marcas y empresas españolas, potenciar los intercambios culturales, realizar una mayor promoción turística y tener una mayor presencia en actos públicos institucionales.

La Gestión de la Marca Renombrada es, además una nueva categoría de los premios Príncipe Felipe. La nueva categoría de los premios apoya el espíritu de superación y la competitividad internacional de las empresas españolas con marca renombrada. Dentro de la Séptima Edición de los premios "Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial" que se vienen convocando desde 1993, se ha incluido por primera vez la modalidad de premio a la "Gestión de la Marca Renombrada", que este año ha recaído en la empresa

Lladró Comercial, S.A, motivo por el cual, todos los miembros del Foro le damos la enhorabuena.

Dentro de la Séptima Edición de los premios “Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial” que se vienen convocando desde 1993, se ha incluido por primera vez la modalidad de premio a la “Gestión de la Marca Renombrada”, que este año ha recaído en la empresa Lladró Comercial, S.A, motivo por el cual, todos los miembros del Foro le damos la enhorabuena.

El pasado 20 de noviembre, Vicente Lladró recogió el galardón de las manos del Príncipe Felipe, premio que reconoce el desarrollo de una estrategia de definición, defensa y promoción de la marca, convirtiéndola en un factor clave de competitividad. Además, la marca ha impulsado su presencia internacional con la creación de tiendas propias, así lo demuestran sus tiendas abiertas en Estados Unidos y el centro Lladró en Tokio.

Estos premios están convocados conjuntamente por los Ministerios de Economía y Ciencia y Tecnología para promover los principales factores de éxito empresarial y, al mismo tiempo, reconocer a las empresas españolas que se esfuerzan en este empeño.

La finalidad no es otra que la de reconocer y difundir públicamente el esfuerzo, la inversión, la iniciativa y la adecuada planificación estratégica que hayan realizado las empresas españolas, introduciendo factores de competitividad en su gestión empresarial.

A lo largo de las pasadas ediciones, este premio se ha consolidado como el máximo galardón de cuantos se conceden en nuestro país a la eficiencia y buen hacer de las empresas españolas.

Las 8 modalidades que corresponden a distintos factores de competitividad son:

- A la Calidad Industrial
- Al Diseño

- A la Innovación Tecnológica
- A las Energías Renovables y la Eficiencia Energética
- A la Internacionalización
- A la Empresa Turística
- A la Sociedad de la Información y a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- A la Gestión de la Marca Renombrada

Las empresas que presenten candidaturas a dos o más de las modalidades, pueden optar al Premio Príncipe Felipe a la Competitividad Empresarial, que consta de dos categorías:

- Pymes
- Grandes Empresas

La internacionalización de las marcas, la marca como activo patrimonial y elemento de comunicación, dos de los temas tratados en el encuentro de Malpica. El encuentro se celebró el 21 de noviembre en las bodegas que Osborne Selección tiene en la localidad de Malpica de Tajo en Toledo y fue organizado por La Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (ANDEMA) junto con El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).

El encuentro se celebró el 21 de noviembre en las bodegas que Osborne Selección tiene en la localidad de Malpica de Tajo en Toledo y fue organizado por La Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (ANDEMA) junto con El Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).

El anterior Ministro de Ciencia y Tecnología, D. Josep Piqué, clausuró el encuentro que tuvo como principal objetivo trasladar el debate sobre las marcas, de los foros

técnicos a las áreas de la alta gestión empresarial, ya que el gran valor estratégico que poseen deben interesar e implicar en primer lugar a la alta dirección de las empresas.

Las Mesas de trabajo se formaron alrededor de diferentes temas. Uno de ellos fue la internacionalización de las marcas, recalando en este campo la vital tarea que desarrollan las empresas con marcas internacionales que compiten en los mercados exteriores, ya que actúan de locomotoras de la economía nacional y a su vez favorecen un efecto arrastre del que se benefician otras marcas nacionales en los mercados.

Otro punto importante que se debatió fue la función de la marca como activo patrimonial y elemento de comunicación. Las marcas, en una economía de mercado, actúan como instrumento regulador de la competencia de la oferta y la demanda, así como de instrumento comunicador entre el industrial y el consumidor, transmitiendo las cualidades del producto, su origen...

Las marcas también cuentan con un apoyo legal importante ya que son un activo inmaterial con un valor incalculable para la empresa, ya que son parte de su patrimonio. Los titulares de las marcas tienen el derecho y las autoridades nacionales y comunitarias el deber, de tutelar estos derechos dentro del marco legal acorde con la realidad.

Otro de los grandes bloques temáticos abordó el tema de la devaluación del patrimonio de la empresa por daños a sus marcas. Cualquier agresión ilícita a los derechos legítimos de los titulares de las marcas causan daños tanto industriales como sociales irreparables que repercuten en la imagen de la marca. Estos comportamientos ilícitos desincentivan la capacidad creadora e inversora de las empresas.

A pesar de la evolución que ha demostrado España en los últimos 10 años acerca de la defensa y protección de las marcas, involucrando desde al industrial como al consumidor sin olvidar a los legisladores, todavía queda mucho por hacer. Con el acto celebrado en Malpica se da un paso más en ese camino y se anima a toda la sociedad y a las empresas a seguir luchando por sus marcas.

Zara, Iberia, Telefónica y los bancos SCH y BBVA se sitúan entre las diez marcas españolas más conocidas fuera de España, según el estudio 'Made in Spain: La imagen de España y sus marcas en el mundo', dirigido por la Universidad Carlos III para el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).

Junto a estas marcas figuran además Seat, Mango, Freixenet, Chupa Chups y Lladró. Asimismo, los encuestados identificaron como 'netamente españolas' las marcas Iberia, BBVA y Real Madrid (con un 100 por cien de identificación); Telefónica (97,4 por ciento); Carbonell (96,39 por ciento); El Corte Inglés (95,2 por ciento); SCH (94,1 por ciento); Torres (94,4 por ciento); Borges (88,9 por ciento) y Seat (87,8 por ciento).

Sin embargo, según revela la encuesta, el grado de notoriedad espontánea de las marcas españolas es escaso en relación a países competidores como Alemania, Italia, Francia y Estados Unidos, a pesar de que entre el 45 y 50 por ciento de los consumidores las reconocen.

La encuesta pone de manifiesto además que la percepción de los productos españoles en cuanto a calidad y precio es positiva, ya que más del 68,4 por ciento de los entrevistados califican la calidad como buena o muy buena y más del 50 por ciento consideran los precios como competitivos.

La valoración en cuanto al nivel de innovación y tecnología de marca España es pobre, porque, según el estudio, más del 65 por ciento la valoran igual o por debajo con respecto a sus competidores.

Según se desprende de la encuesta, conocer el origen español de los productos o servicios tiene un efecto positivo en la decisión de compra, que es especialmente significativo en los sectores de alimentación y bebidas, diseño y moda y servicios financieros.

