

# B-UIC

Your business magazine

#02

JUNIO 2014

[www.uic.es/alumni](http://www.uic.es/alumni)

## Up to Date

O enamoras o eres barato

## News from the market

Fenómenos paranormales del antimarketing

Marketing y aplicaciones

El marketing online

Marketing deportivo

Entrevista a Luis Conde

Investigación de mercado,  
una herramienta de futuro

Mobile Marketing

## Faculty insight

La misión de la marca

¿Todavía vale la pena  
comprar en línea?

## Be UIC



Alumni

Facultat de Ciències  
Econòmiques i Socials



JUNIO

[www.uic.es/alumni](http://www.uic.es/alumni)

# INDEX

## Editorial

02 > Saludo del Decano

## Up to Date

03 > "O enamoras, o eres barato"

## News from the market

07 > Los paranormales fenómenos del antimarketing.

11 > Marketing y aplicaciones. "El primer fracaso me inspiró"

14 > Entrevista a Enric Balaguer: El marketing online

15 > Marketing deportivo.

Bàsquet Manresa: compitiendo con los grandes desde la esencia

18 > Entrevista empresario: Luis Conde

21 > La investigación de mercado, una herramienta de futuro.

22 > Mobile Marketing

## Faculty insight

24 > La misión de la marca.

26 > ¿Todavía vale la pena comprar online?

## Be UIC

### STAFF

**Edita:** Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES)

**Director:** Dolors Gil Doménech

**Consejo Editorial:** Toni Mora, Pedro García del Barrio y Marianna Zanuy

**Coordinación redaccional:** Consuelo León

**Han colaborado en este número:** Victor Küppers, Enric Balaguer, Marc Bernadich, Mar Deus, Consuelo León y Frederic Marimón

**Diseño:** [www.twice.es](http://www.twice.es)


ISSN 2339-7640



M'adreço a vosaltres de nou per convidar-vos a donar un cop d'ull al segon número de la revista B-UIC, de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials. Aquest cop hem centrat aquesta edició en el tema del màrqueting. Per aquest motiu, hi ha col·laborat un gran nombre de professors de la casa, de l'àrea del màrqueting, que han escrit sobre temes diversos relacionats amb aquesta disciplina, com ara el màrqueting esportiu, l'efecte actitud, l'antimàrqueting o la investigació de mercat.

Alhora, hem pogut gaudir de la participació d'Alumni de la Facultat que treballen en l'àrea del màrqueting, els quals han compartit amb nosaltres part dels seus coneixements i la seva experiència. Així mateix, la col·laboració d'empresaris i altres professors de la Facultat ha estat clau per a la consecució d'aquest segon número de B-UIC.

Voldria també fer-vos partícips de la primera jornada festiva de la Facultat, celebrada el dia 9 d'abril, que vam anomenar B-Day i que serà resumida en el proper número de la revista. L'any passat vam viure la Jornada de l'Emprenedoria i, quan es va acabar, vam decidir celebrar cada any un dia festiu a la Facultat amb conferències i tallers, que tancaríem amb el retrobament dels Alumni de la Facultat. Sens dubte ha estat un dia especial de retrobament. Aquest no ha de ser més que un primer pas a l'hora de bastir ponts per a una col·laboració més estreta entre nosaltres. Volem dur a terme més activitats amb els graduats de la Facultat i establir-hi un vincle més fort per reforçar la marca UIC. Els processos dins la nostra Facultat i totes les activitats, que millorem constantment, han de comptar amb vosaltres de forma especial, ja que això redundarà en beneficis mutus. Els alumnes actuals gaudiran de l'experiència d'aquells que abans han passat per les aules i que ara es troben plenament inserits en el mercat laboral i, d'altra banda, els membres d'Alumni ens permetran vincular-nos encara més amb el món empresarial català, alhora que ells enfortiran llaços amb la UIC. En termes planers i clars, hem d'enfortir el segell B-UIC!



Toni Mora  
Degà FCES



Victor Küppers - Profesor asociado de ADE en la UIC

# O ENAMORAS O ERES BARATO



**En el entorno comercial actual, visto lo visto, no hay que ser muy listo para reconocer el enorme éxito de las estrategias *low cost* en casi todos los mercados. Los responsables comerciales van como locos para adaptarse a este nuevo entorno, en el que el precio es el que manda y donde defender la cuota de mercado es un trabajo de chinos para aquellas empresas cuyo posicionamiento no se basa principalmente en el precio.**

Todavía hay muchos iluminados que piensan que esta es una tendencia efímera, pero los expertos en marketing y los mercados están dejando claro que no es así porque al final son los clientes los que mandan. El *low cost* no ha venido de visita, y mientras algunos con responsabilidad comercial han despreciado a estas empresas "baratas", han apelado a la calidad de sus propios productos y servicios para menospreciarlas y les han augurado un futuro efímero, no se dan cuenta de que los "infectados" se han instalado en el sofá y se han servido una cervecita para ver el partido. Y, de momento, van ganando ellos (cuota de mercado) y no piensan parar. La revolución *low cost* no es pasajera, ha venido para quedarse, y creo que es así por dos motivos. El primero, por supuesto, la crisis económica. La mayor sensibilidad al precio ha sido la causa principal del nacimiento de estas propuestas, también las nuevas tecnologías y su aba-

ratamiento han facilitado estos posicionamientos y al final el consumidor se ha acostumbrado a comprar estos productos/servicios *low-cost*, pero hay otro factor mucho más importante y que no depende de la coyuntura: los consumidores hemos descubierto que lo barato no es necesariamente malo. Nos ha sorprendido ver que tomamos café de marca blanca y que no se nos caen las orejas a trozos, que el papel de cocina barato no genera enfermedades extrañas al tocarlo; siendo temerarios, nos hemos arriesgado a comprar aparatos electrónicos en *category killers*, comprobando después que no se han estropeado, e incluso hemos volado en compañías *low cost*, que resulta que no se caen, y ahora preferimos ir dos horas embutidos como un salchichón en los asientos y gastar el dinero disfrutando de una cervecita en la ciudad de destino. Hace pocos años, estaba muy claro el axioma comercial de que "lo caro es bueno" y de



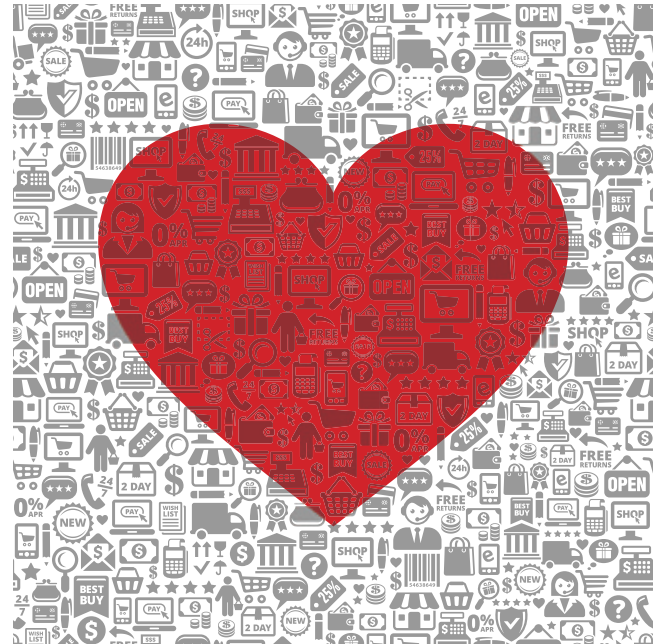
## “Para enamorar, se me ocurren tres caminos: producto, proceso y personas”

que “lo barato es malo”, que los *targets* altos del mercado compraban productos caros y que los más bajos eran clientes de productos económicos. Estos esquemas se han acabado, sobre todo la primera parte, y en referencia a la segunda, los *targets* altos consumen *low cost* como los que más: muchos coches de lujo tienen un seguro *low cost* y en el barrio de Salamanca o Pedralbes se venden muchos productos de marca blanca en los supermercados.

La alternativa de posicionarse en precio no es una deshonra y en muchos casos se ha demostrado muy rentable. Mercadona, Media Markt, Ryanair o Zara han convertido el precio en su principal herramienta comercial, con gran éxito. Otro tema es que algunas empresas aprovechen su poder para maltratar al proveedor, lo cual ocurre por desgracia, pero papanatas hay en todas partes. La realidad es que estos posicionamientos están ganando cada vez más cuota de mercado.

¿Y qué hacemos los que no competimos por precio? A mí se me ocurre una sola solución, que es simple pero nada fácil: enamorar a tus clientes. No hay otra, o enamoras, o eres barato. El triunfo del *low cost* ha radicalizado el mercado a estas dos posiciones y aquellas empresas que son correctas, atentas, cordiales, profesionales y eficaces, con un precio competitivo, tienen los días contados. Cerrarán, morirán, vamos, ¡que desaparecerán! Por mediocres, por tibias. Y lo harán porque pierden en un extremo del mercado a los clientes que valoran una propuesta de valor excelente, que enamore y, en el otro, a los clientes para quien el precio es lo que más les importa. Hay que enamorar, o, como dicen los expertos, centrarse en la experiencia del cliente.

Luchar en el mercado contra estas empresas *low cost* solo tiene por tanto la alternativa de enamorar al cliente, y hacerlo de tal modo que esté dispuesto a pagar más porque entiende que recibe mucho más, y ese mucho más se traduce en amor, cariño, pasión, comodidad, agilidad, reconocimiento, identificación, orgullo y otros argumentos varios, pero todos a la vez. Enamorar no quiere decir ser profesional, correcto, eficaz o cordial, eso es ser del montón, porque todo el mundo lo es y el que no ya murió o está en fase terminal. Y hay muchas empresas que no lo han entendido y que siguen trabajando en la mediocridad. El planteamiento es de cajón. Si pudiéramos leer la mente de un



cliente (todo llegará) cuando sale de una tienda, de un hotel, de un avión o de cualquier establecimiento o página web, en su cabeza solo existen tres posibilidades acerca de lo que opina. Primera: “Vaya churro, no vuelvo más”. Segunda: “Bien, correcto, normal”. Tercera: “¡Ole, ole y ole!”. El efecto “¡ole, ole y ole!” es el que debería buscar una empresa, debería ser su gran fijación, su máxima preocupación. Pero si reflexionamos, ¿cuántos de nosotros salimos pensando esto después de gastarnos la pasta? Casi todos nos colocamos habitualmente en la posición dos y, por desgracia, eso no asegura que volvamos a comprar, al contrario, fomenta nuestro espíritu mercenario de ir al mejor postor, porque con la cantidad de oferta que hay y las continuas tentaciones que tenemos, sucumbimos al precio “porque no somos tontos”. Muchas empresas se quejan de que conseguir enamorar al cliente y ese efecto “¡ole, ole y ole!” es imposible, que los clientes no valoramos nada, que solo nos importa el precio y que somos muy exigentes, cuando deberían preguntarse qué están haciendo para lograrlo. Es fácil quejarse pero muy difícil ponerse a trabajar.

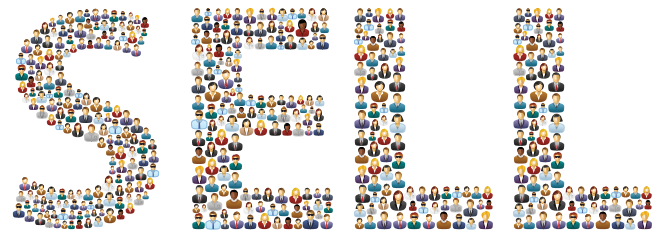
Últimamente me ha tocado colaborar con hoteles que pensaban de esta misma manera. Hace muchos años que hago una estadística cuando salgo de un hotel, pruébalo. Cuando haces el *check-out* (el “toma la llave que me largo”), en el 90% de las oca-

siones solo nos hacen dos preguntas: Primera: "¿Ha tomado algo del minibar?" (que traducido sería, "a ver, chorizo, ¿no me estará robando usted, verdad?"). Segunda: "¿Efectivo o tarjeta?" (es decir, suelte la molla rapidito). "¿Ha dormido usted bien?" o "¿estaba todo a su gusto?" son preguntas de ciencia ficción y cuando alguien las hace es un acto formal tan estandarizado que ni siquiera se escucha la respuesta. ¿Y así quieren fidelizarnos? Para fidelizar a un cliente hay que hacer muchísimo más, tiene que salir enamorado, dando saltos y diciendo "¡ole, ole y ole!". Eso es lo único que garantiza que volverá aunque tenga que pagar un poquito más, porque lo vale.

Para enamorar, a mí se me ocurren tres caminos: producto, proceso y personas. Hay empresas que no tienen contacto con su cliente final y enamorar implica apostar por los dos primeros, y la innovación en producto o proceso puede provocar grandes flechazos. Danone es una empresa que constantemente innova y que pone en manos de los consumidores productos difíciles de igualar. Amazon sería el paradigma de enamorar por proceso con su estrategia "1 clic". Comprar en Amazon es una experiencia brutal porque es fácil, sencillo; proponen otros productos que te pueden interesar sin molestar; puedes ver, comparar y casi tocar; no hay letra pequeña; puedes devolver los productos de forma sencilla, tienen una variedad enorme; hay referencias de otros clientes, te reconocen. Y encima a precios muy muy competitivos. ¡Absolutamente imbatible! Amazon ha logrado enamorar tanto a sus clientes que empezó vendiendo libros y ahora podemos comprar música, videos, electrónica, ropa, joyas, productos de cuidado personal y hasta *gadgets* para mascotas. Consigue que cerremos su web diciendo "¡ole, ole y ole!". Para mí, tiene mucho mérito porque logra enamorar sin contacto personal, algo muy difícil. El problema es que, salvo casos excepcionales como este, copiar los procesos es posible.

Otras compañías pueden jugar las tres variables. Apple es mucho más caro que sus competidores, pero tiene un producto maravilloso, un proceso de compra espectacular y un personal es-

tratosférico, que vive la empresa como si fuera suya. CaixaBank es otro ejemplo de que el amor debe mantenerse innovando constantemente. Tiene un producto difícil de diferenciar, pero un proceso espectacular (sus cajeros son toda una experiencia, incluso reconocen tus hábitos más frecuentes) y tienen un personal implicado y volcado en el cliente. Pero siguen esforzándose y ahora ha revolucionado el sector financiero con su nuevo proceso de venta, con el que ellos salen de sus oficinas para visitar a sus clientes-empresa estén donde estén.



Hay que saber jugar las tres variables con inteligencia, con sentido común. No se trata de gastar dinero, se puede hacer innovación *low cost*. Hoteles Atiram, cadena fundada por dos exalumnos de la UIC, es un ejemplo espectacular. En el baño, la botellita de champú no está identificada como tal, sino que pone "te voy al pelo". Cuando vas a desayunar, la taza tiene inscrito este mensaje "yo soy el café y tú la leche". ¿Cómo no vas a salir del hotel diciendo "¡ole, ole y ole!"? Y eso no tiene un coste extra, tiene pasión y sentido común. Y encima es casi imposible encontrar a alguien de su equipo que no sonría. Sonreír es marketing *low cost*, pero sigue habiendo mucho ciruelo suelto con cargo de *mánager* que no lo ha entendido.

Si una empresa puede gestionar las tres p, seguramente la más efectiva e incopiable sea la de las personas que están en contacto directo con el cliente. El momento en el que interactúa una persona de la empresa con el cliente es "El Momento", el más

“Hay que seleccionar bien a las personas, ese es el *big bang*, hay que fichar a la gente por su actitud, por su cara, por su amabilidad, por su ilusión, y no tanto por sus estudios, conocimientos o experiencias. Eso es importante, mucho, pero la diferencia entre los *cracks* y los chusqueros está en su actitud.”