Uno de los hechos que también destaca el estudio se centra en la confusión de los productos españoles con los italianos, ya que cuando los clientes o consumidores no

reconocen que la marca de un producto o servicio es español, lo asocian directamente con Italia.

Por otro lado, los encuestados en Estados Unidos y Canadá destacan que se debería vender más la imagen europea y aclarar la diferencia entre España y Latinoamérica.

Asimismo, reclaman que exista un mayor apoyo a las marcas españolas en Estados Unidos y que se mejore la enseñanza del español y los viajes turísticos a España. En la Unión Europea sugirieron que se debería promover más la cultura española y que se realice una mayor integración de las empresas españolas en el entorno internacional, mientras que en Iberoamérica creen que se debería potenciar más el papel de las empresas españolas inversoras así como la imagen de las inversiones a largo plazo.

El estudio, que ha sido dirigido por la Universidad Carlos III de Madrid y patrocinado por el ICEX, se realizó entre los meses de octubre de 2002 y febrero de 2003 en áreas geográficas la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Iberoamérica, China y Pacífico, Europa del este, Rusia, Africa y Oriente Medio.

Julio Cerviño, profesor titular de Marketing de la Universidad Carlos III, destacó que la marca española es en la actualidad "reconocida y fuerte", a pesar de que, según dijo, se debe aumentar el número de marcas españolas conocidas en el exterior y las inversiones en innovación y tecnología.

Por su parte, el presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) y de Freixenet, José Luis Bonet, subrayó que para lograr ser reconocido a escala mundial, hay que ser líder en España, al tiempo que el vicepresidente ejecutivo del ICEX, José Manuel Reyero, señaló que el precio bajo de los productos no ayuda a conseguir una marca reconocida y de prestigio.

"Si vendemos a un precio bajo, tendremos pocos y estrechos márgenes y no invertiremos en apoyo de la marca ni del producto", dijo.

Un estudio realizado a través de Internet en 64 países ha revelado que las marcas españolas ganan terreno en el exterior, ya que no solamente hay marcas plenamente reconocidas fuera de nuestras fronteras, sino que además muchas de ellas son identificadas netamente como marcas 'made in Spain'.

Telefónica, El Corte Inglés, Adolfo Domínguez, Iberia, Torres, Tío Pepe y Zara son, por este orden, las más reconocidas.

El estudio 'La imagen de España y sus marcas en el mundo', realizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), dirigido por la Universidad Carlos III de Madrid y patrocinado por el ICEX, revela que hay cuatro sectores en los que la identificación de las marcas con España es más clara: Alimentación y Bebidas, Turismo, Servicios Financieros y Comunicaciones, y Diseño y Moda-Confección.

Además, pone de manifiesto los valores positivos y negativos a los que se sigue asociando España.

"Económicamente desarrollado, buen nivel de vida, sistema democrático-estable y buen nivel de educación", son los valores más votados por los internautas.

Por el contrario, la existencia de marcas poco conocidas, el bajo nivel de investigación tecnológica, el alto nivel de desempleo y un sistema de Seguridad Social poco desarrollado han resultado ser los valores más negativos relacionados con nuestro país.

En opinión del director del estudio, Julio Cerviño, señaló que "el hecho de que se haya hecho vía Internet y el que hayan participado 64 países da una información realmente fidedigna sobre el conocimiento de las marcas españolas en el exterior".

Hablando de marcas concretas, las diez más conocida son, por este orden, Telefónica, SEAT, Zara, Iberia, Repsol YPF, BBVA, Mango, Santander Central Hispano, Osborne, El Corte Inglés, Freixenet y Camper.

Además, uno de los objetivos de la investigación era conocer la identificación de las marcas con su país de origen.

En el caso de España, el estudio ha evidenciado que, mientras que hay marcas que son plenamente conocidas y al mismo tiempo identificadas con nuestro país, hay otras muchas que, aunque plenamente conocidas, no son fácilmente reconocidas como empresas españolas debido, en el caso de muchas de ellas, a su nombre, en apariencia nada español.

Así, las principales empresas identificadas como netamente españolas son Telefónica, es la citada con acierto como española por el 94,7% de los encuestados; seguida de El Corte Inglés (90,4%), Adolfo Domínguez (87,1%), Iberia (86,2%), Torres (84,7%), Tío Pepe (83,8%), Zara (82,6%), Gallina Blanca (82,4%), BBVA (81,3%), Majórica (80,4%), Mango (79,8%), Porcelanosa (78,7%), Seat (78%) y Barceló (72,2%).

Por contra, las menos identificadas como españolas, son Keraben(8,3%), Boomer (12,5%), Springfield (17,1%), Tintoretto (20,5%), Loewe (24,5%), Panama Jack (30,7%), Camper (32,9%), Indra (36%) y Kelme (37,4%).

El director del estudio expresó, además, su optimismo ante el futuro de la imagen de las empresas españolas en el extranjero a corto plazo.

"Seguro que marcas como Zara o Mango en el sector de moda, o Real Madrid o Telefónica en otros sectores, aparecerán en breve en los rankings de marcas globales que realizan prestigiosos consultores internacionales", vaticinó.

Toda empresa debe definir su posicionamiento dentro del mercado donde va a desarrollarse, es decir realizar su distinción del resto de las empresas transmitiendo claramente al cliente porque debe optar por comprar sus productos o solicitar sus servicios.

Existen distintos aspectos que deben ser tenidos en cuenta para lograr este objetivo, podemos considerar la marca de la empresa, con todas sus connotaciones en cuanto a la imagen de la misma, en cuanto a la asociación que realiza el cliente, en cuanto a los eslogan definidos y en cuanto a los voceros elegidos para su difusión.

Es claro que estas definiciones apunta a atraer la atención del cliente quien busca sus propios beneficios, los cuales pueden ser definidos como la búsqueda de algo diferente o innovador, que pueda obtenerlo al menor costo y que la empresa elegida sea un especialista en ese aspecto.

Este es el juego de lo que las empresas ofrecen y los clientes solicitan pero en los mercados hipercompetitivos en los cuales hoy estamos inmersos toda la atención se centra en la opinión y el deseo de los clientes, por lo cual, la satisfacción de ellos, los clientes, es el aspecto que define principalmente las decisiones que toman las empresas.

En este sentido existen tres aspectos en las cuales las empresas deben diferenciarse, la Creatividad, la Operacionalidad y el Acercamiento al Cliente. El ideal sería que la empresa fuera la mejor en las tres consignas, lo cual es muy difícil, es por ello que se considera que para ser líder una empresa deber ser la mejor en uno de los aspectos, debe estar en un nivel adecuado en los otros, debe superarse permanentemente y debe responder siempre a las necesidades que el mercado busca satisfacer. De estas definiciones surge también la consideración sobre el tipo de empresa a desarrollar, Especialista, es decir centrar su actividad en los llamados “nichos de mercado” ya sea de productos o de clientes o Generalista empresas que apuntan a ser líderes en el mercado mayoritario.