## “La persona cuya cara no sonríe no debería estar en contacto directo con el cliente.”

importante, en el que todo se decide, es el último penalti de una final de Champions y ese momento debería ser la gran obsesión de las empresas. La clave en un bar son las camareras; en un hotel, los recepcionistas, y en un avión, las azafatas. Me parece increíble, demencial, que tantos directivos tan bien cualificados intelectualmente, tan preparados teóricamente por las escuelas de negocio, no tengan su prioridad básica en las personas que est n en contacto con los clientes. Saben explicarlo en brillantes y emotivos discursos —“las personas son nuestra razón de ser”—, saben imprimir cartelitos en los que incluyen este propósito como valor de su compa n a, pero son incapaces de hacer lo que dicen. A mí me parece de sentido común. Te puedes volcar en tener un producto fantástico, un proceso espectacular, pero luego se decide todo en esa interacción empleado-cliente. El amor es un sentimiento y quien más puede influir en los sentimientos de un cliente son las personas de la organización, para bien o para mal.

La clave para mi est  en tener personas que vayan chutadas, que emocionen, que se apasionen por el cliente con vocación de servicio, que disfruten de su trabajo y contagien al cliente, que sean amables, sonrientes, alegres, profesionales, espontáneas, competentes, entusiastas y trabajadoras. Y no es fácil, nada fácil. Hay que motivar, ayudar, involucrar y cuidar a las personas. Muchos jefes no saben qué quiere decir cuidar, por desgracia, pero el punto crítico no es ese; en todo caso, las habilidades de liderazgo serán el segundo punto crítico, pero no el principal. El meollo est  en la materia prima, en el carácter y el temperamento de las personas, por eso la clave del éxito está en seleccionar bien. Hay un dicho popular que reza: “Nunca intentes enseñar a cantar a un cerdo; pierdes el tiempo y al final enfadas al cerdo”. Hay que seleccionar bien a las personas, ese es el *big bang*, hay que fichar a la gente por su actitud, por su cara, por su amabilidad, por su ilusión, y no tanto por sus estudios, conocimientos o experiencias. Eso es importante, mucho, pero la diferencia entre los *cracks* y los chusqueros est  en su actitud. Habría que fichar a la gente por su sentido del humor, y ser cenizo debería ser causa más que procedente para que alguien no trabaje de cara al cliente.  Claro que s , fuera, no se puede tener boniatos tratando con los clientes, solo deberían estar aquellas personas

que provoquen el efecto “ ole, ole y ole!”. Hay un proverbio chino que dice: “El hombre cuya cara no sonríe no debería abrir una tienda”.  De cajón! 3.000 años tiene el proverbio, no es nada nuevo. Pues hay que aplicárselo. “La persona cuya cara no sonríe no debería estar en contacto directo con el cliente.” La vida es así simple a veces, no sencilla, pero sí simple, lo que pasa es que nos encanta complic rnosla o que nos la compliquen. Existen estas personas, claro que s , personas estratosféricas y espectaculares que enamoran a un cliente. Pero hay que buscarlas y después cuidarlas.

Una de la mañana, llego a Las Palmas, cojo un taxi para ir al hotel y cuando llegamos le pregunto al taxista: “Perdone,  se puede pagar con tarjeta?” Me mira y me dice: “Con la crisis que hay, como si paga con alcachofas o berenjenas, pero deme algo porque no estoy para salir corriendo detrás suyo.” Como donde más trabajo es en Madrid, tengo una tarjeta especial para pagar a los taxis, la Visa del Bar a . El taxista, al verla, me dice: “Uy, uy, uy, tenemos un pequeño problemita.” Sale del coche y abre el maletero; yo pienso que va a coger mi maleta, pero de repente vuelve con aquellos guantes rosas de plástico t picos de fregar platos, hasta el codo, y me dice: “Ahora ya estoy en condiciones de coger la tarjeta sin contagiarme.”  Ja, ja, ja! Al marcharse el taxi pens : “ Qu  crack!” Me enamor , que le vamos a hacer y ya tengo taxista para siempre en Las Palmas.  Ole, ole y ole!





**Christian Hermosa**  
*Profesor asociado de ADE en la UIC*

# LOS PARANORMALES FENÓMENOS DEL ANTIMARKETING

PONER LOS CIMIENTOS, LEVANTAR LA ESTRUCTURA Y LUEGO AÑADIR PAREDES Y TECHO. A GRANDES RASGOS Y CON UNA SIMPLIFICACIÓN EXTREMA, ESTOS SERÍAN LOS PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN EDIFICIO. NO SIENDO LA ARQUITECTURA UNA CIENCIA EXACTA NI ÁREA DE MI DOMINIO, DUDO QUE PUDIÉRAMOS ENCONTRAR ARQUITECTO, CONSTRUCTOR O ALBAÑIL QUE PUSIERA EN DUDA ESTE SIMPLE PROCESO. PERO HASTA DONDE MI PARCO CONOCIMIENTO ALCANZA, SALTARSE EL ORDEN DE ESTE PROCESO SUELE ACABAR EN UN PRECIOSO Y ESTÉTICO MONTÓN DE CASCOTES.

Como la arquitectura, el marketing también está lejos de ser considerado una ciencia exacta y, sin embargo, también tiene una metodología bien definida, se enseña en las escuelas de negocios y está ampliamente descrito y argumentado por un sinnúmero de autores, profesores y demás gurúes. Esta metodología, a priori, tiene los mismos principios que el mencionado proceso arquitectónico, y no seguir dichos principios suele tener consecuencias similares: raramente se sostiene.

Sin embargo, en el mundo del marketing, en algunas ocasiones, parece que hacer caso omiso del proceso o la metodología se ve recompensado con unos excelentes resultados. Estos son casos sorprendentes que no se dan en otros campos, ya que por el momento consideramos imposible ver un rascacielos sin cimientos y que para más inri sea el que mejor aguanta un terremoto.



Pero antes de entrar en el detalle de estos casos, hagamos un rápido repaso de cuál debería ser el proceso a seguir para el lanzamiento de cualquier marca, producto o incluso de una empresa:



### CONCEPTUALIZACIÓN

Definir el concepto es, volviendo al paralelismo anterior, establecer los cimientos de la marca. A grandes rasgos, definir la esencia de la marca o de la empresa, que a priori debe permanecer inmutable durante cierto tiempo.

### PLAN ESTRATÉGICO

Parte de un exhaustivo análisis del mercado y de la situación competitiva, y se acaba traduciendo en los objetivos a seguir o retos a superar.

### PLAN DE ACCIÓN

Y, por último, el plan de acción. No es más que traducir en acciones los objetivos y retos marcados en el punto anterior.

Y tan importante como realizar los pasos mencionados en el orden establecido es la coherencia entre ellos. Usando la analogía que venimos arrastrando, no sería muy lógico construir un rascacielos con los cimientos de una casita unifamiliar y con los materiales de una iglesia renacentista.

Pues, como hemos mencionado con anterioridad y por curioso que parezca, en el mundo del marketing existen no pocos casos en los que algunos se saltan el proceso a la torera, y además hacen gala de lo mucho que saben, como aquel pescador que se vanagloriaba de haber pescado sin poner cebo en el anzuelo.



Como ejemplo de esta postura lo mejor es citar algunos de los casos a los que hacemos referencia.

Uno de los que más ha sorprendido es el del zapato cuyo slogan es: **"El zapato que respira"**. Empecemos analizando de forma breve la esencia de este producto, el concepto: un zapato con un beneficio funcional de transpiración podal. Para mí, como consumidor, y desde mi subjetiva óptica, la promesa de esta marca se traduce en la siguiente afirmación: *"lleva estos zapatos y no te sudarán los pies"*. Si no conociéramos dicha marca, el territorio lógico de esta promesa sería el mundo del deporte o de la aventura (montañismo, *trekking*, etc.). ¡Pues no! Nada más lejos, resulta que el territorio en el que esta marca se pretende desenvolver es en el de la moda. Pero no penséis que el beneficio funcional pasa a ser algo secundario, no. La principal promesa de la marca (¡su *claim!*) sigue siendo que si llevas sus zapatos no te olerán los pies.

vamos a las zapaterías de moda.

Como resultado tenemos un lineal de zapatos en el que varias marcas comparten espacio y compiten por atraer el interés del consumidor. Una ofrece modernidad urbana y deportiva, otra pretende ser el paradigma de los *trend setters* y otra ayuda a construir a su portador una imagen *hipster*. Entre todas ellas, y sin ningún tipo de complejo, está nuestro querido sujeto de estudio diciendo: *"Yo lo que te doy es que no te huelan los pies"*.

Y para terminar echémosle un rápido vistazo a la imagen corporativa, al logo, a su ancla para el reconocimiento público: ¿disimulado?, ¿discreto?, ¿oculto? No, nada de eso. Se trata de un logo visible y reconocible como cualquier otro, para donde que su desacomplejado consumidor lo lleve con orgullo y haga gala de él con unos zapatos que impiden que sus pies huelan.



Continuemos hurgando un poco más en este curioso caso, y hablemos ahora de la estrategia, en concreto, de su estrategia de distribución: zapaterías de moda. En efecto, nada de zapaterías especializadas o farmacias, que es donde alguien con un problema de sudor en los pies iría a buscar la solución, no. Aquí

No me imagino otras marcas de moda haciendo gala de beneficios funcionales, como podría ser Hugo Boss publicitando que sus camisas evitan el olor axilar o Levi's Strauss afirmando que sus pantalones retienen las flatulencias, pero a la vista del éxito de esta marca podrían empezar a plantearse seriamente.



Dentro de estos fenómenos también encontramos divertidas incongruencias en las que algunas marcas incurren. Sin embargo, por suerte para ellas, al consumidor estos incongruentes mensajes le resbalan como aceite en una película de agua. Un ejemplo de esto es esa mayonesa (ligera) que basa su existencia en ser *light* o baja en calorías, aunque de un tiempo a esta parte su *claim* se ha convertido en "La vida no está hecha para contar calorías", hasta el punto en que en su última campaña de publicidad se hace mofa de las dietas y los gimnasios. Ante esta desconcertante campaña solo se me ocurre preguntar: estimados *mánager* de esta ligera mayonesa, si la vida no está hecha para contar calorías, ¿qué demonios me impide ir a buscar la más sabrosa y grasienta de las mayonesas en vez de optar por una que en su nombre lleve implícita la palabra ligera?



Solo hemos mencionado tres de una larga lista de "extraños" fenómenos que parecen hacer bandera del antimarketing, pero lo raro de ellos no es que ocurran, sino que se transformen en casos de éxito que desde mi humilde óptica rompen con toda lógica "marketiniana".

¿Qué significa esto? ¿Indica este hecho cierta sobrevaloración del marketing? ¿Se supone que podemos proceder sin aplicar los más elementales principios del marketing o sin ser tan coherentes o rigurosos con la metodología? En mi opinión, no. Me gustaría pensar que son una serie de excepciones, que no por largas y abundantes (aquí solo hemos mencionado algunas) dejan de ser fenómenos paranormales. Quiero pensar que estos hechos son excepciones parecidas a aquel hombre que fumaba tres paquetes de cigarrillos al día y cumplió los ciento cinco años de edad: puede suceder, pero nadie en su sano juicio recomendaría fumar de tal manera como forma de incrementar la longevidad.

Otro de estos flagrantes lanzamientos de piedras contra el propio tejado es el de una marca de agua que, para diferenciarse de las demás decidió, con dudoso criterio, romper la baraja y atacar cruelmente a su propia categoría.

Mientras el resto de esforzadas marcas iban construyendo una imagen de producto sano, adelgazante y purificante, los señores de un agua (que dicen que es bona) lanzaron al mercado una campaña en la que ridiculizaban este esfuerzo conjunto de las otras marcas y parodiaban la categoría diciendo "solo es agua".



Texto: Consuelo León  
Fotos: Jaume Figa

# NACHO GINER

## "EL PRIMER FRACASO ME INSPIRÓ"

### IBOO MOBILE

ES EL RESULTADO DE LA VISIÓN DE DOS EMPRENDEDORES.

Nacho Giner, licenciado en Derecho por la UIC en el año 2001, no sabía que terminaría impulsando lo que para muchos entraría en la categoría de quimera: una *start-up* que este año está creciendo por encima del 55% y que fundó hace tres años junto

a su hermano. Creada en Barcelona y con oficinas en Barcelona y Madrid, esta empresa ya cuenta con la confianza de clientes como Hero Baby, Nutrexpá, Mitsubishi, Carolina Herrera, Danone, Ferrocarrils de la Generalitat o MRW, entre otros.



Nacho Giner

#### Rompes el esquema de emprendedor por descarte...

En mi caso estaba en un buen momento de mi carrera, trabajaba para una multinacional belga, me sentía bien retribuido y con un plan de carrera... Sin embargo, tenía muchas ganas de iniciar un proyecto propio y llegó la oportunidad en un momento en el que me vi con ganas de afrontar nuevos retos.

#### ¡Sorprendente! ¿Tenías ganas de guerra? No pareces un tipo que vaya tentando a la suerte.

Para emprender uno debe estar dispuesto a asumir algunos riesgos, no todo se puede controlar. Mi hermano ya había trabajado como desarrollador de aplicaciones móviles y yo tenía experiencia en soluciones de movilidad empresarial. Nosotros apostamos por un sector incipiente pero prometedor. Sin ir más

lejos, en el 2007 no existían las aplicaciones como hoy las entendemos. De hecho, Apple, que fue quien inventó el modelo, lanzó su App Store en 2008, con 500 aplicaciones. Hoy hay casi un millón de aplicaciones en App Store y más de un millón en Google Play. En España se descargan 1,4 millones de aplicaciones cada día.

#### Quizá la pregunta es tópica pero ¿el emprendedor nace o se hace?

Sin duda puede hacerse, está lleno de emprendedores que se prepararon para serlo o simplemente que lo fueron por buscar una salida y les funcionó. En mi caso no fue así, yo siempre tuve la inquietud de iniciar un proyecto empresarial. Pero si esperas a que todas las circunstancias sean favorables el momento nunca llega.



Nacho Giner

### ¿Son todo ventajas en una pyme incierta? Dirigir personas es un trabajo casi más difícil que diseñar software o conseguir clientes.

En una *start up* lo que cada uno hace o no hace tiene un impacto enorme en el resultado. Por eso estoy casi más orgulloso del equipo y de su aportación que del logro en sí de la empresa, de sus resultados actuales.

### ¿En qué se distingue iBoo Mobile?

Entendemos las aplicaciones como medio para lograr ciertos objetivos. En unos casos estarán relacionados con mejorar un servicio o bien ofrecer una herramienta que le facilite la vida al usuario, en otros casos con proporcionar una experiencia que aumente la afinidad del consumidor con una marca. Entendemos, por tanto, cuáles son esos objetivos y proporcionamos medios para alcanzarlos. Definimos una estrategia, conceptualizamos y desarrollamos aplicaciones, aplicamos un programa de lanzamiento que ayude a catapultarlas y medimos su éxito. Luego tomamos medidas para corregirlas, en caso necesario, según la reacción del consumidor. Para esto último contamos con una plataforma propia de gestión de la relación con los usuarios llamada CUBE, que se encarga de analizar y medir el uso de la aplicación y de proporcionar servicios de valor añadido, como el envío segmentado de mensajería push. Incluso nos ayuda a medir el valor de exposición de la marca. Comparamos la inversión realizada con la que se hubiera tenido que hacer para lograr el mismo impacto a través de publicidad convencional. En definitiva, nos implicamos en el resultado de las acciones que llevamos a cabo.

### ¿Es muy grande la diferencia?

Depende, en muchos casos sí. Nos gusta ver que a los pocos meses la inversión para lograr ese mismo impacto a través de otros medios ascendería en más de un 50%.

### ¿Qué pasa en realidad?

Sucede algo diferente: el contacto con el consumidor es más

cercano, participativo y experimental. Este tipo de acciones generan mayor *engagement*, una experiencia ampliada y asociada a ese contacto con la marca. Esta crea un vínculo con el usuario, una complicidad que no se da en la publicidad tradicional.

### ¿Morirá la publicidad tal como la conocemos?

Cambiará. Por un lado el consumidor está saturado por exceso de impactos publicitarios -recibe más de 2.000 al día-, y por otro tiene nuevos hábitos. El hecho de que el consumidor siempre lleve el móvil encima convierte a éste en un soporte clave para influir en su comportamiento. Aunque canales tradicionales como la TV sigue funcionando, pocas son las marcas conciben una campaña 360° sin tener en cuenta a los *smartphones* o *tablets*. Distinguir entre marketing digital y *marketing offline* tiene cada vez menos sentido. Las marcas que sepan adaptarse con mayor rapidez combinando los diferentes soportes y escuchar al consumidor ganarán mayor cuota.

### ¿Qué ventajas aporta este nuevo canal?

El *mobile marketing* tiene ventajas para el consumidor al tratarse de un medio menos intrusivo que le puede aportar experiencias interesantes o útiles y también para las marcas porque les permite tratar al consumidor de forma individual mejorando su afinidad y porque es un medio privilegiado para escucharle.

### Las apps facilitan nuestra vida, nos ayudan a gestionar y optimizar el tiempo pero también pueden genera patologías.

Cierto. El móvil en sí mismo es bueno: nos facilita la comunicación, aumenta nuestra competitividad, nos da acceso a información en cualquier momento y lugar y nos proporciona herramientas útiles... pero tal y como ocurre con todas las cosas buenas, el exceso o el mal uso puede traer consecuencias negativas. La *nomofobia* es el miedo irracional a salir de casa sin el teléfono móvil. Está demostrado que lo desbloqueamos una media de 150 veces al día, en muchos casos inconscientemente.



El usuario debe tomar medidas para que el móvil no le acabe dominando. En iBoo como parte de nuestra política RSC estamos interesados en concienciar a los usuarios en este ámbito, especialmente en el uso del móvil en niños y adolescentes. Hemos desarrollado varias aplicaciones para ellos y generalmente buscamos que además de divertidas sean útiles o educativas. En algunas incluimos el aprendizaje de idiomas, en otras juegos educativos que estimulan a los pequeños e incluso nanas o música de Mozart para ayudarles a conciliar el sueño. Por otro lado en los próximos meses vamos a lanzar una aplicación cuya finalidad será la de dar herramientas al usuario para hacer un buen uso del móvil.

### ¿Qué consejos daría a un emprendedor?

En primer lugar que se especialice en algo que haya demanda y que su propuesta cuente con ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado el foco, que ponga al cliente en el eje de su estrategia y que no deje de escucharlo. En tercer lugar que persevere y que no tenga miedo al fracaso, que aprenda de él y sea rápido... las cosas suelen ser más difíciles de lo que uno proyecta en sus fases embrionarias. Que sea un apasionado de su idea, se rodee de gente buena. Y finalmente que teste el modelo de negocio a pequeña escala antes de hacer grandes despliegues, siempre es más económico corregir sobre algo pequeño.

### Usted habrá tenido que soportar muchos agoreros.

También a ellos les agradezco sus comentarios. Es enriquecedor recibir diversos puntos de vista y evaluar los riesgos. Sin embargo si en algo procuro no escuchar mucho a los demás es sobre el fracaso en sí mismo. A nosotros personalmente un primer fracaso nos inspiró para crear el modelo de negocio actual. En España hay mucho miedo al fracaso, en otros países se concibe como parte del aprendizaje.

### Y el tiempo que le sobra lo dedica a los que quieren poner en marcha su sueño ¿no es así?

En el año 2010 creamos **iBoo Dreams** una de las primeras in-

cubadoras de negocios especializada en desarrollar y acelerar negocios basados en aplicaciones móviles. Buscamos emprendedores. Apostamos por personas con talento y con ideas. Cuando un proyecto nos encaja e ilusiona, nos ofrecemos como compañeros de viaje. Ponemos nuestra comunidad al servicio de los diversos proyectos incubadora generando sinergias que contribuyen al éxito. También contamos con inversores externos interesados en este campo.

### ¿En qué está trabajando ahora?

Nuestros próximos proyectos empresariales dentro de la incubadora tienen que ver con la salud y la educación. En el primer caso estamos trabajando con un emprendedor en una plataforma para facilitar la vida a un perfil de enfermo crónico, en el segundo en trabajar codo con codo con quienes definen los soportes de la educación del futuro.



**FaceUp** es una app que ayuda a desengancharse del móvil. Es la número uno en descargas.

Tiene web propia [www.faceup-app.com](http://www.faceup-app.com). Se trata de un proyecto que pretende recuperar el valor de la conversación sustituida en muchas ocasiones por la continua conexión telefónica.



Enric Balaguer

## AL DÍA CON ENRIC BALAGUER MARKETING ONLINE

### ¿Cómo definirías el marketing digital?

Hay muchas definiciones de marketing en línea y todas ellas válidas, adaptadas al punto de vista de cada profesional. Para mí el marketing en línea son todas aquellas acciones estratégicas realizadas en canales en línea previamente planificadas y analizadas que tienen como objetivo la captación de usuarios y consumidores en internet. Dentro del marketing en línea encontramos tres pilares esenciales: el **SEM** (*search engine marketing*), en el que encontramos todas aquellas acciones destinadas a la captación de usuarios en motores de búsqueda y redes sociales: posicionamiento web (SEO), marketing de afiliación, campañas de pago (PPC) y redes sociales (*social media*), entre otras. Como segundo pilar, encontramos la **usabilidad web**, que se refiere a aquel estudio que analiza e identifica las oportunidades de una web para ser visualmente optimizada de forma que la navegación para un usuario sea más sencilla, accesible e intuitiva. El otro pilar que considera el marketing en línea, y el más desconocido y novedoso, en mi opinión, es la **analítica web**, una ciencia estadística que analiza, estudia y mide todos aquellos procesos internos y externos que tienen un impacto directo en el comportamiento de un usuario dentro de una web y son objeto de ser optimizados.

### ¿Cómo nace en ti esta pasión?

Es algo muy reciente. Mis primeros pasos en el mundo de la programación web fueron en 1997, cuando mi padre me enseñó mis primeras líneas de código HTML, y a partir de ahí empecé a aprender de forma autodidacta, de manera que mientras estudiaba en la universidad me dedicaba a ofrecer servicios web a pequeñas empresas. De todas formas siempre lo vi como un *hobby*, nunca pensé que pudiese hacer converger esos conocimientos con mis estudios de ADE.

### ¿En qué áreas y cómo te has preparado para poder dedicarte a la construcción de páginas web?

Con los años la preparación y las áreas de conocimiento para realizar una web han cambiado drásticamente. Hace años para llevar a cabo un proyecto necesitabas saber programación web y también tener nociones de diseño. Hoy en día, para llevar a cabo un proyecto

web no es necesario tener conocimientos de programación porque con los llamados CMS (*content management system*), plataformas que facilitan la creación de páginas web, cualquier persona con un poco de interés y ganas por aprender puede llegar a conseguirlo; sin embargo, sí es cierto que el desconocimiento en programación limita mucho las posibilidades de personalización de una web y hace que una inversión sea algo obligatorio y necesario, y más cuando se intenta realizar un proyecto enfocado al negocio.

### Al crear una página web, ¿qué debes hacer bien para que esta página sea del agrado del consumidor?

Existen muchos tipos de consumidores y muchos tipos de páginas web orientados a cada uno de ellos. Lo importante al realizar una página web con idea de negocio es algo tan simple como establecer un objetivo principal y un objetivo para cada funcionalidad y elemento que añadamos a nuestra web; a partir de ahí se trata de trabajar de forma exclusiva e intensa para conseguir esos objetivos. El consumidor debe sentirse identificado con la web en la que navega, de forma que todas las funciones que pueda desempeñar durante su navegación le aporten un valor añadido y considere que esa web es superior a las similares a su temática o que realmente es única y distinta a todas las demás.

### ¿De qué depende el éxito o fracaso de una página web?

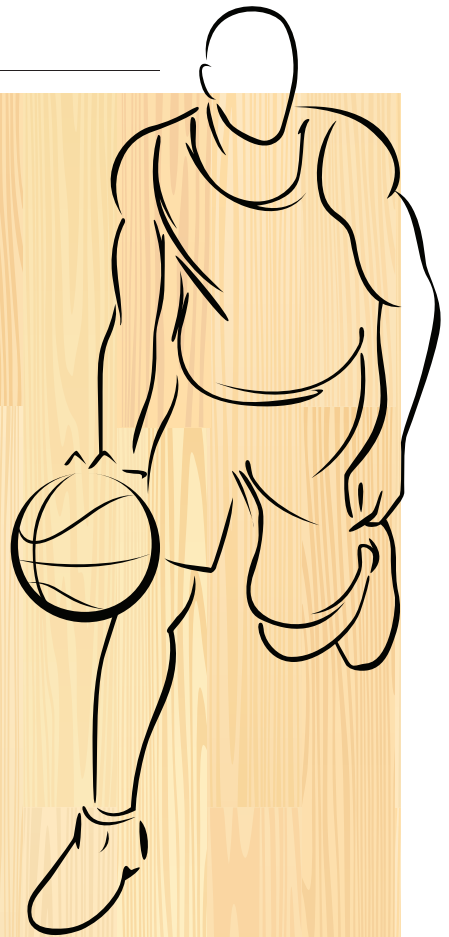
El éxito o el fracaso de una página web puede depender de una cosa o de un millón, es lo mismo que hablar sobre el éxito o el fracaso de una empresa, es algo que sucede cuando existen varios factores en un contexto determinado. Yo suelo pensar que hay dos tipos de éxito, el que surge de una buena idea puntual y el que surge del trabajo constante, fruto de interiorizar los fracasos como parte del éxito. Por lo general el segundo suele ser más común. Lo único que puedo aconsejar es que si tienes una idea, no importa la que sea, llévala a cabo, de forma intensa, constante y vocacional. Aunque tus conocimientos sobre programación sean limitados, con una pequeña inversión, motivación y trabajo constante se pueden conseguir grandes cosas.

### ¿Cómo se gestiona la relación con el consumidor a través de una página web?

Es básico saber cómo se comporta el consumidor y darle un tratamiento personalizado. Esto se puede conseguir mediante *cookies* o módulos personalizados que determinen comportamientos dentro de una web acorde a las páginas que visita un usuario o, en el caso de una tienda en línea, los productos por los cuales muestra más interés sin llegar a proceder con un pedido u otros condicionantes. Todos ellos pueden desembocar en, por ejemplo, promociones o campañas de marketing enfocadas a un tipo de usuario en concreto. Un buen servicio de atención al cliente puede llegar a definir una parte importante de la satisfacción del consumidor y es algo también a tener siempre en cuenta. En el marketing en línea es importante entender que aunque algo funcione, sigue siendo susceptible de cambios y mejoras constantes.



**Marc Bernadich Márquez.**  
Professor conferenciant d'ADE a la UIC  
Conseller executiu del Bàsquet Manresa



# Bàsquet Manresa: competint amb els grans des de l'essència

LES ENTITATS ESPORTIVES D'ELIT NECESSITEN, COM QUALESVOL ALTRA, ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING. LA SEVA NATURALESA, PERÒ, FA QUE AQUEST MÀRQUETING TINGUI UNES ESPECIFICITATS QUE CONVÉ TENIR EN COMPTE.

Concretament, es poden copsar les següents especificacions:

- El bé principal i bàsic que es comercialitza és intangible: l'experiència de veure una competició esportiva, sigui presencialment sigui per mitjans audiovisuals.
- El mercat al qual es dirigeix és massiu, amb centenars de milers de seguidors, i amb molta presència als mitjans de comunicació.
- Els vincles emotius, sovint territorials, dels seguidors són molt importants, fins al punt que molts se senten plenament identificats amb els valors que despren cada club o institució.

Aquests tres factors condicionen el model de màrqueting per aplicar, més encara si tenim en compte que la majoria d'ingressos que obté qualsevol institució esportiva no prové, com es podria pensar, dels diners que paguen els aficionats sinó de l'ús comercial que poden fer moltes marques de l'instrument "equip esportiu". En altres paraules, la majoria d'ingressos s'expliquen per la comercia-

lització dels drets televisius o pels patrocinis. D'aquesta manera, les vendes de les entitats esportives provenen del que paguen els aficionats (abonaments, entrades, marxandatge, etc.), dels drets d'imatge i, amb una forta preponderància, dels patrocinis.

Òbviament, cada club o institució té les seves fortaleses i dimensions, i en conseqüència més capacitat de captar recursos per equilibrar el compte de resultats. De fet, hi ha molts pocs clubs que guanyin diners i molts que són clarament deficitaris i que han d'enginyar-se-les totes per sobreviure.

## **BÀSQUET MANRESA, EL VALOR DE TREURE VALOR DELS VALORS**

El cas del Bàsquet Manresa és potser el que explica millor aquest darrer grup d'entitats esportives que han de lluitar fins al darrer alè per sobreviure econòmicament, ja que representa el cas més





extrem de la competició en què participa: la Lliga ACB. Jugar al nivell estatal més alt ja és d'entrada extraordinàriament complicat i difícil, però si a més hi afegim ser la ciutat —Manresa— més petita de la competició el repte es converteix en un desafiament.

L'àrea d'influència de Manresa és d'escassament 150.000 persones, és a dir, com un barri de grans ciutats com Barcelona o Madrid. Aquesta dimensió reduïda fa que les possibilitats de generar ingressos per continuar mantenint viu el projecte siguin molt escasses, cosa que provoca, de manera crònica, que el pressupost del Bàsquet Manresa sigui el més petit de la competició. Il·lustren aquesta situació fets com que el Barça i el Reial Madrid tinguin pressupostos 15 cops més grans o que la majoria d'equips de la lliga tripliquin o dupliquin els recursos esmerçats en l'equip. Aquest panorama, lluny de desanimar els directius, els

esperona per continuar pensant com i d'on generar ingressos i, per tant, esmolar l'enginy. En aquest sentit, els valors intrínsecs al Bàsquet Manresa suposen el punt de partida. L'esforç, la tenacitat, l'austeritat i la capacitat de competir amb el mínim de recursos contra gegants (alguns ho anomenen l'efecte màgic d'Astèrix) són els valors que s'associen al Bàsquet Manresa i que n'acaben definint el posicionament que es projecta arreu de l'Estat. Podrien semblar etiquetes poc desitjables, però, ben mirat, a banda dels valors associats a l'èxit (i que són propietat de molt pocs), són atributs molt potents. I el més diferenciador és que aquests valors a Manresa són palpables, s'observen a tot arreu i ningú en discuteix la veracitat, la propietat ni la singularitat. Són aquests perquè no en poden ser d'altres. D'aquesta manera la personalitat corporativa és ben clara i assimilada per tothom, una mà invisible que dirigeix de manera implícita tota l'organització. Aquest camí traçat a base de valors traspasa tots els àmbits del club: l'àrea esportiva, fent apostes pel talent latent (Llull, Nocioni, Ibaka, Larsen o Eriksson) o sovint acabant d'aprofitar el talent a la baixa de jugadors veterans, però altament competitius (Creus, Espil, Larry Lewis, etc.); l'àrea financera, buscant finançament en mil i un formats, i evidentment també l'àrea de màrqueting. En aquest sentit, i seguint la primera via d'ingressos comentada, el Manresa té un públic objectiu molt restringit. La demanda d'abonaments no creix en quantitat i, de fet, ja està més que optimitzada. Els esforços, doncs, no se centren fonamentalment a captar nous abonats, és a dir, a augmentar la quota de mercat, sinó a buscar-ne la fidelització (augmentar la quota del client) i implicar-hi tota la família. En aquest sentit, cada any els jugadors visiten totes les escoles de la Catalunya Central, s'organitzen festes obertes a tothom per Nadal, s'envien comunicacions als abonats, es té



cura de les xarxes socials i enguany, per primer cop, s'han gravat missatges en vídeo personalitzats per a abonats en què els jugadors es dirigien amb nom i cognoms als socis. Amb aquest tracte familiar, proper i emotiu s'aconsegueix que el Bàsquet Manresa sigui el desè equip en ingressos en aquest concepte tot i tenir el pavelló més petit.