Ahora bien, ¿qué papel juegan los recursos humanos dentro del posicionamiento de la empresa?

El presente análisis se basa en la función que hoy le compete al área de Recursos Humanos y las actividades que desarrolla para el logro de los objetivos y definiciones

de la empresa antes expuestas, a través de la influencia que genera su accionar en la cultura de la empresa.

Veamos la descripción del área de Recursos Humanos, según la visión tradicional y cómo es su papel actual. En el esquema tradicional, se la veía como una comisaría o una oficina administrativa ajena a la producción de la empresa. La gente iba cada vez que tenía que ser sancionada, perseguida o despedida, cuando tenía problemas con su liquidación, por sus vacaciones o sus cambios en su grupo familiar.

Sus funciones podemos definir las como exclusivamente operativas, limitadas específicamente a lo relacionado con el personal y su función determinada, sin una visión global de la empresa. Los parámetros de medición eran meramente cualitativos, los resultados no se ponderaban en la calidad del personal. Se hacía incapie en la función de ejercer un efecto controlador sobre el comportamiento y el cumplimiento de una reglamentación determinada. Su planificación respondía a una orientación hacia el funcionamiento y a la administración. Su accionar era fundamentalmente reactivo, es decir actuaba como consecuencia de una situación ya generada. Hoy se constituye como un socio estratégico del negocio. Esto representa que en esta nueva visión, lo operativo debe convertirse en estratégico, los resultados se miden desde el punto de vista cuantitativo, de controlador se convierte socio, su orientación actual es hacia el negocio convirtiéndose en un consultor y sus actividades tienden a la prevención y resolución de problemas. De su influencia en la determinación de la cultura de la empresa va a depender el éxito o el fracaso de la misma, ya que los recursos humanos, las personas que trabajan en la empresa, son el recurso más valioso. Son las personas las que dan el aporte diferenciador en las empresas, por lo tanto, Recursos Humanos debe ocuparse de las personas, intentando acercarse a ellas para ayudarlas a aprovechar su potencial y su riqueza, para ponerlas a disposición de un objetivo que es el de la empresa en la que trabajan. El nuevo posicionamiento de Recursos Humanos es ser promotor y soporte del proceso de cambio. Debe ser eficiente en el uso de todos los recursos de la compañía y estar a disposición de las personas. Debe estar orientado a la prevención y a la acción, no a la corrección, al castigo y al premio una vez que las cosas ocurrieron, sino estar atentos a prevenir las situaciones y actuar sobre las

situaciones que se presentan y orientado a una mejora continua, porque el cambio es dinámico, y hay que acompañar al cambio en forma permanente.

Es oportuno nombrar las siguientes competencias que en la actualidad son requeridas para el desarrollo de una eficiente gestión en el área de los Recursos Humanos:

- Pensamiento estratégico
- Conocimiento del Negocio
- Consultor, Facilitador, Coach, Influenciador
- Tecnología informática y de Comunicación

Es decir, sobre la base de esta nueva definición de la gestión del área de Recursos Humanos, sus competencias y su influencia determinante en la cultura de la empresa, recaerá el correcto posicionamiento de la empresa en el mercado.

De acuerdo al planteo realizado sobre la definición de la marca, la acción del área de los Recursos Humanos debe orientarse a la conciencia cultural de la empresa en forma coherente con la definición realizada, lo que implica que la instalación de la marca en la mente del cliente es responsabilidad de todos, rompiendo con la idea de que esta función esta circunscripta al área de marketing, Esto determina que la actividad específica de cada integrante dentro de la organización debe conducir hacia el fortalecimiento de este concepto, dicho en otras palabras, todo lo que hacen todos los empleados debe ser reflejo de las características del producto o servicio que a través de la marca se trata de transmitir al cliente.

Pero de nada sirve si al producto o servicio que se ofrece posee una correcta definición de la marca y toda la empresa es consecuente con ella, si no se responde al requerimiento de los clientes, si no satisface una necesidad. Por ello otra actividad que deben desarrollar todos los miembros de una organización es captar las necesidades y los requerimientos de los clientes. Estén o no vinculados con la atención al público debe ser parte de la cultura de la empresa estar atentos al Feed-

Back de los clientes, centro de todos los esfuerzos de la empresa. Debemos observar la importancia que ha adquirido este concepto en las actuales condiciones del mercado, dándole al cliente el valor fundamental en esta relación, vasta observar en detalles tales como en grandes centros comerciales lugares y empleados destinados exclusivamente a la recepción y atención de clientes, productos con líneas de comunicación gratuita para servicios al cliente, los servicios posventa se han generalizado a la mayoría de los productos, adicionales, descuentos especiales y premios como reconocimiento de la fidelidad de los clientes.

Por último citamos también el hecho que una empresa debe ser líder en creatividad, operacionalidad y en el acercamiento al cliente, nada de esto puede ser realizado si no se cuenta con los Recursos Humanos con el enfoque determinado.

Puede una empresa ser líder en creatividad si no cuenta con recursos humanos creativos?, ser la empresa con los sistemas operacionales más eficientes sin un recurso humano eficiente? o ser líder en la captación de las necesidades de los clientes sin recursos humanos altamente capacitados en esta disciplina?

Todos estos interrogantes nos llevan a la inevitable conclusión ya planteada, la cultura de la empresa es el factor determinante de su posicionamiento.

Profundizaremos ahora el tema de la cultura de la empresa. La cultura de la empresa no es algo que surja en forma mágica, se crea a través del aporte de cada uno de los integrantes de la organización y tiene por esta razón un sello propio como el de una familia, una región o un país. Puede definirse no solo como los valores, usos y costumbres que posee la empresa en su diario actuar sino también como la forma en que la empresa se relaciona con su entorno. Pero dicha característica puede ser guiada por medio de dos elementos fundamentales, la correcta selección de los Recursos Humanos y la adecuada capacitación de los mismos.

Es por ello que, como ya se ha definido, adquiera tanta importancia la función del área de Recursos Humanos en el momento de la selección del personal.

Las personas que se incorporan a la empresa deben contar con las competencias necesarias para adaptarse a este sistema y a la cultura propia de la misma, la cual deben adquirir a través de un correcto proceso de inducción y una capacitación definida.

Con respecto a otro aspecto que mencionado, la capacitación, se debe tener en cuenta primeramente un factor que define la el actual sistema de capacitación y en la actualidad ha adquirido relativa importancia: la velocidad de los cambios.

Se definen a continuación algunas características de los cambios:

- ✓ Los cambios son inevitables
- ✓ Los cambios tienen una velocidad, que actualmente es bastante alta.
- ✓ Los cambios producidos en un sector aceleran los cambios en los demás sectores, con lo cual se produce una dinámica imparable y muy rápida.
- ✓ Los procesos de cambio sufren determinadas turbulencias; no son siempre lineales, tranquilos. Ocurren imprevistos, o cosas que teníamos previstas pero que son duras y producen "ruido".
- ✓ Cualquier cambio produce un impacto directo sobre el sector donde está operando, e impactos indirectos sobre otros sectores. Por lo tanto, todos estamos afectados por los procesos de cambio, directa o indirectamente.