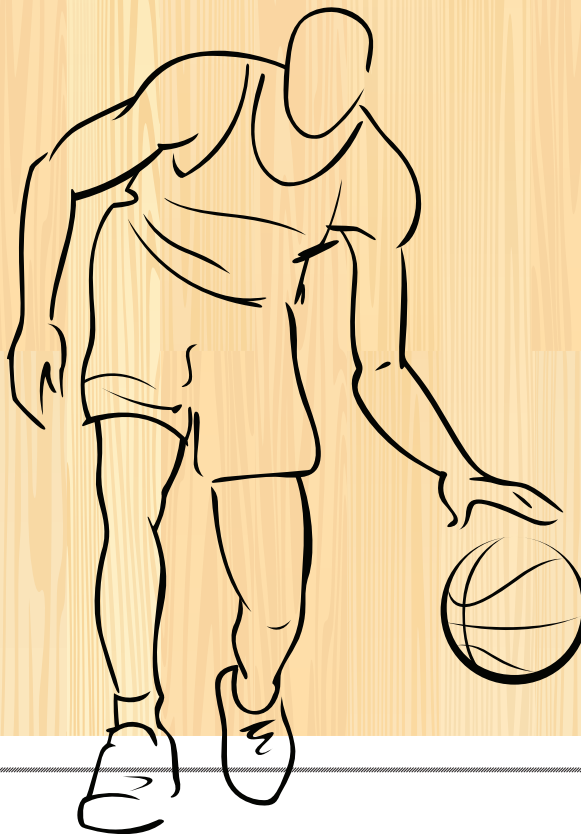
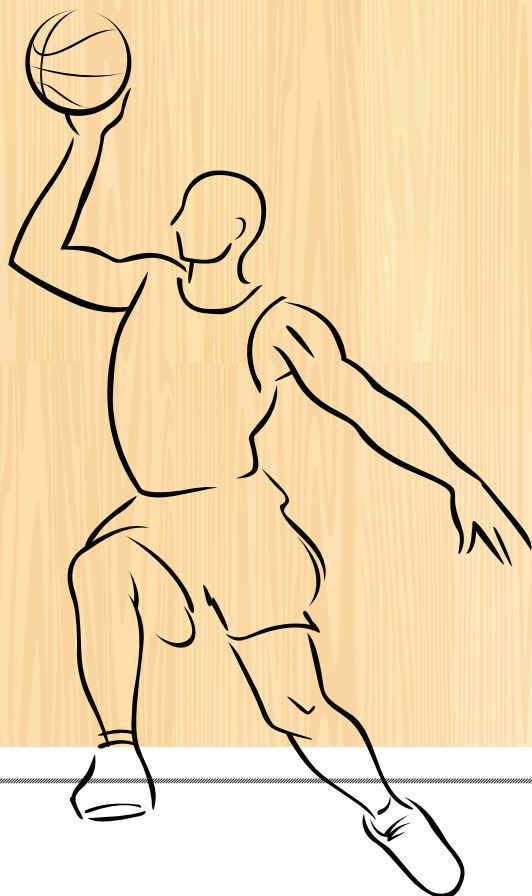
Pel que fa als drets televisius, la segona via, es gestionen des de l'ACB i els clubs hi tenen poc marge de maniobra i, per tant, poc màrqueting per fer.

L'última via, la del patrocini, és la més important. A més de tenir una comarca sencera enganxada al club mitjançant petits anunciant, que suposen una importantíssima font d'ingressos, la clau és trobar una marca comercial que posi el nom a l'equip. Enguany aquesta marca és La Bruixa d'Or. Com és lògic, les marques comercials paguen més diners pel nom de l'equip en funció de moltes coses: l'àrea d'influència del club, si participa en competicions europees, si té opcions de guanyar títols, etc. En cap d'aquests aspectes el Bàsquet Manresa excel·leix, però sí que ho fa en la potència dels seus valors (esforç, austeritat, eficiència, màgia...), de manera que moltes empreses volen associar la seva marca al club i, en part, apropiari-se d'aquest posicionament. Així, algunes empreses veuen el club com un instrument boníssim per construir marca o per donar-la a conèixer de manera efectiva a tot l'Estat, on —recordem— el Bàsquet Manresa és un club simpàtic que gaudeix de molta visibilitat mediàtica. El nom del pavelló també és un mitjà

fantàstic, però de moment roman sense patrocinador.

Fins aquí podríem dir que s'hi aplica el màrqueting més convencional, però segurament si el Bàsquet Manresa es quedés aquí ja hauria desaparegut fa temps. Els condicionants del club, com hem dit, fan que s'hagi de fer un sobreesforç per explorar noves vies d'ingressos. Per exemple, l'any 2013 es va fer la primera campanya de micromecenatge en un club esportiu professional a Espanya, en motiu dels 40 anys de l'equip a l'elit. Es van aconseguir més de 40.000 euros en microdonacions a canvi de recompenses ben originals (dinar amb algun jugador, entrenar-se amb l'equip o jugar un partit contra la primera plantilla, entre d'altres), que van ajudar a quadrar els números. Recentment s'ha arribat a un acord amb l'equip xinès Sichuan Jinjiang, d'una regió de més de deu milions d'habitants, que permetrà al Manresa ingressar en concepte d'assessorament per al desenvolupament de joves jugadors, a banda d'explorar diferents possibilitats de patrocini per a l'equip. També està previst que abans de l'estiu s'inauguri un monument de més de vuit metres davant del Pavelló Nou Congost, on una unió d'empreses podran escenificar el seu suport al club, estampant el logo en un lloc ben visible de la figura il·luminada.

I és que quan l'economia ofega, la creativitat apareix, i en això el Bàsquet Manresa és un expert: sap generar ingressos d'on sembla que no n'hi ha i administrar els escassos recursos amb la màxima eficiència. De ben segur que sorgiran noves fórmules imaginatives que permetran que la pilota de bàsquet continuï botant, al màxim nivell, al bell mig del cor de Catalunya. A Manresa.





Texto: Consuelo León  
Fotos: Jaime Figa

## ENTREVISTA

# LUIS CONDE

Luis Conde fundó **Seeliger y Conde** en 1990, en el contexto de la Barcelona preolímpica, junto con Sixte Cambra y Gerardo Seeliger, estos dos últimos ya desvinculados de la compañía. Preside el consejo asesor de **Amrop**, líder mundial de la asociación global de compañías locales de executive search, que cuenta con un total de 88 oficinas en 58 países. Actualmente la vocación internacional de Seeliger y Conde pasa por convertirse en empresa de referencia en los países de habla hispana, en los que ya es una de las tres firmas más respetadas. Su trabajo como socio en Seeliger y Conde se basa en la identificación y reclutamiento de los profesionales que mejor se adaptan a las necesidades de las empresas, especialmente en lo que se refiere a talento directivo.

**Siendo empresa de referencia dentro del ranking de empresas dedicadas a la selección de talento para las empresas, Seeliger y Conde destaca por sus prácticas, que le han llevado a un posicionamiento que resiste el paso del tiempo.**

El proceso no se centra solo en la definición del puesto a cubrir ni en la valoración de candidatos, tampoco se acaba en las entrevistas con candidatos ni en la verificación de referencias, sino que da soporte a la negociación del contrato y hace un seguimiento del desempeño del candidato y de la satisfacción del cliente hasta el final. Este punto de vista supone ampliar nuestro foco de tal manera que damos apoyo a nuestros clientes en una tarea peculiar: la evaluación de las competencias de los candidatos en base a la misión, cultura y estrategia de la empresa. No olvidemos que cuando las cosas van bien, los salarios suben y la calidad de los equipos baja; sin embargo, al torcerse las cosas, las personas marcan la diferencia. Así, en este contexto de crisis, el líder es el que sabe sacar lo bueno de cada uno. Solo así, actuando de este modo, aumenta la confianza y el equipo empresarial es más eficiente.

**Los salarios de los directivos han bajado.**

Sí, sin embargo hemos llegado a un punto en el que ya no se puede seguir creciendo bajando los salarios. Es preciso aumentar la productividad, porque cuando la economía va bien las personas son como commodities, pero cuando no es así, entonces hay que contratar a aquellos que son el verdadero talento, quienes marcan la diferencia. ¿Y en qué consiste esta diferencia? Fundamentalmente en la actitud, en los valores personales y en la capacidad de generar confianza. Ya no vale, tal como decía Milton Friedman, con la eficiencia económica para que una empresa sea sostenible.

**Desde hace un año cuenta con Esperanza Aguirre como presidenta del consejo asesor de su grupo en Madrid.**

Su principal función es asesorar y potenciar la firma Seeliger y

Conde tanto en España como en Latinoamérica, así como desarrollar la Fundación Seeliger y Conde, concebida en favor de la inserción laboral de personas con discapacidad. Aguirre destaca por su visión global y capacidad de liderazgo. Entre sus rasgos directivos destacan el esfuerzo, la valentía, el optimismo, la responsabilidad y el espíritu de sacrificio, competencias claramente alineadas con las demandas más frecuentes que en la actualidad hacen las empresas.

**Desde el año 2009 la firma elige anualmente su equipo directivo ideal entre profesionales de hasta 40 años.**

Así es, el año pasado, con una asistencia de 700 profesionales y la participación de ponentes como Manuel Arroyo (Coca-Cola), Carina Szpilka (ING), Carlos Domingo (Telefónica I+D) y Montse Vendrell (Biocat), incorporamos como novedad la ampliación de los miembros del equipo. Al director general del dream team y a los responsables de operaciones, tecnología, marketing, finanzas, comercial, área jurídica y recursos humanos se sumó por vez primera un directivo de responsabilidad social corporativa (RSC). El elegido fue Fernando Riaño, de 37 años, director corporativo de alianzas, sinergias y RSC de la Corporación Empresarial ONCE. Riaño, que sufre una discapacidad visual severa, compartió galardón con directivos de ACS, Danone, Heineken, Orizonia, Vocento, Iberia y Banco Popular.

**Abrir la mente al cambio: ¿Cuáles son los viejos tabúes o tópicos que hay que romper en torno a la función directiva?**

El primero, la actitud. La vida es eso y en España hay un palpito de falta de motivación y de miedo al cambio, un exceso de pesimismo y de dar vueltas continuamente a la crisis. De este modo dejamos de ver oportunidades. El segundo, que no somos valorados fuera, cuando en Estados Unidos y Latinoamérica sí lo somos. Falta autoconfianza y sacudirse de encima muchos complejos de inferiori-



dad. El tercero, pensar que para marcharse hay que hacerlo con un buen trabajo ya firmado, cuando de lo que se trata es de vivir la experiencia de buscarse la vida fuera, de conocer otros mundos e incorporarlos al propio. El cuarto, dramatizamos en exceso sobre la "fuga de cerebros". En realidad, marcharse es un "activo" y más en un país en el que, más pronto o más tarde, muchos acaban volviendo. Después está el proceso, los jóvenes en Estados Unidos trabajan mientras estudian, muchos piden créditos para ir a la universidad, mientras que aquí la universidad y la empresa viven de espaldas. El quinto, rigidez. Lo que funciona de una forma seguimos haciéndolo igual. También en los modos de dirigir y de orientar el cambio. En España se escucha poco a los trabajadores. Tenemos el síndrome de la consultoría.

**Usted es un experto en marketing personal, en personal brand. ¿Cómo debe afrontar el candidato el proceso de darse a conocer con eficacia ante un posible empleador?**

Los primeros dos minutos marcan la entrevista. Es the moment of truth. La imagen y la actitud son importantísimas. La actitud es el 80%, el conocimiento, el 20%. Desde cómo se da la mano hasta cómo uno se presenta o se sienta. Por ello, hay que mirar a los ojos del entrevistador, ser empático. No hay que hablar mal de la empresa de la que uno procede. También hay que procurar ser positivo, mostrar entusiasmo. Dado que hay un límite de tiempo, debemos procurar hacer una buena síntesis de nosotros mismos porque esa es parte de la capacidad de impacto. Para ello hay que dar importancia al interlocutor y a la empresa y esto supone ir bien preparado y conocer el lugar donde se aspira a trabajar. Es bueno tomar la iniciativa y hablar del sector, de la competencia, del producto, de posibles problemas que hayan podido surgir... siempre con sinceridad, rigor y profesionalidad. Los empresarios no dejan escapar mirlos blancos así, por eso se trata de que uno mismo sea capaz de generar la demanda sabiéndose vender y poniendo en valor lo que es. Aunque la empresa no tenga ninguna vacante para nuestro perfil existe la posibilidad de generarla demostrando que se encaja con ellos.

Por otra parte es buena la disposición de incorporación inmediata, negociando el salario en función de una variable por objetivos, sin insistir en los contratos fijos porque eso hoy ya no existe. La movilidad geográfica es esencial, la predisposición al cambio de país o de ciudad es uno de los mayores frenos de nuestra mentalidad. En mi opinión es recomendable aceptar la oferta aunque no se trate de la posición que uno deseaba en un principio. La prioridad debe ser encajar con el tipo de empresa y su proyecto, para ello debemos preguntar por valores y prácticas –los valores en acción–, enterarnos del clima laboral, del nivel de rotación y las posibilidades de formación. Hay que ser humilde y no intentar demostrar que se sabe todo. Finalmente no hay que acabar el encuentro sin comunicar que esa es la empresa donde uno querría trabajar. Además recomiendo mandar después un mensaje agradeciendo la oportunidad que nos han brindado con la entrevista.

**Optimismo, hábleme de él.**

En medio de una tormenta como la que estamos pasando, el optimismo sirve para tener esperanza y, si las cosas incluso empeoran, para superar mejor la tragedia. ¿Sabéis qué es lo que tienen en común todos los líderes del mundo? Pues que tienen un proyecto, lo saben comunicar y ¡son optimistas! Las personas optimistas rinden entre un 65% y un 100% más que las personas normales; la característica principal que tienen las personas que triunfan es el coeficiente de optimismo. Entre el 80% y el 90% del éxito viene de tu forma de ver la vida; solo entre el 10% y el 15% viene del conocimiento: ¡es un problema de actitud! Es preciso convencerse de nuevo de la importancia del entusiasmo, la responsabilidad, las ganas de vivir y la alegría como actitudes clave en el mundo profesional.

**¿En qué ha cambiado el sector?**

El mercado ha cambiado. Menos directivos y salarios más bajos. ¿Qué permanece? La ecuación: talento = actitud x competencias. Las destrezas se presuponen, tener un máster o conocer un idioma ya no marca la diferencia, en cambio, sí lo hace establecer un estilo





de liderazgo soportado en valores y un talento interpersonal que facilite las relaciones dentro de la empresa. Los directivos necesitan coaching en este sentido. No basta con tener razón o poder para que se lleve a cabo, hay que saber convencer y fidelizar a tu equipo. Otro tema es el mundo digital. Nuestros directivos dicen que saben pero no saben suficientemente. Nos falta formación a nivel directivo en este sentido: redes sociales y negocio.

### ¿Se ha arrepentido alguna vez de desear a un candidato?

Sí, claro. En ocasiones te equivocas, pero nuestro trabajo se basa más bien en el proceso contrario: hacer atractiva una empresa a un determinado candidato. Para ello basta con tener claro que hay que entender muy bien lo que la empresa te dice y estar convencido de qué es lo que realmente necesita porque a veces te solicitan un director comercial y el problema está en otro sitio. Después se trata de buscar el perfil, eso es fácil. Tenemos una base de datos de 50.000 profesionales y yo he hecho 19.000 entrevistas. Finalmente, hay que tener capacidad de persuasión. También es cierto que ahora la gente es más prudente en los cambios, por eso hay menos contrataciones. Ha crecido el management appraisal o promoción interna del talento, descubrimos posibles directivos dentro de la propia compañía.

### ¿Sigue siendo Latinoamérica nuestro mercado natural?

Por supuesto, ahora más que nunca. Chile busca 5.000 ingenieros, Brasil demanda estos y otros perfiles, Alemania sigue contratando... Los jóvenes deben salir y tener una experiencia internacional, salir y conocer una compañía viviendo sus buenos y malos momentos. Solo después serán capaces de emprender con éxito.

### Gran parte del éxito es saber vender, transmitir aquello que somos y podemos llegar a ser o hacer. Los expertos lo llaman personal brand.

Te cuento mi caso personal. Mi vida profesional ha pivotado en torno a tres ejes: convertir los frenos o carencias en impulsores de mi trayectoria, en mi caso hablar en público. He logrado hablar ante auditorios de 700 personas en quien sé que he logrado influir y además he conseguido entre ellas clientes, rodearme de gente valiosa, especialmente de aquellos que me han impactado. El gran reto ha sido hacerme atractivo y que quisieran trabajar conmigo; y finalmente cultivar constantemente mi red de contactos. Por ello cuando me preguntan ¿dónde hago el máster? Siempre les respondo: depende de tu nivel de contactos, si es nacional hazlo fuera y viceversa.

### ¿Cuáles son a su juicio los grandes retos del directivo español?

Hablar mejor en público, la diferencia entre España y el mundo anglosajón es abismal. No sabemos estructurar un contenido, sintetizarlo y venderlo. Otro gran tema es la mentorización. Hablamos mucho de responsabilidad social corporativa, pero la realidad es que muchos directivos jubilados podrían asesorar en la carrera a los jóvenes de su mismo sector.



## LUIS CONDE

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, inició su carrera profesional como director de la División Internacional y Banca Corporativa de Banca Mas Sardà, en Barcelona. Posteriormente fue miembro del Consejo de Administración y vicepresidente ejecutivo del Banco Consolidado de Venezuela, además de presidente del Consolidado International Bank de Nueva York. Actualmente preside el Salón Náutico Internacional de Barcelona y es consejero del Banco de Inversiones Lazard, del Grupo Godó, así como miembro del Consejo de Administración de Fira de Barcelona y miembro del Consejo Asesor de Altair.

Con Eduardo Rabassa como máximo responsable en el país, Seeliger y Conde cuenta con dos oficinas en Estados Unidos, ubicadas en Miami y Houston. Fuera de España y bajo la dirección de Julio Batista, la compañía dispone de presencia directa en Buenos Aires, Bogotá, México DF, Monterrey, Caracas, París y Casablanca.

### SEELINGER Y CONDE

El capital es 100% español y está integrada por cinco compañías: Seeliger y Conde (centrada en la búsqueda de directivos y consejeros, así como en la elaboración de management audits); Seeliger y Conde Internacional (desde la que se coordinan las operaciones de todas las filiales internacionales del grupo); Euromanager (centrada en la búsqueda de mandos intermedios); Seeliger y Conde Consultoría (enfocada a estrategia de recursos humanos y coaching), y la Fundación Seeliger y Conde (concebida para ayudar en la integración laboral de personas con discapacidad). Cada búsqueda se articula en torno a un equipo formado por el socio y el consultor experto en ese sector que cuenta con el apoyo de una red internacional: Amrop, especializada en directivos cualificados a nivel internacional.

El grupo Seeliger y Conde cuenta con el mayor equipo de socios y consultores de nuestro país especializados en identificar, atraer, evaluar y gestionar el talento para las empresas. A lo largo de estos 22 años y con más de 5.000 búsquedas y una media de 250 procesos anuales, Seeliger y Conde se ha convertido en la firma de referencia para 23 compañías del Ibex 35.



**Mar Deus**  
*Professora conferenciant d'ADE a la UIC*  
*Psicòloga, directora associada de Quid*

## RECERCA DE MERCAT

# UNA EINA DE PRESENT I DE FUTUR

Per què comprem una marca? Per què ens emociona un espot? Què ens porta a abandonar un producte? Aquestes són qüestions cada vegada més presents en el dia a dia del departament de màrqueting de la majoria d'empreses de qualsevol sector o categoria.

El desig de conèixer el perquè de les nostres actituds de compra i consum ja forma part de la feina diària de qualsevol *product manager*, director de màrqueting o d'un bon *brand manager*. Com aconseguir esbrinar-ho és qüestió d'una bona recerca de mercat.

En un entorn turbulent i canviant, poder saber què ens porta a consumir, a triar, a rebutjar, és vital per elaborar estratègies encertades, d'èxit i amb projecció de futur. En aquest sentit, aspectes com una certa

pèrdua de valors en la societat actual, la crisi, els nous rols de la dona i els canvis en la vida familiar són fets que condicionen el consum i, per tant, les marques.

Des de la recerca de mercat aportem aquest saber per conèixer en profunditat la psicologia del consumidor, i quan parlem de consumidor parlem també de comprador, prescriptor, etc., així com de qualsevol target: adult, adolescent, infantil...

En un mercat en què cada vegada hi ha una percepció més gran d'"igualació" entre productes i marques per part del consumidor, moltes vegades el que li queda a la marca és el camí de l'emoció. Aquest sol anar molt més enllà dels atributs físics o tangibles del producte, i s'estableix així un vincle potent entre la marca i l'usuari, que ha de

ser estudiat amb amor i també amb rigor.

Des de la recerca, els psicòlegs estudiem, doncs, les emocions com a autèntics motors del consum, sempre des d'una perspectiva multidisciplinària i innovadora pel que fa a l'aplicació de diferents tècniques.

Una vegada que la marca entra en el món dels **focus groups**, les **entrevistes etnogràfiques** i els **insights**, la immersió no sol tenir marxa enrere; submergir-se en la ment del consumidor aporta una nova visió del màrqueting, seguretat, combat i moltes vegades discussions internes, sovint estèrils. La riquesa que s'aporta des de la recerca de mercat per a la presa de decisions de l'empresa és tal que cada vegada és més freqüent i imprescindible.





Consuelo León - *Doctora en Administración de Empresas (UPC) y Periodista.*

# MOBILE MARKETING

LUIS MARTÍN RIVERA,  
Head of Mobile Omnicom Media Group (OMD)

SI BUSCAMOS UN CULPABLE NO HAY OTRO QUE MARTIN COOPER, EL INVENTOR DEL TELÉFONO MÓVIL.

LA BURBUJA DE LAS PUNTO COM PINCHÓ, PERO EN LA ACTUALIDAD EL MOBILE MARKETING ES EL MOTOR DEL CRECIMIENTO Y SE ESTÁN LLEVANDO LO MEJOR DEL PASTEL PUBLICITARIO.



## La tendencia a nivel global es que en 2015 el 80% de los usuarios accedan a internet a través del móvil.

El pasado año la inversión publicitaria en estas plataformas creció un 43%, lo que supuso una facturación de 40 millones de euros en España. Contrariamente, hace apenas un lustro nadie hubiera pensado lo que ya está sucediendo: se venden más iPads y tabletas que ordenadores.

La tendencia a nivel global es que en 2015 el 80% de los usuarios accedan a internet a través del móvil. Nos lo cuenta Luis Martín Rivera, Head of Mobile Omnicom Media Group (OMD), invitado por la Facultad de Comunicación de la UIC.

“Tendremos que aprender a escribir para este soporte, también diseñar otro tipo de publicidad; en realidad ya se está haciendo. Toda la psicología del consumidor y el marketing están cambiando a pasos agigantados. La clave de nuestro mundo no solo es que cambia deprisa, sino que en muchas ocasiones no sabemos a ciencia cierta hacia dónde se darán esos cambios. Por eso es importante desaprender para volver a aprender, y mucha flexibilidad ante los nuevos formatos y negocios. Las televisiones, las revistas, en definitiva los medios tradicionales siguen funcionando, pero deberán adaptarse a la nueva realidad.”

La predicción es contundente. En realidad, las palabras de Luis Martín Rivera son un hecho fehaciente, constatable, pero los señores del mercado se resisten a aceptarlo y, en realidad, muchos se comportan como si se tratara tan solo de una profecía. El inmovilismo generado por el éxito —esto siempre se ha hecho así, siempre ha funcionado— es uno de los motivos por los que empresas pequeñas en su origen pero con visión como Amazon se hicieron en su día con el mercado editorial, aunque en realidad eran tan solo unos chicos que empezaron en un garaje, nada si se compara a los grandes grupos que tenían los clientes, los recursos y el conocimiento.

En las nuevas tendencias en Mobile Marketing sucede algo parecido, algunos parecen no querer ver lo que pasa: “El 79% que usa el móvil lo hace en connivencia con otros medios y por ello los anunciantes exigen, cada vez más, interacción. ¿Consecuencias? Antes eran las marcas las que lanzaban mensajes, ahora son los consumidores los que deciden quién quiere que les hable. ¿Desventaja? En realidad ninguna; porque para los comunicadores esto constituye una gran oportunidad para que el mensaje llegue a través de los contenidos, segmentándose mucho más y ajustándose a un

producto publicitario final con resultados constatables en ingresos por venta de productos.”

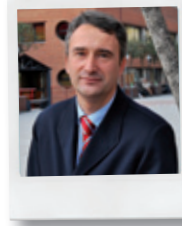
Un signo más de inmovilismo empresarial es que el 80% de las empresas en España no tienen un sitio web adaptado a la navegación por internet a través del móvil. Teniendo en cuenta que cada vez más las búsquedas en internet se hacen a través de este dispositivo podemos imaginar la cantidad de oportunidades perdidas en cuanto a impacto publicitario e imagen de la propia marca.

Además los usuarios de Smartphone, a diferencia de los de Tablet y de Internet fija, se conectan muchas veces a lo largo del día y poco tiempo cada una de ellas, lo que determina el tipo de lenguaje, de mensaje y de producto. En éste sentido, dado que lo que buscan es inmediatez, las Apps ganan la partida en tiempo de consumo de dichos usuarios por encima de los Mobile Sites, consolidando una tendencia que se venía produciendo desde años atrás.

Una de las tendencias con más futuro es la proximidad tanto mediante NFC, que lleva a interactuar de modo selectivo por el usuario con objetos de nuestro entorno (control de accesos, publicidad interactiva ó pagos a través del móvil son las aplicaciones más en boga de ésta tecnología), como por los recientes iBeacons, la nueva generación de bluetooth que Apple incorporó en su último sistema operativo, el iOS7, y que facilitan la publicidad contextual en el punto de venta. Tan sólo un punto negro en el horizonte de estos dispositivos: NFC, iBeacons, Bluetooth: la privacidad, dado que es la marca, y no el usuario, la que en este caso inicia la conversación.

A todo ello hay que añadir la desjerarquización causada por internet, que afecta también al mercado del retail. Una manifestación clara es que las opiniones e influencias que buscan los usuarios a la hora de tomar una decisión de compra se producen entre iguales. Es lo que denominamos *showrooming*. Realmente ¿estamos preparados?

El 80% de las empresas en España no tienen un sitio web adaptado a la navegación por internet a través del móvil. Teniendo en cuenta que cada vez más las búsquedas en internet se hacen a través de este dispositivo podemos imaginar la cantidad de oportunidades perdidas en cuanto a impacto publicitario e imagen de la propia marca.



**Carlos Rey** - Socio director de DpM Consulting  
Director de la cátedra Dirección por Misiones  
y Gobierno Corporativo de la UIC

# LA MISIÓN DE LA MARCA

EN UN RECIENTE LIBRO, **PHILIP KOTLER** HACE REFERENCIA A LA IMPORTANCIA DE LA “MISIÓN DE LA MARCA”, UNA IDEA QUE HA ESTADO PRESENTE DESDE HACE DÉCADAS EN LA PRÁCTICA DE EMPRESAS CENTRADAS EN LA MISIÓN, PERO QUE, HASTA HACE POCOS AÑOS, APENAS HABÍA OCUPADO UN LUGAR RELEVANTE EN LA LITERATURA DEL MARKETING.

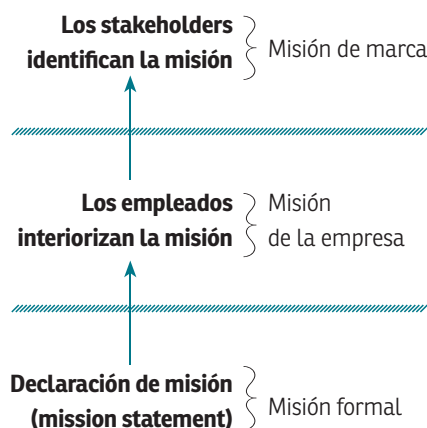
Cuando hablamos de misión de marca, podemos pensar en marcas como Apple o Ikea, pero no necesariamente hay que ser popular para tener una misión de marca. De hecho, la misión de marca no depende de la popularidad, sino de la medida en que los públicos perciben que “detrás” de una marca hay un colectivo de personas ilusionadas por llevar a cabo una misión que vale la pena.

Este concepto tiene mucho que ver con la misión de la empresa, que recoge la razón de ser, el “para qué” de la organización. Normalmente la misión se define de forma breve y genérica, especificando lo que la empresa aporta al mundo y a los distintos *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.). De igual forma que la misión de una empresa es la contribución que caracteriza la identidad de la empresa, la misión de una marca es la contribución que caracteriza la identidad de una marca.

La misión de la empresa tiene una dimensión formal o explícita —la “declaración de misión” que se escribe en la web— y otra dimensión personal o implícita —la que reside en la mente y corazón de los miembros de la empresa. La misión de la marca

también tiene una dimensión formal, que coincide con la misión formal de la empresa, y una dimensión personal, que reside en los públicos a los que va dirigida la marca: clientes, consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, etc.

Mientras que la misión de la empresa se genera por interiorización —los miembros de la organización interiorizan la misión de la empresa—, la misión de marca se crea por identificación —los grupos de interés identifican la misión de la empresa en la marca de la compañía.



Para crear una misión de marca el primer paso es generar un fuerte sentido de misión en los miembros de la empresa. ¿Tiene la empresa una misión que vale la pena? ¿Los directivos están comprometidos con ella? ¿La conocen los empleados? ¿Están realmente implicados en ella y se sienten orgullosos de contribuir a esa mi-





sión? ¿Existe coherencia entre la misión y la acción? Si la respuesta es sí a todas estas preguntas, tenemos una buena base sobre la que construir una misión de marca. Pero todavía no es suficiente. De hecho, no todas las empresas que tienen una misión consiguen crear una misión de marca.

La misión de marca se genera cuando, como dirían Mary Jo Hatch y Majken Schultz, se alinean tres astros: la declaración de misión, la cultura corporativa y las imágenes que genera la marca en los distintos stakeholders. Las preguntas relevantes en la generación de misión de marca son: ¿Están alineadas las percepciones (imágenes) que tienen los grupos de interés con la misión de la empresa? ¿Reconocen en la marca la misión de la organización? ¿Los empleados transmiten a los stakeholders la misión de la empresa?