Ante estas características y recordado una de las funciones del área de Recursos Humanos de prevenir situaciones, debe tener especial cuidado que la capacitación que se brinda a los Recursos Humanos de empresa, responda a estos requerimientos que imponen los cambios. Por consecuencia, debe incorporarse dentro de la cultura de la empresa la predisposición a adaptarse a los cambios.

No sólo cambia la tecnología sino también las condiciones y los requerimientos del mercado, es por ello que debe realizarse una planificación de la capacitación que contemple esta situación. De aquí surge la nueva tendencia es hacia la capacitación

continua, dentro de un esquema de mejoramiento continuo (Principios de Calidad Total). La capacitación continua tiene como beneficio fundamental la posibilidad de ir adaptando los contenidos a los cambios que se produzcan principalmente en aquellos factores que surgen de las necesidades y exigencias demandadas por los clientes. En este punto se hace imprescindible la existencia de buenos canales de comunicación, puesto que el aporte de todos los miembros de la organización hacen que los objetivos del plan de capacitación concuerde realmente con dichas necesidades. Como ya se expuso, de todos los integrantes de la organización depende la captación de las necesidades del cliente.

Esta forma de detectar las necesidades de cambios, trae un doble efecto positivo, puesto que por un lado se obtiene una visión amplia de la situación pudiendo generarse un correcto diagnóstico. La base para el éxito de una planificación es la elaboración de un diagnóstico que refleja la realidad desde distintos puntos de vista, cada persona tiene elementos muy valiosos que aportar puesto que su experiencia y sus conocimientos son únicos y no deben ser desperdiciados.

Por otro lado, resulta un efecto motivador el ser consultado sobre los problemas o ventajas que la persona observa del producto o servicio que se brinda, y mucho más si dicho aporte es tenido en cuenta para los temarios a considerar, hacen además que los mismos sean aplicables de forma inmediata puesto que surgen de las necesidades diarias. No debe olvidarse que los conocimientos adquiridos que no son ejecutados dentro de cierto lapso, no se incorporan al comportamiento.

Este estilo de participación no surge en forma espontánea, para ello es necesario generar los canales de comunicación adecuados para este fin y capacitar a los recursos humanos en sus usos, tarea que como fue planteado recae en el área de Recursos Humanos.

Por último es dable comentar que debe realizarse el esfuerzo de transmitir la idea que el mejoramiento adquirido no solo es un beneficio para la empresa puesto que mejora su productividad, sino que principalmente aumenta el potencial de la persona que los recibe.

RSC es el término mágico y empresas como Ferrovial, BBVA, Unión Fenosa y Endesa, los protagonistas de la materialización de la responsabilidad social corporativa. ¿Cómo? Estas compañías han puesto en marcha en los últimos años departamentos de RSC o reputación social, o han introducido este concepto como un elemento clave de su estrategia empresarial y de la relación con sus partes interesadas (stakeholders).

“La RSC aún es un adolescente. En ningún caso, es una moda”, aseguró ayer Esther Trujillo, de Telefónica, en una mesa redonda en el marco del Congreso de Desarrollo Sostenible, organizado por Endesa y la Asociación Española de la Calidad (AEC), en colaboración con la Administración central, Unión Fenosa, Siemens y Telefónica.

José Luis Blasco, director de Sostenibilidad de KPMG, dijo que "si una empresa tiene un presidente y un consejero delegado que apoyen la RSC, tiene un buen músculo". Hernán Cortés, de Endesa, añadió que "debe haber una convicción de la alta dirección para apostar por esto".

En la clausura de la jornada, el presidente de Endesa, Manuel Pizarro, apuntó que el grupo eléctrico "vende confianza" y, por ello, "cree en el desarrollo sostenible", en la transparencia y en el gobierno corporativo, en contraposición con las "conductas inadecuadas" que llevan a escándalos como Enron. Eduardo Montes, presidente de Siemens y el Club de Excelencia en Sostenibilidad, señaló que el papel de la empresa pasa por ser sostenible y responsable y que no se trata de un "movimiento altruista". Montes añadió que aspectos como el buen gobierno o la ética, el medio ambiente o el comportamiento social son claves para la supervivencia de la empresa, porque su mala gestión puede acabar con ella.

El presidente de la AEC, Jaime Lloret destacó la juventud del movimiento de sostenibilidad ya "que no tiene más de trece o catorce años" y que uno de los aspectos futuros será la búsqueda de una herramienta, que valore el papel de la empresa en relación con los grupos de interés.

Las empresas que participaron en el foro coincidieron en rechazar que la responsabilidad social corporativa sea una moda transitoria. "La RSC es un fenómeno estructural, no coyuntural", afirmó José Ángel Moreno, de BBVA. "Sólo las empresas que se creen la RSC son capaces de aprovechar las oportunidades que brinda. Se trata de percibir inteligentemente cuáles son los intereses de la empresa a medio plazo". BBVA puso en marcha un departamento de RSC en noviembre de 2002.

José Ignacio Wert, director de Relaciones Corporativas de BBVA, destacó la gestión responsable como uno de los paradigmas de la competitividad de la empresa. Wert resaltó la creciente importancia de los activos intangibles, como la reputación, la marca o los valores que transmite una compañía, y la multiplicación del número de propietarios de la empresa, a los que se han incorporado los grupos de interés o stakeholders, en lo que también está depositado ahora el valor de esos intangibles.

Amalia Blanco, de Ferrovial, cree que "si la RSC no fuera buena para los intereses empresariales, no se haría nada en este área". Ferrovial canaliza todas sus actuaciones en un comité de sostenibilidad.

"Para que este concepto tenga éxito, tiene que haber un creyente en la empresa, pero afecta a toda la organización", apuntó Gemma Giner, de Unión Fenosa.

En el caso de Telefónica, la operadora creó hace tres años un departamento de responsabilidad corporativa. "Una empresa se embarca en estos temas porque crean valor y porque se blinda a base de aplicar conceptos de sostenibilidad ante posibles crisis o fracasos frente a tus grupos de interés", apuntó Trujillo.

En general, las compañías no ven con buenos ojos el plan del Gobierno de redactar una Ley de RSC, que fije obligaciones a las empresas. "a RSC empieza donde acaba la responsabilidad legal. Habrá que ver hasta dónde se llega", señaló Moreno.

José Luis Blasco, director de Sostenibilidad de la auditora KPMG, distingue cuatro tipos de empresas en función de su reacción ante la responsabilidad social corporativa

(RSC). "Las que actúan por gestión del riesgo; las que reaccionan ante la maduración del mercado, para diferenciarse frente a la competencia; las periféricas, que se dejan llevar por la corriente de la moda y, por último, las que tienen un tesoro escondido, ya que han puesto a trabajar la RSC para servir a la cuenta de resultados". Según Blasco, este cuarto tipo de compañía es la que "realmente gestiona bien la responsabilidad social corporativa".