En definitiva, se trata de que la misión de la empresa traspase las fronteras de la propia organización y llegue a los clientes, consumidores, prescriptores, proveedores, accionistas, competidores y el público en general. Como preconiza Simon Sinek en una presentación de TED que ha tenido más de 15 millones de descargas, no se trata de



transmitir lo que haces sino el “para qué” de lo que haces.

Todavía queda mucho por investigar para desvelar el significado y consecuencias de la misión de marca. No está claro si este es un concepto que deben seguir todas las empresas, o en qué contexto aporta un mayor valor económico o ventaja competitiva. Tampoco se conoce todavía hasta qué punto los públicos, especialmente los clientes y consumidores, valoran la misión de una marca. Sin embargo, todo parece apuntar a

que la misión de marca es uno de esos conceptos poderosos que va a generar una gran influencia en la forma en que se desarrollará el marketing en las próximas décadas.

- 1 Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) “Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit”. Nueva Jersey: John Wiley & Sons
- 2 Cardona; Rey (2008) “Management by Missions”. Nueva York: Palgrave
- 3 Hatch; Schultz (2008) “Taking brand initiative”. John Wiley & Sons

## Declaración de misión



### Apple

*“To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind”*



### Ikea

*“To create a better everyday life for the people we aim to serve”*



### La Fageda

*“La integración laboral de las personas de la comarca de la Garrotxa (Girona) que sufren discapacidad intelectual o trastornos mentales severos”*



Frederic Marimon  
Profesor agregado de ADE en la UIC  
Vicerector de Recerca de la UIC

## ENCARA VAL LA PENA COMPRAR ONLINE?

**En vista del creixement del volum del comerç electrònic és evident que sí. Si els consumidors opten per comprar a través d'aquest canal és perquè el balanç que fan entre els beneficis obtinguts i els inconvenients és favorable.**

En la literatura acadèmica, aquest balanç s'anomena valor percebut (*perceived value*). El comprador de supermercat opta per la compra en línia en lloc de desplaçar-se físicament al supermercat del barri perquè el valor percebut mitjançant el web és superior que a través de la compra tradicional. Els avantatges del canal en línia semblen evidents: comoditat, rapidesa, facilitat..., però, i els inconvenients? Es troba la mateixa gamma de productes a través del web que al supermercat físic? La resposta és no, i no menys productes, sinó molts menys. Tot i així compensa. Un altre inconvenient del canal en línia és la privacitat de les dades personals. Encara hi ha molta objecció a enviar les dades de la targeta de crèdit a través de la xarxa. De tota manera, malgrat aquest efecte,

cada vegada són més els compradors en línia. Sembla, per tant, que cada vegada val més la pena.

### 1. Com es pot avaluar la qualitat del servei?

Tant els acadèmics de *management* com els directius es posen d'acord amb facilitat per definir qualitat quan parlem de béns físics. No és tan fàcil arribar a un acord quan definim la qualitat d'un servei. De fet, uns dels pioners va ser l'equip de professors de Parasuraman. A mitjans dels anys vuitanta van definir una escala de mesurament de serveis anomenada SERVQUAL, que ha gaudit d'un èxit incontestable. L'escala s'ha adaptat en multitud de casos per mesurar la qualitat de diferents sectors i empreses. La literatura acadèmica és aclaparadora. El mateix equip de professors va definir la qualitat en l'entorn dels serveis com la diferència entre les expectatives generades sobre un servei i la percepció real del servei. Les expectatives sempre són prèvies a rebre el servei; la percepció és el judici a posteriori. Tanmateix, cal dir que ha rebut crítiques de molt rigor i gran part dels investigadors prescindeixen de les expectatives i tan sols mesuren la percepció del servei. Així que la qualitat ja no és aquesta diferència, sinó que es mesura només a través de la percepció del servei rebut.

L'escola del professor Parasuraman ha liderat des d'aleshores un corrent que sovint es coneix com l'escola nord-americana, per distingir-la de l'escandinava, liderada pel professor Gøngroos.

Efectivament, també a meitat dels vuitanta, el professor Gönroos proposa fer un mesurament de la qualitat format pel que considera qualitat experimentada (també formada per una dimensió tècnica que respon a “què” i una dimensió funcional que respon a “com” es proveeix el servei) i qualitat esperada.

D'altra banda, **Parasuraman distingeix cinc dimensions, que totes juntes configuren la qualitat del servei.** Cal tenir-les en compte totes; si una no hi és no es pot dir que la qualitat prestada quedi ben definida. La primera es refereix als **elements tangibles**, sempre presents a qualsevol servei, amb més o menys mesura. Una altra fa referència a **la voluntat que tinguin els empleats del proveïdor de prestar el servei.** Quantes vegades tenim la sensació que una persona sap solucionar el problema i té les eines, però no li dóna la gana de fer-ho? Això és diferent del que podria mesurar una altra dimensió, que valora **el grau de capacitat o habilitat tècniques de l'empleat per fer la seva feina.** Quantes vegades ens trobem amb un empleat amb molt bona intenció i ganas de servir, però totalment incompetent? Les dues situacions descrites acaben en la frustració del client. Sense cap dubte, hi ha una cosa que realment és essencial i a què ningú no pot renunciar: **prestar el servei promès.** Aquesta dimensió s'anomena **fiabilitat.** Sens dubte és la dimensió més important i valorada; tan important que un proveïdor no fiable no sobreviu. Si no es dóna el servei, no es poden retenir clients, no es pot continuar en el mercat.

Queda palès que des del punt de vista científic aquestes propostes de mesura han tingut un èxit considerable, d'acord amb la quantitat d'articles científics publicats basats en l'escala SERVQUAL, fins al punt que també hi ha literatura que analitza precisament l'ús de l'instrument i el grau d'aplicabilitat i adaptació a diferents contextos.

L'entrada d'Internet als serveis va despertar també l'interès científic (i no hi ha dubte que també des d'un vessant més pràctic) sobre el mesurament dels serveis prestats en línia. Era d'esperar que Parasuraman i el seu equip tornessin a liderar aquesta parcel·la, i efectivament l'any 2005 van publicar una escala per mesurar aquest tipus de serveis, denominada **E-S-QUAL**, en aquest cas definida per quatre dimensions. La traducció que proposo per a aquestes dimensions és: (I) **eficiència** —facilitat i rapidesa d'accés—; (II) **fiabilitat** —el grau en què es compleixen les promeses sobre el lliurament de comandes i la disponibilitat dels articles—; (III) **disponibilitat del sistema** —bon funcionament tècnic del lloc web—, i (IV) **privacitat** —grau de seguretat i protecció de la informació del client.

Per tant, ara entenem que la qualitat continua sent un constructe multifactorial. La qualitat no queda definida o explicitada amb una sola sentència. Quan es pregunta a l'usuari sobre qualitat no n'hi ha prou amb una sola pregunta. Cal conèixer una bate-

La qualitat continua sent un  
constructe multifactorial.  
La qualitat no queda  
definida o explicitada  
amb una sola sentència.  
Quan es pregunta a l'usuari  
sobre qualitat no n'hi ha prou  
amb una sola pregunta. Cal  
conèixer una bateria de  
preguntes, les quals, totes,  
reflecteixen de manera diferent  
aspectes d'aquesta qualitat que  
es vol definir.

ria de preguntes, les quals, totes, reflecteixen de manera diferent aspectes d'aquesta qualitat que es vol definir. Així que E-S-QUAL està configurada per 22 preguntes, agrupades en aquestes quatre dimensions.

Com s'esperava, en part a causa del prestigi de l'equip de Parasuraman, aquesta escala per a l'entorn en línia també ha tingut un èxit indiscutible, que ha superat altres propostes de mesurament d'altres autors. De tota manera, nou anys són molts (els que han passat des de la publicació de l'escala) en el món d'Internet. És molt probable que en aquest moment Parasuraman pensi a actualitzar l'escala. També és ben segur que alguns dels ítems que configuraven l'escala ara no tindran sentit; a qui li importa avui indagar sobre si el lloc web es “penja” o no? Això amoinava fa nou anys, quan aquest era un problema freqüent de debò; avui dia ho ha deixat de ser. D'altra banda, aquesta hipotètica actualització de segur que inclourà avui alguna dimensió o ítems que en aquell moment no es tenien en compte. Per exemple, avui dia és important la dimensió “entreteniment” en el procés de compra (en anglès, *hedonic dimension*). S'ha comprovat que en alguns sectors és important el component que afegeix aquesta dimensió lúdica i que ajuda que el procés de compra sigui més amigable. L'usuari aprecia també que el mateix fet de navegar i interactuar amb el lloc web impliqui un cert premi (*reward*), en el sentit que passi una estona agradable. Això és important quan parlem del sector de les agències de viatges, és a dir, quan planifiquem unes vacances o un viatge d'oci, però potser no ho és tant quan interactuem amb el banc.



## 2. Relació de qualitat amb valor percebut i amb satisfacció.

S'ha investigat sobre la relació entre qualitat i aquesta percepció de valor que definíem més amunt. Una primera valoració sobre aquest constructe és el preu. Aquest producte és econòmic? M'aporta prou avantatges si en tinc en compte el preu? La relació entre qualitat i valor percebut s'ha analitzat des de fa anys, primer en productes tangibles, després en serveis i evidentment també en l'entorn en línia.

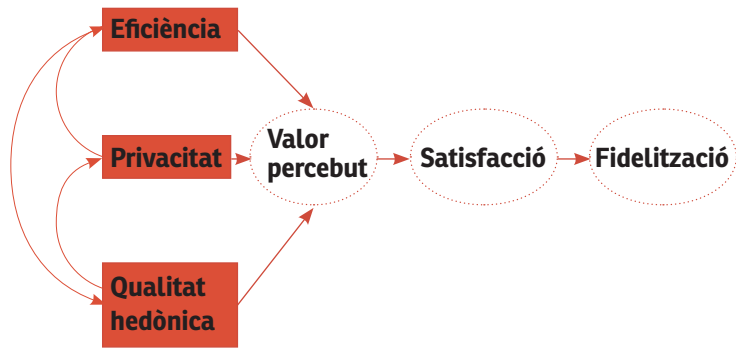
Parasuraman i el seu equip van trobar que en proveïdors com Amazon i Walmart aquesta relació era positiva i forta des del punt de vista estadístic. Els usuaris que han rebut un servei considerat de qualitat també perceben un alt nivell de valor. A partir d'aquí, s'ha vist que quan s'adapta l'escala E-S-QUAL a diferents entorns, aquesta és estable i té una validesa nomològica robusta; això és, que la relació de la qualitat amb altres constructes és la que s'espera. Un bon nivell de qualitat (mesurada d'aquesta manera) sempre implica un bon grau de satisfacció del client, independentment del sector que s'analitzi.

Últimament he estudiat especialment tres sectors: la banca en línia, els supermercats en línia i les agències de viatges en línia. L'escala sempre es comporta adequadament. D'altra banda, s'observa també en quina mesura un grau de qualitat més alt suposa un índex de valor i de satisfacció més bo.

Això té implicacions pràctiques des del punt de vista empresarial, ja que, seguint amb aquesta cadena causa-efecte, la satisfacció del client reverteix també en el grau de fidelització, mesurat com la intenció de continuar comprant en el futur en un mateix lloc o d'aconsejar un lloc web. En alguns casos, també hem pogut analitzar l'impacte que té això en el comportament real, és a dir, en les compres efectuades realment.

A tall d'exemple, el gràfic següent evidencia el tipus de relacions que s'estableixen entre constructes i que ajuden el directiu a entendre la cadena de valor per al client, que garantirà una vinculació més bona mesurada en termes de fidelització. El cas de la figura suposa tres dimensions de qualitat, cadascuna independent, però evidentment correlacionada amb les altres i impactant sobre el valor percebut. En el cas de les agències de viatges es constata que les dimensions relacionades amb la qualitat funcional expliquen més bé el constructe "valor percebut" que la dimensió hedònica.





Un altre aspecte que també s'ha analitzat és el fenomen de la recuperació. Amb aquest terme es vol indicar la resposta de l'empresa quan el client ha experimentat alguna anormalitat en el procés. Evidentment, es detecta que els clients molestos per algun problema durant el procés són menys "lleials" i canvien amb facilitat de proveïdor. Cal tenir en compte, a més, que el cost del canvi en l'entorn en línia és molt baix. De vegades n'hi ha prou amb un clic. També és tremendament simple el procés de comparació amb altres proveïdors; cada vegada hi ha més motors o llocs web que fan aquesta comparativa de manera fiable i ràpida. Com que les coses són així en el món d'Internet, és important gestionar la recuperació. Una bona recuperació en algun cas pot reforçar i estrènyer la vinculació amb el client.

### 3. Conclusió

Cada vegada hi ha instruments més fiables i vàlids per saber el grau de qualitat del servei ofert. Ningú no infravalora aquest índex, ja que es coneix bé el mecanisme de l'impacte que té sobre el grau de satisfacció del client i, per tant, també el grau de fidelització. Totes les empreses tenen indicadors de satisfacció dels clients; és un dels requisits del sistema de gestió de qualitat ISO 9000. És important ara saber quins són els mecanismes perquè augmenti aquesta satisfacció; la resposta es troba en la qualitat prestada. També és important estudiar les conseqüències en termes de grau de fidelització. I el que ja seria desitjable és estudiar realment què vol dir un punt més en fidelització. En primer lloc, la possibilitat d'augmentar la venda amb aquest client, però també cal tenir en compte que una vegada s'ha establert la relació amb un client, la segona transacció és més barata (estalvi de costos d'entrada o d'inici de col·laboració). Però no és només això, aquest client de ben segur que atraurà nous clients. No és gens fàcil arribar a avaluar l'impacte d'un grau de fidelització en el compte de resultats d'un any i els següents. Es genera un flux de diners que, actualitzat, pot ser una bona quantitat.

La satisfacció del client reverteix també en el grau de fidelització, mesurat com la intenció de continuar comprant en el futur en un mateix lloc o d'aconsejar un lloc web.

### REFERÈNCIES

- BERNARDO, M. [et al.] (2013) «The balance of the impact of quality and recovery on satisfaction: the case of e-travel». *Total Quality Management & Business Excellence*. P. 1390-1404, vol. 24, tom 12.
- MARIMON, F. [et al.] (2010) «Purchasing behaviour in an online supermarket: the applicability of E-S-QUAL». *International Journal of Market Research*. P. 111-129, vol. 52, núm. 3.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. (2005) «A multiple-item scale for assessing electronic service quality». *Journal of Service Research*. P. 213-233, vol. 7, núm. 3.
- PETNJI YAYA, L.; MARIMON, F.; CASADESÚS FA, M. (2012) «Assessing e-service quality: the current state of E-S-QUAL». *Total Quality Management & Business Excellence*. P. 1363-1378, vol. 23, tom 12.

# NOTICIAS



**EL PASADO 9 ABRIL TUVO LUGAR LA PRIMERA EDICIÓN DEL BUSINESS DAY,** ORGANIZADO LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES. ESTA JORNADA, DIRIGIDA A JÓVENES EMPRENDEDORES Y FUTUROS EMPRESARIOS TENÍA COMO FIN DE FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.

La sesión inaugural **"Dinero y conciencia: hacia un liderazgo por valores"** a cargo de por **Joan Melé**, subdirector general de Triodos Bank y vicepresidente de la Fundación Triodos hizo un llamamiento al inconformismo y la innovación desde una perspectiva socialmente responsable: *"No os adaptéis a esta sociedad porque está enferma, y si os adaptáis, enfermaréis"*. Su tono alentador apeló a la "corresponsabilidad" y sugirió una nueva economía basada en el beneficio colectivo por encima del mero beneficio personal, una economía en la que el concepto trabajo no sea sinónimo de "salario" sino de satisfacción personal y aporte a la sociedad. Para Melé son tres los *handicaps* que no permiten a la sociedad acabar con el "combate interno" que a su parecer está padeciendo: la mentira, el odio y el miedo. Por tanto buscar la verdad, fomentar la educación emocional y arriesgar constituyen los tres pilares sobre los que construir un nuevo emprendimiento.



Joan Melé, en la sesión inaugural *"Dinero y conciencia: hacia un liderazgo por valores"*.



Toni Tió, Iván Caballero y Francesc Sistach, en la mesa redonda sobre empresas de impacto.

Tras la conferencia inaugural, tuvo lugar una mesa redonda sobre empresas de impacto. En ella intervino **Oriol Pascual**, director de Enviu Barcelona; **Iván Caballero**, fundador de The Social Coin, y **Francesc Sistach**, director general de Specialisterne Spain. Moderados por **Toni Tió**, fundador de CiviClub, estos emprendedores reivindicaron una nueva forma de hacer las cosas dentro de la empresa incorporando una clara dimensión creativa y generosa, donde los beneficios sean no sólo económicos, sino también sociales y medioambientales.

Otros ponentes como **Pau Relat**, consejero delegado del grupo Mat Holding y presidente de la Comisión de Internacionalización de la Cambra de Comerç, aportó en su sesión la importancia del reto estratégico de la internacionalización. Habló de la importancia de crecer globalmente y de las claves para entrar con éxito en otros mercados.

La mesa redonda sobre tendencias y oportunidades de negocio, en la que intervinieron **Yolanda Pérez**, directora de BStartup de Banc Sabadell; **Jaume Baró**, director operativo de Empresa de Barcelona Activa y **Toni Mascaró**, director de eMascaró, fue moderada por **Ramón Pons**, presidente de PIMEC Baix Llobregat. Expertos en asesorar, financiar y conectar a emprendedores, hablaron de las tendencias e ideas de negocio emergentes que ven desde sus instituciones así como de la financiación de la tecnología y la innovación abierta.



Especialmente interesante resultó la conferencia sobre networking a cargo de **Rosaura Alastruey**, directora de Proyectos TIC que cerró el bloque de la mañana del Business Day. Mediante una sesión práctica, amena y divertida dio a conocer las características potenciales del networking para promocionarse como profesionales.

Por la tarde, tuvo lugar un taller concurso de creatividad en el que se presentaron ideas de negocio aplicando las metodologías **Creative Problem Solving (CPS)** y **Learning by Doing**. El taller estuvo liderado por **Sergi Arjona**, director de Community Angel, y **Patricia Sáez**, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UIC. El ganador del taller fue **Bamboo Bikes Barcelona (BBB)**, empresa barcelonesa que diseña y construye bicicletas ecológicas hechas a mano a partir de materiales sosteni-



bles como el bambú y las fibras naturales. Se trata de un proyecto de dos jóvenes **Marc Navarra** y **Mariona Martínez**, alumnos del Máster de Dirección de Empresas y Sistemas de Producción de la UIC, que aplicando los conocimientos adquiridos durante sus estudios y a raíz de las experiencias vividas, sostienen que quieren introducir un nuevo concepto de bicicleta urbana en la ciudad condal. *"La pasión por el ciclismo de Marc y el amor por el trabajo artesanal de Mariona son la esencia y la raíz de este proyecto"*, comentan los creadores de BBB, que creen en la calidad de sus productos *"como elemento clave para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y en la creación de modelos únicos ya que son personalizables y cuyos diseños hacen de cada bicicleta una pequeña joya"*.

A última hora de la tarde, **Antonio González-Barros** ofreció la conferencia de clausura, coincidiendo con el Encuentro Alumni que celebraba la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, dirigido en esta ocasión especialmente a sus antiguos alumnos de ADE. Durante su sesión, González-Barros describió el perfil del auténtico emprendedor: apasionado, optimista, generoso y sincero. Dispuesto a arriesgar, con capacidad de esfuerzo y fuerza de voluntad, así como con sentido común. En definitiva, una persona orientada a la acción. También se refirió a la "voluntad entrenada": es decir, trabajar el autocontrol, la reflexión personal y la capacidad de adaptarse al medio. Para González-Barros, un buen emprendedor, íntegro, ha de ser capaz de tener confianza en sí mismo, en los demás y lograr que los demás la tengan en ellos mismos.

# NOTICIAS

Al final de la Jornada B Day tuvo lugar el Encuentro Alumni. Jóvenes emprendedores, profesionales de los más diversos sectores y futuros empresarios, se dieron cita en la UIC. Tras la conferencia “¡A disfrutar trabajando! Y emprendiendo” a cargo de Antonio González Barros, presidente del grupo Intercom tuvo lugar un tiempo para el el networking y el reencuentro. Éstas son las imágenes de ese día.



Visualiza el vídeo en 

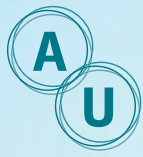


Más fotos en 









ALUMNI UIC

**Esther López**

**1. Tu primer trabajo fue en el Departamento de Logística de Bershka. Te encargabas de facturar la mercancía que debía enviarse a las tiendas de los países de los cuales eras responsable, preparar toda la documentación necesaria, seguir la mercancía desde que se facturaba hasta que se entregaba en la tienda correspondiente, así como solucionar problemas ocasionales que pudieran surgir durante este proceso. ¿Qué aprendiste en esta etapa?**

Pues sobre todo aprendí que es muy importante trabajar en algo que te guste y te motive, no es tan importante dónde trabajas, sino qué haces. Yo entré para hacer las prácticas en este departamento porque me gusta mucho el mundo de la moda y tenía metido en la cabeza que quería trabajar en el grupo Inditex fuese como fuese, independientemente de la posición. Fue una gran experiencia y tuve la oportunidad de conocer a grandes profesionales y ver cómo funciona una gran empresa desde dentro. Repito, me da cuenta de que lo que realmente importa es trabajar en algo que te apasione.

**2. En Henkel estuviste algo más de un año realizando funciones de análisis de mercado y preparación de campañas, una posición más sénior. ¿Ha sido tu primer reto verdaderamente profesional? ¿Tuviste algún mentor?**

Sí, realmente la experiencia en Henkel fue mi primer reto profesional. Al acabar la licenciatura de ADE en la UIC me fui a vivir a Londres un año para mejorar mi nivel de inglés y para vivir la experiencia, y allí empecé a estudiar la segunda

carrera (ITM). Al volver de Inglaterra me surgió la oportunidad de trabajar en el Departamento de Marketing en Henkel, en el área de adhesivos, donde estuve un año como *assistant brand manager* para la marca Pritt y fue una experiencia increíble. Trabajé con grandes profesionales y pude aprender muchísimo de todos ellos, pero sobre todo de la que era mi jefa directa, Anna Arimany. Al terminar este año me ofrecieron quedarme otro año en el Departamento de Trade Marketing y acepté; realmente fue una gran oportunidad. Finalmente estuve solo ocho meses porque me marché a vivir a Italia, pero también aprendí mucho durante este tiempo.

**3. En la actualidad estás en Trade Marketing, DIY y Food. Llevas poco tiempo pero habrás visto que este sector es estratégico y está cambiando mucho. ¿En qué proyectos estás involucrada? ¿Qué has tenido que desaprender sobre marketing para afrontar los retos de los nuevos soportes, del mercado y de los consumidores? ¿En qué han cambiado estos?**

Sí, actualmente estoy trabajando como responsable de los canales DIY y Food y coordino el desarrollo de las campañas de marketing y *trade marketing*, análisis del mercado, *product management*... un poco de todo, llevo un año en esta posición y la verdad es que estoy muy contenta.

Más que desaprender marketing, ha supuesto darme cuenta de que la teoría que nos enseñan en la universidad, aunque es muy importante y para tener una base está muy bien, cuando llegas al mundo laboral ves que cada empresa es un mundo y cada mercado es diferente y lo más importante es conocer bien el mercado en el que trabajas, conocer muy bien tu *target* y ser flexible y dinámico para poder adaptarte a lo que necesita tu mercado y tu cliente. También es muy importante mirar hacia el futuro y saber adaptarse a los cambios y a las evoluciones del mercado.

Los mercados sobre todo están en constante cambio, igual que los hábitos de compra de los consumidores, el mercado en línea por ejemplo está ganando cada vez más peso y creo que es muy importante que las empresas y los profesionales sepamos adaptarnos a esos cambios.

**4. ¿Qué proyectos tienes a medio y largo plazo?**

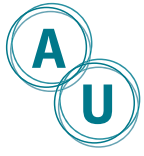
Pues ahora mismo mi proyecto más inmediato es cursar un postgrado en marketing digital porque me gustaría tener más formación en esa rama. El marketing es un trabajo muy dinámico y pienso que es muy importante evolucionar junto con el mercado, ya que es muy fácil quedarse desfasado.

A largo plazo lo que me gustaría es poder ir a trabajar a otro país, a un país de América o Asia, aunque si fuera en Europa también estaría contenta, lo importante para mí es poder conocer cómo funcionan otros mercados.

**5. ¿Qué recuerdas de la UIC y en qué te ha ayudado tu paso por estas aulas?**

De la UIC tengo muchos recuerdos y todos muy buenos, desde mis compañeros hasta los profesores; el trato personal, el no ser solo un número. Yo siempre he sido una persona muy tímida al inicio y me costaba mucho hablar en público, era un suplicio para mí, pero era consciente de que era una competencia básica para mi carrera profesional. En la UIC tuve la oportunidad de hacer un curso sobre competencias profesionales, en el que nos enseñaron, entre otras cosas, a hablar en público. Pude practicar mucho en todas las exposiciones de los trabajos grupales que hicimos, además también conté con la ayuda de mis profesores, sobre todo de Víctor Küppers, que me ayudó muchísimo en este aspecto. Gracias a eso, he podido afrontar con éxito las presentaciones que he tenido que hacer a nivel profesional.

Mi proyecto más inmediato es cursar un postgrado en marketing digital porque me gustaría tener más formación en esa rama. El marketing es un trabajo muy dinámico y pienso que es muy importante evolucionar junto con el mercado, ya que es muy fácil quedarse desfasado.



ALUMNI UIC

## Marta Arespa



### **1. Empezaste como escritora de Nuevas Tendencias, una revista económica sobre las nuevas tendencias en empresas como General Motors, Toyota, Canon, Ikea o Xerox. ¿Qué recuerdas y qué aprendiste de esta etapa?**

De esa etapa tengo muy buenos recuerdos, ya que cuando empecé a escribir en Nuevas Tendencias de la mano de Iñaki Vélaz hacía poco que había aterrizado en la UIC. Para todo estudiante ir a la universidad es un gran paso, pero creo que no eres muy consciente hasta que pasan algunos años y te das cuenta de todo lo aprendido, no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal.

Tener la posibilidad de leer y escribir sobre empresas tan vanguardistas e innovadoras como General Motors, Canon o Ikea me ayudó a entender la creación y administración de empresas y a tener otra perspectiva de estas. Participar en algunos artículos de la revista económica Nuevas Tendencias me hizo comprender que el capital humano unido a una buena estrategia corporativa son básicos para el desarrollo de la marca y su diferenciación. Algo que me serviría mucho después para entender el funcionamiento de VF Corporation, la multinacional americana donde trabajo actualmente.

### **2. Más tarde te estrenaste como gerente de oficina de seguros del RACC, como autónoma, y tu responsabilidad era la búsqueda y atención de clientes ofreciendo soporte en las ventas. Te encargabas de analizar y proporcionar productos y servicios, así como de organizar y supervisar las actividades administrativas que facilitasen la eficiencia de la oficina. ¿Empezó ahí una incipiente carrera directiva? ¿Qué cuestiones se te hicieron más cuesta arriba siendo autónoma?**

Trabajar como gerente en la oficina del RACC hizo sentar las bases de mi carrera como emprendedora, la verdad es que esta palabra me define mucho mejor que la de directiva. Tener la oportunidad de llevar un negocio propio es algo que siempre me había atraído y es lo que había visto y vivido en casa. En el RACC pude hacer mis primeros pasos en el mundo laboral y aprendí muchísimo gracias al contacto directo que tenía con los clientes.

Darse de alta como autónoma siendo joven, emprendedora y con ganas de trabajar es la mejor opción si apuestas al 100% en tu negocio. Pero no todo es tan fácil y bonito como parece, personalmente la falta de ayuda e información que recibes de la Administración es lo que te hace el día a día más cuesta arriba. En este sentido, creo que tendrían que dar más facilidades y fomentar la presencia de nuevas empresas constituidas por jóvenes. Una clara apuesta de futuro que parece no importar mucho a nuestro país.



**3. Unos meses en VF Corporation en Bélgica, dando soporte administrativo y en el Departamento de Ventas, te ha catapultado a tu posición actual dentro de la misma empresa. ¿Puedes explicarnos en qué consiste ser trade marketing coordinator? ¿Ha sido tu primer reto verdaderamente profesional? ¿Tuviste algún mentor?**

Trabajar para una multinacional americana líder en el sector textil está siendo una de las mejores experiencias que he tenido a nivel profesional. Durante el primer año y medio trabajé en el Departamento de Ventas Internacionales y más tarde en *Retail*. Gracias al conocimiento adquirido en estos dos departamentos pude optar a solicitar la posición en la que estoy trabajando a día de hoy, trade marketing coordinator.

En el Departamento de *Trade Marketing* trabajamos en la estrategia de comunicación, marca y desarrollo para los distribuidores, *Key Accounts*, *Field Sales* y *Travel Retail (duty free)*. Damos soporte a todos los mercados para que la marca de accesorios y bolsos Kipling tenga el valor y la posición acordes a su producto y *target*. Para muchos, Kipling es solo una marca de mochilas del cole, pero en realidad sus productos, diseños y colecciones han evolucionado muy rápidamente en los últimos años. No solo competimos en la sección "colegio", sino que somos una marca fuerte en bolsos de mano y maletas de viaje. Un gran reclamo que mueve a millones de consumidores en todo el mundo, especialmente en Asia y Latinoamérica.

Mi mentor en VF ha sido Ralph Bou Nader, director de Ventas Internacionales. Ralph me ha enseñado desde el principio a entender el ADN de la marca, el producto, y sobre todo me ha enseñado a acercarme a nuestro *target*. Gracias a él he podido aprender estrategias de venta y negociación. Algo que me sirve mucho en mi día a día para equilibrar ventas y marketing, dos

departamentos difíciles de encajar, pero que son dependientes el uno del otro.

**4. ¿En qué proyectos estás involucrada? ¿Qué has tenido que desaprender sobre marketing para afrontar los retos de los nuevos soportes, del mercado y de los consumidores? ¿En qué han cambiado estos?**

Ahora mismo, entre otros proyectos, estoy trabajando en la campaña publicitaria de verano de 2014 y en las promociones mensuales que tenemos en centros como El Corte Inglés o las tiendas Kipling de toda Europa. La verdad es que no he tenido que desaprender muchas cosas, todo lo contrario. Los nuevos soportes y las nuevas tecnologías te obligan a estar al día y a adaptar tus conocimientos para sacarles el máximo partido.

**5. ¿Qué proyectos tienes a medio y largo plazo?**

Me encanta el mundo de la moda y en estos momentos estoy empezando a trabajar en un proyecto personal relacionado con marcas españolas en Bélgica, todo un desafío. La verdad es que estar viviendo en el extranjero, aunque sea a veces duro y estés lejos de tu familia y amigos, te da una perspectiva nueva. Si estás lo suficientemente despierto se te pueden abrir oportunidades que no pensabas que tenías antes de llegar aquí. Porque, al final, en este mundo tienes que ser competitivo y aportar ese plus que te hace diferente y único.