4.3. La situación de la empresa española en los mercados externos

4.3.1. La percepción positiva de las marcas españolas en el exterior

Zara, Iberia, Telefónica y los bancos SCH y BBVA se sitúan entre las 10 marcas españolas más conocidas fuera de España, según el estudio Made in Spain: La imagen de España y sus marcas en el mundo, dirigido por la Universidad Carlos III para el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).

Junto a estas marcas figuran además Seat, Mango, Freixenet, Chupa Chups y Lladró.

Asimismo, los encuestados identificaron como 'netamente españolas' las marcas Iberia, BBVA y Real Madrid (con un 100% de identificación); Telefónica (97,4%); Carbonell (96,39%); El Corte Inglés (95,2%); SCH (94,1%); Torres (94,4%); Borges (88,9%) y Seat (87,8%).

Sin embargo, según revela la encuesta, el grado de notoriedad espontánea de las marcas españolas es escaso en relación a países competidores como Alemania, Italia, Francia y Estados Unidos, a pesar de que entre el 45% y 50% de los consumidores las reconocen.

La encuesta pone de manifiesto además que la percepción de los productos españoles en cuanto a calidad y precio es positiva, ya que más del 68,4% de los entrevistados califican la calidad como buena o muy buena y más del 50% consideran los precios como competitivos.

La valoración en cuanto al nivel de innovación y tecnología de marca España es pobre, porque, según el estudio, más del 65% la valoran igual o por debajo con respecto a sus competidores.

Según se desprende de la encuesta, conocer el origen español de los productos o servicios tiene un efecto positivo en la decisión de compra, que es especialmente significativo en los sectores de alimentación y bebidas, diseño y moda y servicios financieros.

Uno de los hechos que también destaca el estudio se centra en la confusión de los productos españoles con los italianos, ya que cuando los clientes o consumidores no reconocen que la marca de un producto o servicio es español, lo asocian directamente con Italia.

Por otro lado, los encuestados en Estados Unidos y Canadá destacan que se debería vender más la imagen europea y aclarar la diferencia entre España y Latinoamérica. Asimismo, reclaman que exista un mayor apoyo a las marcas españolas en Estados Unidos y que se mejore la enseñanza del español y los viajes turísticos a España.

En la Unión Europea sugirieron que se debería promover más la cultura española y que se realice una mayor integración de las empresas españolas en el entorno internacional, mientras que en Iberoamérica creen que se debería potenciar más el papel de las empresas españolas inversoras así como la imagen de las inversiones a largo plazo.

El estudio, que ha sido dirigido por la Universidad Carlos III de Madrid y patrocinado por el ICEX, se realizó entre los meses de octubre de 2002 y febrero de 2003 en la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Iberoamérica, China y Pacífico, Europa del este, Rusia, Africa y Oriente Medio.

Julio Cerviño, profesor titular de Marketing de la Universidad Carlos III, destacó que la marca española es en la actualidad "reconocida y fuerte", a pesar de que, según dijo, se

debe aumentar el número de marcas españolas conocidas en el exterior y las inversiones en innovación y tecnología.

Por su parte, el presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) y de Freixenet, José Luis Bonet, subrayó que para lograr ser reconocido a escala mundial, hay que ser líder en España, al tiempo que el vicepresidente ejecutivo del ICEX, José Manuel Reyero, señaló que el precio bajo de los productos no ayuda a conseguir una marca reconocida y de prestigio.

"Si vendemos a un precio bajo, tendremos pocos y estrechos márgenes y no invertiremos en apoyo de la marca ni del producto", dijo.

4.3.2. El perfil del profesional internacional

Mente abierta, disposición a trabajar en el extranjero y con ganas de crecer. Así es el perfil del candidato que busca una multinacional. Pero el español no siempre está dispuesto a salir fuera.

Una empresa como Microsoft –500 empleados en España– contrata una media de 25 personas al año en nuestro país. La farmacéutica Novartis –1.200 trabajadores–, más de cincuenta, mientras que General Electric (GE), con más de tres mil empleados, habrá incorporado al finalizar el presente año entre 150 y 175 personas, por encima de su media anual de contrataciones, como consecuencia de la apertura prevista para 2005 de una nueva planta en Cartagena. La palma se la lleva la consultora Accenture, que incorporará este ejercicio 1.880 empleados entre recién titulados y profesionales con experiencia. Por su parte, Diageo ha sumado 32 nuevos profesionales, principalmente en las áreas de márketing y comercial.

Trabajar en una compañía multicultural, con áreas de negocio centralizadas en diferentes puntos del planeta y con el inglés como lengua oficial, exige candidatos con unas características muy especiales. Es lo que provoca que muchas veces los procesos de selección sean más largos de lo habitual –entre uno y dos meses–, "en los que buscamos gente que quiera crecer dentro de la empresa, dispuesta a trabajar en otros

países y con unas actitudes muy concretas", afirma la directora de recursos humanos de Philips en España, Concha Villodas. Entre esas actitudes que más valora la multinacional holandesa –sobre todo en su área comercial– están la capacidad de trabajo en equipo, la creatividad y la iniciativa. Cualidades que poseen "aquellos que se han preocupado de ampliar sus conocimientos más allá de su disciplina académica", dice Villodas.

GE busca jóvenes con idiomas, expedientes académicos brillantes y una serie de valores corporativos globales propios de la firma. "Personas que hayan hecho prácticas en el extranjero, que hayan trabajado los veranos, que hayan colaborado con cátedras de investigación... En definitiva, que sobresalgan de la media", reconoce Eduardo Pérez, líder de recursos humanos de GE Advanced Materials, el antiguo negocio de plásticos de la compañía.

A los responsables de selección de GE les gusta acudir a universidades y escuelas de negocios para detectar jóvenes con talento, aunque tengan escasa experiencia profesional. La mayoría de las multinacionales lo prefieren así para luego formar y adaptar a los candidatos de acuerdo a los valores y prácticas de la firma. Casi todos los junior que se incorporan a GE pasan por uno de los cinco programas globales de liderazgo que se desarrollan a nivel mundial para toda la corporación: finanzas, comercial, recursos humanos, producción y tecnologías de la información. "En los próximos años va a producirse una auténtica guerra por el talento porque no es fácil encontrar titulados muy brillantes y con capacidad de liderar", presagia Eduardo Pérez.

En este tipo de empresas, a diferencia de las nacionales, "si lo haces bien, tu carrera pasa irremediablemente por irte fuera", asegura Ignacio Bao, de la empresa de cazatalentos Bao & Partners. Aparece entonces uno de los problemas principales de los profesionales españoles y que, según destaca Pérez, es la escasa disposición para la movilidad geográfica. "En España, están aburguesados y acomodados", asegura.

Sin embargo, esta actitud se justifica por la calidad de vida que se disfruta en el propio país, un argumento que funciona a la inversa como un imán: miles de extranjeros quieren venir a España a trabajar precisamente por eso.

Empresas como Diageo han encontrado una solución intermedia para combinar el desarrollo profesional con la vida personal y tratan de flexibilizar sus formas de trabajo para evitar traslados de residencia de sus empleados. Por ejemplo, el director de riesgos para Europa, que es español, sigue desarrollando sus tareas desde Madrid, aunque con constantes viajes. Los puestos con mayor componente internacional de trabajo en Diageo, son, según el director de desarrollo de talento, José Ángel Martínez, analistas financieros, brand manager y responsables de cuentas.

Microsoft también entiende que haya gente que "prefiera quedarse en España, uno de los destinos favoritos de los empleados de otros países", afirma Elena Dinesen, responsable de recursos humanos. Pero quien entra a trabajar en la empresa de software sabe que "no es obligatorio, pero cuenta con una opción más en su carrera: irse a trabajar al exterior", puntualiza.

Las multinacionales son más creativas y agresivas al retribuir a sus empleados. Los salarios suelen ser un veinticinco por ciento superiores a la media del sector y "la parte variable siempre está presente", asegura Euprepio Padula, de la firma de cazatalentos Alexander Man.

Estas firmas tienen una planificación más detallada de la carrera profesional, apoyada en la formación continua. Pero también ejercen una presión constante a través de los sistemas de medición de resultados. Por ejemplo, en GE, en un periodo de tiempo de entre veinticuatro y treinta y seis meses los participantes en el programa de iniciación, ya contratados, rotarán por entre cuatro y seis puestos y destinos diferentes, al término de cada cual son evaluados. Si no superan la criba, abandonan la empresa.

5. CONCLUSIONES

De las encuestas realizadas con objeto de este estudio, así como de la investigación llevada a cabo con respecto a las políticas de Recursos Humanos de las empresas identificadas en los resultados, podemos destacar las siguientes conclusiones:

- El conocimiento de las marcas españolas por parte de los profesionales es elevado, y se encuentra en línea con los resultados obtenidos en otras encuestas comúnmente manejadas en el sector.
- Si embargo, la encuesta realizada a consumidores revela que a veces existe una imagen que no responde a la realidad. Al basarse en percepciones y mensajes publicitarios, la sensación de “nacional” que muchos consumidores tienen de las marcas puede llegar a ser totalmente ficticia.
- Es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en los distintos mercados en que operan las marcas españolas.
- Para un mejor conocimiento de las marcas españolas es necesario una mayor acción y compromiso institucional.
- Hay empresas españolas con presencia internacional, pero falta una imagen-país, lo que dificulta su desarrollo.
- Es necesario poner en pie una estrategia de comunicación para trasladar una imagen de lo español que responda a la realidad. Esta imagen debe ser coherente y debe intentar combinar tradición e innovación.

Considiero fundamental la creación, en el ámbito de la administración del Estado que se considere adecuado, de al menos un organismo o entidad que ejerza el liderazgo de un proyecto global de fomento de la marca española a corto, medio y largo plazo. En tanto esa entidad no se constituya, podría procederse a la creación de un organismo transitorio del tipo del Comité Marca España ya propuesto por el Foro de Marcas Renombradas, formado por un grupo de trabajo independiente y flexible, aunque adscrito a alguna entidad ya existente.

En este Comité, además de las cuatro entidades promotoras del proyecto, deberían estar representadas las instituciones, tanto públicas como privadas más activas en la construcción de la imagen exterior de España, como el Ministerio de Asuntos Exteriores, Turespaña, el Instituto Cervantes, la Fundación Carolina, la Sociedad Estatal de Exposiciones Internacionales, la Sociedad Estatal para la Acción Cultural en el Exterior, o la Sociedad Estatal para las Conmemoraciones culturales, RNE-TVE, CEOE, etc., pero también empresas privadas y entidades como las Cámaras de Comercio o la SGAE.

El Comité de Marca España trabajaría también en la elaboración de directrices o líneas estratégicas de comunicación, que habrán de servir como recomendaciones útiles, tanto para las empresas como para las instituciones públicas.

Bajo la estructura de este Comité, sería conveniente la puesta en marcha de un Observatorio Permanente de la imagen exterior de España, que llevaría a cabo estudios e investigaciones. Desarrollaría también un informe periódico sobre el estado de las percepciones de España en el exterior y, eventualmente, en el interior.

Por supuesto, la actividad de este organismo, de carácter global dentro del mercado español, debería coordinarse de forma estrecha y constante con otras instituciones, de escala autonómica y aun municipal. Así tendría su reflejo la política actual seguida por el Ejecutivo central, así como las tendencias en deslocalización y descentralización que se están poniendo de manifiesto por las diferentes administraciones autonómicas.

Sugiero también como medida de choque la activación de actividades centradas en el sector externo, con base en las delegaciones económicas y comerciales de las embajadas, para dar más peso a la diplomacia pública. Un primer paso es la formación de funcionarios en temas y estrategias de imagen y diplomacia pública. En el ámbito de la diplomacia se debe aprovechar al máximo los grandes eventos de ámbito internacional, habría que sacar mejor partido a los acontecimientos históricos españoles con proyección en el exterior, como el 25º aniversario de la Constitución española, y deberían aprovecharse las celebraciones históricas internacionales relacionadas con

España. Todos estos programas deben ir acompañados de una amplia estrategia de presión comercial y diplomática en los países que se consideren prioritarios para los intereses de España en el mundo, como el caso de EE.UU.

Otra medida que propongo es la puesta en marcha de un programa de relaciones públicas en el exterior en el que se apunte la necesidad de financiar viajes a España de prescriptores de opinión, potenciar una mayor presencia de españoles en organismos internacionales, apoyar la candidatura de España para formar parte de la OCDE, o en concreto del G-9 o dar prioridad a la concesión de visados a empresarios y personas relevantes de países estratégicos para la marca España.

Destacaría también la conveniencia de resaltar la cultura y la lengua españolas como activos de primer orden que, sin embargo actualmente están infrautilizados. Es urgente reforzar y coordinar la acción cultural exterior, en especial las instituciones públicas y los programas de apoyo a la enseñanza privada de la lengua y cultura española.

Como última recomendación, considero interesante promocionar la figura de los “embajadores de la marca España” mediante convocatoria de premios o incentivos a las buenas prácticas en la mejora de la imagen de España, así como conservar el nombre de Marca España que ha presidido el proyecto hasta hoy y que puede permitir atraer mejor los recursos del sector privado.

Podríamos preguntarnos si nuestras marcas españolas más prestigiosas son igual de conocidas fuera de nuestras fronteras que dentro. ¿Son identificadas las marcas españolas como tales? De la interacción con profesionales del sector, podemos indicar que no sólo son nuestras marcas cada vez más plenamente reconocidas fuera de nuestro país, sino que, además, muchas de ellas son identificadas netamente como marcas “made in Spain”.