**6. ¿Qué recuerdas de la UIC y en qué te ha ayudado tu paso por estas aulas?**

La verdad es que si tuviera que elegir otra vez universidad, lo tendría muy claro, sería la UIC. Personalmente creo que el sistema educativo y el profesorado tienen un nivel muy alto, lo que cuesta mucho encontrar en otras universidades. Lo que más valoro

es haber aprendido de profesionales que te guían y te enseñan. Personas que no solo hacen sus explicaciones en clase y se van, sino personas que se involucran con el alumnado y que te ayudan a entender y a descubrir el mundo en el que vivimos.

En Mayo hará dos años y medio que me mudé a vivir a Amberes. Para aquellos que no conozcan esta ciudad, geográficamente se encuentra casi en la frontera con Holanda, situada en la parte flamenca de Bélgica. Podríamos decir que Amberes es la capital europea, no política o administrativa, pero sí de la moda y los diamantes, una de las razones por la cual elegí vivir en esta ciudad. Desde siempre me ha apasionado el mundo de la moda y lo tuve muy presente en el momento de la elección.

Aquí se habla flamenco, dialecto del neerlandés. La verdad es que el idioma es una de las grandes barreras que te encuentras al llegar. Pero lo que más me costó al principio fue la adaptación al clima y a su mentalidad más nórdica. Aparte de hablar una lengua totalmente diferente a la nuestra, que no puedes relacionar con ningún otro idioma aprendido en el colegio, al principio no entendía muy bien sus horarios, todo iba tres horas adelantado, la cena a las seis, las tiendas cerradas supe pronto... un desajuste temporal al que no creo que nunca me adapte.

Podríamos muy bien decir que no sabemos lo que tenemos hasta que lo perdemos. Pero a pesar de estar lejos, del frío y de las mil y una diferencias que tenemos con los belgas recomiendo a todo el mundo salir y descubrir. El aprendizaje que te llevas, las personas que te encuentras por el camino y la realización personal pagan con creces el sacrificio.



# OUR RESEARCH



INÉS ALEGRE TORT-MARTORELL



DOLORS GIL



TONI MORA



MIQUEL BASTONS



BEATRIZ LUCAYA



CARLOS REY



JASMINA BERBEGAL



FEDERIC MARIMON



PATRICIA SÁEZ



PEDRO GARCÍA DEL BARRIO



MARTA MAS



HUGO ZARCO





# PUBLICACIONES

## INÉS ALEGRE

Alegre, I.; Berbegal-Mirabent, J.; Sáez, P. (2014) **“Emprendimiento y desarrollo sostenible”** en el libro Creación de empresas y emprendimiento, Pearson Educación, S.A.

## JASMINA BERBEGAL

Berbegal-Mirabent, J.; Solé Parellada, F. (2014) **“Análisis del entorno”**, en el libro Creación de empresas y emprendimiento, Pearson Educación, S.A.

Berbegal-Mirabent, J.; Cantonnet, M.L. (2013) **“La tendencia hacia la servitización en la gestión de la prevención de riesgos laborales”**, Book of Abstracts of the II International Conference on Business Servitization (Granada, Spain), Servitization 2013, 35-36.

## PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

García-del-Barrio, P. (2013) **Costes de Contratación y Empresas de Trabajo Temporal. Una explicación de la disparidad regional en España**, Economía 36 (72), 117-142.

## DOLORS GIL

Gil, D. (2013) **Análisis del caos en series temporales financieras vía el estudio de atractores**. Tesis doctoral.

## BEATRIZ LUCAYA

Lucaya, B. (2014) **La pedagogía del esfuerzo en el ámbito familiar y su relación con el rendimiento académico**. Tesis doctoral.

## FREDERIC MARIMON

Buil, M.; Roger, M.; Marimon, F. (2014) **The impact of SMS messages on young people's participation in recycling campaigns**, Comunicación y sociedad, 27, 161-182.

Alonso-Almeida, M.; Bernardo, M.; Llach, J.; Marimon, F. (2014) **Building loyalty through functional and hedonic quality**, Industrial Management & Data System, 114, 387-404.

Bernardo, M.; Llach, J.; Marimon, F.; Alonso-Almeida, M. (2013) **The balance**

**of the impact of quality and recovery on satisfaction: the case of e-travel**, Total Quality Management & Business Excellence, 24, 1390-1404.

Petnji, L.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2013) **The contest determinant of delight and disappointment: a case study of online banking**, Total Quality Management & Business Excellence, 24, 1376-1389.

Petnji, L.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2013) **Can ISO 9001 improve service recovery?**, Industrial Management & Data System, 113, 1206-1221.

Aparicio, P.; Triadó, X.; Marimon, F. (2013) **Relationship between Internationalization and Quality of University Research**, Review of International Comparative Management, 14, 328-341.

Alonso-Almeida, M.; Marimon, F.; Bernardo, M. (2013) **Diffusion of quality standards in the hospitality sector**, International Journal of Operations and Production Management, 33, 504-527.

Llach, J.; Marimon, F.; Alonso-Almeida, M.; Bernardo, M. (2013) **Determinants of online booking loyalties for the purchasing of airline tickets**, Tourism management, 35, 23-31.

Marimon, F.; Llach, J. (2013) **EOQ model: The case in which the placing of orders is rewarded**, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 23, 573-581.

## MARTA MAS

Martínez-Costa, C.; Mas-Machuca, M.; Benedito, E.; Corominas, A. (2014) **A review of mathematical programming models for strategic capacity planning in manufacturing**, International Journal of Production Economics, 153, 66-85.

Mas-Machuca, M.; Sainz, M.; Martínez-Costa, C. (2014) **A review of forecasting models for new products**, Intangible Capital, 10(1), 1-25.

Mas-Machuca, M. (2014) **The role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations**, International Journal of Educational Leadership and Management, 2(1), 97-116.

Martínez, M.; Mas-Machuca, M.; Lusa, A. (2013) **Integration of marketing and production decisions in aggregate planning: A review and prospects**, European journal of industrial engineering, 7, 755-776.

Mas-Machuca, M. (2013) **Handbook of research on competitive strategy, Management decision**, 51(3), 697-701.

Mesa, D.; Martínez-Costa, C.; Mas-Machuca, M.; Uribe, F. (2013) **Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial**, Cuadernos de Administración, 26, 233-257.

## TONI MORA

Gil, J.; López-Casasnovas, Mora, T. (2014) **Taxation of unhealthy consumption of food and drinks: an updated literature review**, Hacienda Pública Española, 207(4), 117-138.

Mora, T.; Moreno, R. (2013) **The role of network access on regional specialisation in manufacturing across Europe**, Regional Studies, 47(6), 950-962.

Escardíbul, O.; Mora, T.; Villarroja, A. (2013) **Peer effects on youth screen media consumption in Catalonia (Spain)**, Journal of Cultural Economics, 37(2), 185-201.

Mora, T.; Gil, J. (2013) **Peer Effects in Adolescent BMI: evidence from Spain**, Health Economics, 22(5), 501-516.

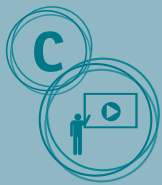
Mora, T. (2013) **The association between adolescent height and student school satisfaction: Recent evidence from Catalonia**, Economics and Human Biology, 11(2), 197-200.

Mora, T.; Escardíbul, J.O. (2013) **Teachers gender and student achievement in mathematics: evidence from Catalonia (Spain)**, Journal of Education and Training Studies, 1(1), 39-46.

## CARLOS REY

Rey, C.; Cavallotti, R. (2013) **Nuevas coordenadas éticas para la sociedad y sus instituciones**, Prohom Edicions, Editor Miquel Bastons.





# CONGRESOS

## INÉS ALEGRE

Alegre, I. (25-27/06/2014) **The interplay of organizational identity and institutional logics: the case of work integration social enterprises**, International Network of Business and Management Journals (INBAM) Conference.

Alegre, I. (2-4/09/2013) **What do We Mean by Social Entrepreneurship?: A Definitional Analysis**, International Social Innovation Research Conference (ISIRC).

Alegre, I. (2-4/09/2013) **Overcoming the Tension between Conflicting Logics: The Importance of Mission Formulation**, International Social Innovation Research Conference (ISIRC).

## JASMINA BERBEGAL

Berbegal Mirabent, J.; Alegre, I.; De la Torre, M.R. (16/05/2014) **El desarrollo de la capacidad crítica como herramienta para emprender**, III Workshop de la Sección de Función Empresarial y Creación de Empresas de ACEDE.

Berbegal-Mirabent, J.; Ribeiro-Soriano, D.E.; Sánchez García, J.L. (7-10/07/2014) **University-industry partnerships for the provision of R&D services**, III Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) Conference.

Berbegal-Mirabent, J.; Mas-Machuca, M.; Marimon, F. (8-10/07/2014) **Trade off entre esfuerzo investigador y docente; factores para explicar la satisfacción del estudiante**, XI Foro Internacional Evaluación de la Calidad de la Investigación y la Educación Superior.

## FREDERIC MARIMON

Marimon, F.; Berbegal-Mirabent, J.; Mas-Machuca, M.; Santamaría, E. (8-10/07/2014) **Trade off entre esfuerzo investigador y docente; factores para explicar la satisfacción del estudiante**, XI Foro Internacional Evaluación de la Calidad de la Investigación y la Educación Superior.

## MARTA MAS

Mas, M.; Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I. (25-27/06/2014) **Work-life balance and its impact on organizational pride and job satisfaction**, International Network of Business and Management Journals (INBAM) Conference.

## CARLOS REY

Rey, C. (8/4/14) **Conferencia sobre la unidad organizativa**, Jornada de Innovación en Comunicación en Corporate Excellence.

## HUGO ZARCO

Zarco, H.; Marimon, F.; Alonso, M.; Bernardo, M.; Llach, J. (3-4/04/2014) **Structural Equations Modeling (SEM): An Analysis of Consumers' Word of Mouth Antecedents within the Service Industry**, V Workshop in Operations Management and Technology. Organizado por la Sección de Dirección de Operaciones y Tecnología (ACEDEDOT) de ACEDE. Universidad de Navarra.



# PROYECTOS

## PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

Banco de Santander (2013) **Estudio del Valor Mediático en la Fórmula 1. Monográfico: Massa versus Räikkönen: valor mediático y análisis cualitativo**. Project carried out by MERIT social value. Dates for the Project: 1/09/2013 to 15/12/2013.

En la realización de este proyecto ha colaborado Javier Reguart Abelló (analista de MERIT social value), y los alumnos de la UIC: Adrián Guerrero, Adrià Canalda, Carlos Gramunt y Josep Maria Espina.



# ARTÍCULOS DE PRENSA

MIQUEL BASTONS: 28/1/14 **Las raíces éticas de la recesión económica**, El Periódico de Catalunya.

BEATRIZ LUCAYA: 15/3/14 **Recepta per aprovar a casa**, La Vanguardia.

PATRICIA SAEZ: 19/4/14 **Inversores buenos**, La Vanguardia.

HUGO ZARCO: 26/11/2013 **Las claves de un retorno por ahora selectivo**, El Periódico de Catalunya.

25/3/14 **Motor de arranque**, El Periódico de Catalunya.

# MASTERS I POSTGRAUS



## MASTER'S DEGREE IN MARKETING



**Programa especialitzat en mercats, consumidors i vendes dirigit estrictament a desenvolupar un perfil competitiu per entrar en el món de l'empresa amb les habilitats i les competències mínimes, a diferència d'altres màsters que se centren en camps teòrics poc pràctics.**

El màster capacita l'alumne en habilitats i tècniques de màrqueting, investigació comercial i desenvolupament de vendes i el prepara per a un mercat de treball demandant perquè es pugui incorporar a una empresa en l'àrea de màrqueting, amb les pràctiques i els coneixements aplicables de manera immediata sense necessitat de períodes de pràctiques o beques.

[www.uic.es/ca/master-degree-in-marketing](http://www.uic.es/ca/master-degree-in-marketing)

## MASTER'S DEGREE IN TECHNOLOGY, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP



**El Master in Technology, Innovation and Entrepreneurship és un programa professional que forma persones capaces d'impulsar i dirigir projectes d'innovació en start-ups, pimes i empreses grans, en diversos sectors –des dels altament tecnològics fins als tradicionals en reestructuració–, o els responsables socialment i mediambientalment.**

El programa també es dirigeix a aquelles persones que persegueixen una carrera en consultoria, acadèmia, política i recerca entorn de la innovació i a les empreses de base tecnològica. Tot això a Barcelona, Boston i New York, tres de les ciutats més emprenedores del món. El programa té una clara orientació pràctica, que es concreta en la metodologia del cas, els seminaris d'habilitats, el contacte amb professionals, la realització d'un projecte individual (Business Plan o Research Project) i l'opció a pràctiques en una start-up o empresa innovadora a Barcelona en finalitzar el programa.

A més, el programa , inclou un Study Mission a Estats Units, una setmana per aprendre dels sistemes d'innovació més importants del món a Boston i Nova York, amb visites a universitats com Harvard, MIT, Babson College i Columbia University, visites a empreses i plataformes rellevants d'emprenedors i agents de venture capital.

[www.uic.es/ca/master-tecnologia-innovacio-emprenedoria](http://www.uic.es/ca/master-tecnologia-innovacio-emprenedoria)





## SUMMER SCHOOL

# Doing Business in Europe

### PROGRAM CONTENTS

The Summer School is addressed to professionals and graduate students who want to improve their competencies and knowledge on a variety of topics regarding Europe's environment and practices to do business. The program consists of ten modules taught in English, worth 6 credits in total. Each module consists of classroom lectures and a series of visits to companies that stand out by their excellence in the management of their design strategies.

#### Information of Interest

##### Course Calendar

From July 14th to August 1st, 2014.  
Tuition fee: 1,950 Euros.

##### Programme coordinator

Hugo Zarco Jasso

##### Time distribution

4-hour morning sessions (2 hours per session)  
= 60 hours (3 US credits, 6 ECTS).

Sessions will include 4 visits to firms.

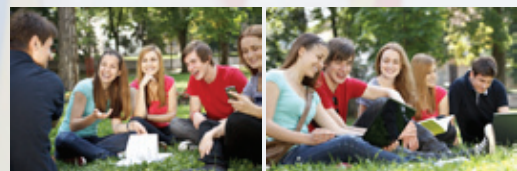
All modules are taught in English.

Application period: From April 1st to June 14th, 2014.

##### Requirements

### MODULES

- Governance in European Organizations
- Managerial Skills
- European Union Law
- International Law
- International Management and Strategic Alliances
- Marketing Practices in Europe
- European and Spanish Tax System
- European and Spanish Financial System
- Intercultural Management
- Business Entrepreneurship



LA SUMA DE LES  
PETITES HISTÒRIES  
ÉS EL QUE ENS FA  
GRANS



LA NOVA REVISTA DE LA UIC

[www.sumanthistories.com](http://www.sumanthistories.com)

# SER · COMPARTIR · CRECER

## Agrupación Alumni UIC



*Actualiza tus datos de contacto aquí*



*Si buscas nuevas oportunidades laborales, date de alta en nuestra bolsa de trabajo*



*Sigue formándote en la UIC. Conoce nuestra oferta de másters y postgrados*



*Envíanos tus sugerencias a través de [alumni@uic.es](mailto:alumni@uic.es) o en el 932 541 800*



*Ven y disfruta de nuestra biblioteca. Podrás acceder a todas las publicaciones*



*Disfruta de la nueva plataforma de ventajas y descuentos para los Alumni member*



*¿Quieres aparecer en alguna de nuestras publicaciones? Escríbenos a [alumni@uic.es](mailto:alumni@uic.es)*



*Date de alta en la Agrupación Alumni UIC y se embajador de tu universidad*



*Te ayudamos a montar tus cenas de graduación*