Hay cuatro sectores en los que la asociación con España es más clara: Alimentación y Bebidas, Turismo, Servicios Financieros y Comunicaciones y Diseño y Moda. En lo que a marcas concretas se refiere, las diez más renombradas, las consideradas “Top of

Mind”, son Telefónica, Zara, Iberia, Repsol YPF, BBVA, Mango, Santander Central Hispano, El Corte Inglés, Freixenet y Camper.

España tiene, además, muchas marcas conocidas e identificadas en el extranjero como españolas, pero también que hay otras que no lo son tanto, debido, en muchos casos, a su nombre con poca apariencia española.

Así, las principales empresas identificadas como españolas son: Telefónica, El Corte Inglés, Adolfo Domínguez, Iberia, Zara, Gallina Blanca, BBVA y Chupa Chups. En el otro extremo, en el de las menos relacionadas, se encuentran Keraben, Boomer, Springfield, Tintoretto, Loewe, Panama Jack, Camper, Indra y Kelme.

Podemos entrever una excelente perspectiva para nuestras marcas. Además, otras conclusiones que podemos extraer del estudio son los valores, positivos y negativos, con los que los participantes relacionan a España. Los más votados han sido que es un país económicamente desarrollado, que tiene un buen nivel de vida, un sistema democrático estable y un elevado nivel de educación. Por el contrario, entre los menos valorados han destacado el bajo índice de investigación tecnológica, el elevado número de parados y un sistema poco desarrollado de Seguridad Social.

6. BIBLIOGRAFÍA

Las siguientes referencias bibliográficas han sido utilizadas a lo largo del presente estudio. Se listan a continuación, por orden alfabético del primer autor, para el lector interesado en profundizar en los conceptos expuestos.

- “Managing Brand Equity”.
Autor: David A. Aaker.
Ed. Free Press, 1991.
- “Building Strong Brands”.
Autor: David Aaker.
Ed. Free Press, 1995.
- “Brand Portfolio Strategy : Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity”.
Autor: David A. Aaker.
Ed. Free Press, 2004.
- “Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution”.
Autores: David A. Aaker, Erich Joachimsthaler.
Ed. Free Press, 2000.
- “Cause Related Marketing”.
Autor: Sue Adkins.
Ed. Butterworth-Heinemann, 1999.
- “The Culting of Brands: When Customers Become True Believers”.
Autor: Douglas Atkin.
Ed. Portfolio, 2004.
- “Marketing de Combate: Claves Definitivas Para Saber Conquistar a los Clientes”.
Autores: Denise Barboteu Ayote, Yves Philoleau.
Ed. Oberon, 2003.
- “Branded Customer Service : The New Competitive Edge”.
Autores: Janelle Barlow, Paul Stewart.
Ed. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- “Overpromise and Overdeliver: The Secrets of Unshakable Customer Loyalty”.
Autor: Rick Barrera.
Ed. Portfolio, 2004.
- “El Libro Rojo de las Marcas”.
Autor: Lluís Bassat.
Ed. Espasa Calpe Mexicana, S.A., 1999.

- “A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century”.
Autores: Scott Bedbury, Stephen Fenichel, Stephen Fenichell
Ed. Penguin Books, 2003.
- “Marketing en un Mundo Global: Claves y Estrategias Para Competir en el Mercado Internacional”.
Autor: Josep Bertrán Vall.
Ed. McGraw-Hill, 2002.
- “Brand Medicine : The Role of Branding in the Pharmaceutical Industry”.
Autores: Tom Blackett, Rebecca Robins.
Ed. Palgrave Macmillan, 2001.
- “Brands That Rock : What Business Leaders Can Learn from the World of Rock and Roll”.
Autores: Roger Blackwell, Tina Stephan.
Ed. John Wiley and Sons, 2003.
- “Benchmarking Para Competir”.
Autor: Robert J. Boxwell.
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “The Philosophy of Branding: Great Philosophers Think Brands”.
Autor: Thom Braun.
Ed. Kogan Page, 2004.
- “Brands and Branding (The Economist Series)”.
Autores: Rita Clifton, John Simmons, Sameena Ahmad, The Economist.
Ed. Bloomberg Press, 2004.
- “Brand Warfare : 10 Rules for Building the Killer Brand”.
Autor: David D'Alessandro.
Ed. McGraw Hill, 2002.
- “Introducing Evolutionary Psychology”.
Autores: Dylan Evans, Oscar Zarate, Richard Appignanesi.
Ed. Totem Books, 2000.
- “Las Marcas Renombradas Españolas”.
Autor: Foro de Marcas Renombradas Españolas.
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People”.
Autores: Marc Gobe, Sergio Zyman
Ed. Allworth Press, 2001.
- “Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brands in a Consumer Democracy”.
Autor: Marc Gobe.
Ed. Watson-Guptill Publications, 2002.

- “Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time”.
Autor: Matt Haig.
Ed. Kogan Page, 2003.
- “How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding”.
Autor: Douglas B. Holt.
Ed. Harvard Business School Press, 2004.
- “La Era de las Marcas Depredadoras”.
Autor: Ricardo Homs.
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “Clienting”.
Autores: Luis María Huete y Antonio Pérez.
Ed. Amat, 2003.
- “Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion”.
Autor: Nicholas Ind.
Ed. Kogan Page, 2004.
- “Harvard Business Review on Brand Management (The Harvard Business Review Paperback Series)”.
Autores: Erich Joachimsthaler, David Aaker, John Quelch, David Kenny, Vijay Vishwanath, Mark Jonathan.
Ed. Harvard Business School Press, 1999.
- “Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communications (Advertising and Consumer Psychology)”.
Autores: Lynn R. Kahle, Chris Riley.
Ed. Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- “The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term”.
Autor: Jean-Noel Kapferer.
Ed. Kogan Page, 2004.
- “Best Practice Cases in Branding”.
Autor: Kevin Keller.
Ed. Prentice Hall, 2002.
- “Strategic Brand Management”.
Autor: Kevin Lane Keller.
Ed. Prentice Hall, 2002.
- “Marketing”.
Autores: Roger A. Kerin, Eric. N. Berkowitz, Steven W. Hartley, William Rudelius.
Ed. McGraw-Hill, 2003.

- “CRM Para Directivos”.
Autores: Carol Kerr, Kristin Anderson.
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “No Logo: No Space, No Choice, No Jobs”.
Autor: Naomi Klein.
Ed. Picador, 2002.
- “The Brand Mindset: Five Essential Strategies for Building Brand Advantage Throughout Your Company”.
Autores: Duane E. Knapp, Christopher W. Hart.
Ed. McGraw-Hill, 1999.
- “Brand New : How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell”.
Autor: Nancy F. Koehn.
Ed. Harvard Business School Press, 2001.
- “Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation”.
Autor: Nirmalya Kumar.
Ed. Harvard Business School Press, 2004.
- “Market Smarter Not Harder: An Experiential Journey to Create a Customer-Driven Marketing Plan!!!”.
Autores: Pamela Larson Truax, Monique Myron.
Ed. Kendall Hunt Pub Co, 1996.
- “Branded World: Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands”.
Autores: Michael Levine, Michael Levine.
Ed. Wiley, 2003.
- “BRANDchild: Insights into the Minds of Today's Global Kids: Understanding Their Relationship with Brands”.
Autores: Martin Lindstrom, Patricia B. Seybold.
Ed. Kogan Page, 2003.
- “Smart. Lo Fundamental y lo Más Efectivo Acerca de las Marcas y el Branding”.
Autor: Mauricio Mariotti.
Ed. McGraw-Hill, 2001.
- “The Hero and the Outlaw : Harnessing the Power of Archetypes to Create a Winning Brand”.
Autores: Margaret Mark, Carol S. Pearson.
Ed. McGraw-Hill, 2002.
- “Uncommon Practice: People Who Deliver a Great Brand Experience”.
Autores: Andy Milligan, Shaun Smith.
Ed. Financial Times Prentice Hall, 2002.
- “La protección de la marca renombrada (Monografías Civitas)”.
Autor: Montiano Monteagudo.
Ed. Civitas, 1995.

- “The Brand Called You: The Ultimate Brand-Building and Business Development Handbook to Transform Anyone into an Indispensable Personal Brand”.
Autores: Peter Montoya, Tim Vandehey.
Ed. Peter Montoya, 2003.
- “United We Brand”.
Autor: Mike Moser.
Ed. Harvard Business School Press, 2003.
- “Marketing Hoy. Gestión Comercial y Atención al Cliente”.
Autor: Rafael Muñoz González.
Ed. Cef, 1996.
- “Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution”.
Autor: Edward L. Nash.
Ed. McGraw-Hill, 2000.
- “The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design”.
Autor: Marty Neumeier.
Ed. Pearson Education, 2003.
- “Marketing Internacional”.
Autores: Ana Nieto Churruca, Olegario Llamazares García-Lomas.
Ed. Pirámide, 1998.
- “Before the Brand: Creating the Unique DNA of an Enduring Brand Identity”.
Autor: Alycia Perry, David Wisnom III.
Ed. McGraw-Hill, 2002.
- “The Experience Economy”.
Autores: B. Joseph Pine, B. J., II Pine, James H. Gilmore.
Ed. Harvard Business School Press, 1999.
- “Evolution in Mind: An Introduction to Evolutionary Psychology”.
Autor: H. C. Plotkin, Henry Plotkin.
Ed. Harvard University Press, 1998.
- “Brain Tattoos: Creating Unique Brands That Stick in Your Customers' Minds”.
Autor: Karen Post.
Ed. American Management Association, 2004.
- “Brand Manners: How to Create the Self Confident Organization to Live the Brand”.
Autor: Hamish Pringle, William Gordon.
Ed. John Wiley and Sons, 2001.
- “Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands”.
Autores: Hamish Pringle, Marjorie Thompson.
Ed. John Wiley and Sons, 2001.
- “Branded: The Buying and Selling of Teenagers”.
Autor: Alissa Quart.
Ed. Perseus Publishing, 2003.

- “The Power of Cult Branding: How 9 Magnetic Brands Turned Customers Into Loyal Followers (and Yours Can, Too)”.
Autores: Matthew W. Ragas, BJ Bueno.
Ed. Crown Business, 2002.
- “The 22 Immutable Laws of Branding”.
Autores: Al Ries, Laura Ries.
Ed. Harper Business, 2002.
- “The Origin of Brands : Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival”.
Autores: Al Ries, Laura Ries.
Ed. HarperBusiness, 2004.
- “Positioning: The Battle For Your Mind”.
Autores: Al Ries, Jack Trout.
Ed. McGraw-Hill, 2000.
- “El Poder de Lo Simple”.
Autores: Steve Rivkin, Jack Trout.
Ed. McGraw-Hill, 1999.
- “Lovemarks: The Future Beyond Brands”.
Autores: Kevin Roberts, A. G. Lafley.
Ed. Powerhouse Books, 2004.
- “Términos de Marketing”.
Autor: Miguel Santesmases Mestre.
Ed. Pirámide, 1996.
- “Experiential Marketing : How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE to Your Company and Brands”.
Autor: Bernd H. Schmitt.
Ed. Free Press, 1999.
- “Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers”.
Autor: Bernd Schmitt.
Ed. Wiley, 2003.
- “Brand Babble : Sense and Nonsense About Branding”.
Autores: Don E. Schultz, Heidi Schultz.
Ed. South-Western Educational Pub, 2003.
- “Pharmaceutical Marketing in the 21st Century”.
Autor: Mickey C. Smith.
Ed. Haworth Press, 1997.
- “America's Greatest Brands: An Insight into More Than 70 of America's Strongest Brands”.
Autor: Stephen Smith.
Ed. America's Greatest Brands, 2003.

- “Conquering Consumerspace: Marketing Strategies for a Branded World”.
Autor: Michael R. Solomon.
Ed. American Management Association, 2003.
- “Kidfluence : The Marketer's Guide to Understanding and Reaching Generation Y -
- Kids, Tweens and Teens”.
Autores: Anne Sutherland, Beth Thompson.
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “Brand Stretch : Why 1 in 2 extensions fail, and how to beat the odds: A brandgym
workout”.
Autor: David Taylor.
Ed. John Wiley and Sons, 2004.
- “Advanced Brand Management”.
Autor: Paul Temporal.
Ed. John Wiley and Sons, 2002.
- “Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge”.
Autor: Daryl Travis.
Ed. Crown Business, 2000.
- “Big Brands Big Trouble: Lessons Learned the Hard Way”.
Autor: Jack Trout.
Ed. Wiley, 2001.
- “Brand Aid: An Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding
Problems and Strengthening Your Market”.
Autor: Brad Vanauken.
Ed. Amacom, 2003.
- “Legendary Brands: Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning
Market Strategy”.
Autor: Laurence Vincent.
Ed. Dearborn Trade, 2002.
- “How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Powerful
Techniques for the Successful Practitioner”.
Autor: Alan Weiss.
Ed. Pfeiffer, 2001.
- “Building Brands and Believers: How to Connect with Consumers Using
Archetypes”.
Autor: Kent Wertime.
Ed. John Wiley and Sons, 2003.
- “Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and
Maintaining Strong Brands”.
Autores: Alina Wheeler, Alina R. Wheeler.
Ed. Wiley, 2003.

- “Ageless Marketing : Strategies for Reaching the Hearts and Minds of the New Customer Majority”.
Autores: David B. Wolfe, Robert Snyder.
Ed. Dearborn Trade, 2003.
- “Evolutionary Psychology : An Introduction”.
Autor: Lance Workman, Will Reader.
Ed. Cambridge University Press, 2004.
- “Brand Harmony: Achieving Dynamic Results by Orchestrating Your Customer's Total Experience”.
Autor: Steve Yastrow.
Ed. Select Books, 2003.
- “How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market”.
Autor: Gerald Zaltman.
Ed. Harvard Business School Press, 2003.