

Consejo Empresarial

Experiencias prácticas de líderes profesionales

Sumario

5	Introducción
7	Prólogo
8	Miembros del Consejo Empresarial CEDEU
10	Isabel Aguilera
14	Fernando Casado
18	Alfonso Cebrián
22	Juan Corona
26	Clemente González
30	José Joly
35	CEDEU: Oferta Formativa

“en CEDEU creemos que la Universidad debe ser, además de un lugar donde aprender, una sede de intercambio entre todos los actores de la sociedad”

Introducción

No hay nada en nuestras carreras profesionales que pueda ayudarnos más que la experiencia. Ya sea personal o que conozcamos de terceras personas, los errores y aciertos nos enseñan día a día a ser mejores profesionales: a no repetir aquello que no nos benefició y a repetir aquellas acciones que nos llevaron un poco más cerca del éxito.

Durante toda mi carrera profesional, he valorado positivamente todos los comentarios y críticas que, constructivamente, me han hecho avanzar. He compartido mis errores y aciertos con muchos compañeros que se han servido de mi experiencia de la misma manera que yo he podido aprender de la suya. Los relatos de amigos que se han repetido al largo de los años han sido estupendos, pero tener la oportunidad de contar con la experiencia y comentarios de líderes del sector no es algo que ocurra demasiado a menudo, y mucho menos para estudiantes. Es por ello que desde CEDEU, centro adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos, tenemos un constante intento en ofrecer los mejores servicios durante la vida universitaria de nuestros estudiantes y así hemos querido reunir a importantes personalidades del panorama empresarial nacional para que puedan dejar testimonio de varios temas de actualidad.

En CEDEU hemos pensado que la Universidad debe ser, además de un lugar donde aprender, una sede de intercambio, tanto entre estudiantes como por parte de la organización. Nos comprometemos a ofrecer una oferta formativa diferencial al resto, y es por ello que queremos facilitar y servirnos de nuestros medios para poder acercar, de la forma más real y fácil posible, a cualquiera de nuestros alumnos al mundo empresarial, acompañándolos en todo

momento y asesorándoles durante esta etapa para que puedan convertirse en profesionales de éxito en un futuro inmediato.

Forma parte, no ya del programa educativo, sino también de la responsabilidad como organización, el poner al alcance de nuestros alumnos todas las herramientas que puedan ayudarles a crecer día a día, y en apoyar la consecución de objetivos que decidan marcarse, aunque alentamos que sean justo aquellos a los que siempre han querido aspirar.

Así como ese compromiso con nuestros estudiantes, desde CEDEU también creemos en aportar este conocimiento e información a la sociedad: es por ello que invitamos a cualquier profesional, sea o no alumno de CEDEU, a unirse a esta colección de entrevistas y en poder disfrutar de los testimonios y experiencias de grandes profesionales de una manera cercana, directa y exclusiva.

Durante las siguientes páginas, podrás encontrar a varias personalidades hablar desde su dilatada y reconocida experiencia: sumérgete en su testimonio, reflexiona acerca de las respuestas y disfruta de esta primera edición del Consejo Empresarial de CEDEU.

Dr. ALFONSO CEBRIÁN
Director de CEDEU

“las sociedades donde se construyen instituciones que fomentan la acumulación de conocimientos y la formación de sus ciudadanos son aquellas que tienden a alcanzar mejores niveles de bienestar”

Prólogo

Existe una correlación positiva y significativa entre el desarrollo del capital humano y el PIB per cápita de una sociedad. Más aún, cada vez existe más convencimiento de que la causalidad va desde la primera variable hacia la segunda: las sociedades donde se construyen instituciones que fomentan la acumulación de conocimientos y la formación de sus ciudadanos son aquellas que tienden a alcanzar mejores niveles de bienestar (y no al revés).

A este respecto, buena parte de la brecha de productividad que arrastra la economía española respecto a economías como la de los EE.UU., o la de los países más desarrollados de Europa, se explica por las diferencias que existen en el nivel de capital humano. En particular, e independientemente del indicador que se tome, la sociedad española presenta brechas significativas, que no parecen reducirse con el paso del tiempo

En este contexto, España presenta una escasez relativa de población con estudios secundarios superiores (22% de la población adulta frente al 44% en promedio de la OCDE). Por lo tanto, los retos a los que se enfrenta la sociedad son los de generar las instituciones que mejoren las perspectivas de medio y largo plazo sobre la calidad y acumulación del capital humano, pero que también ayuden a reducir los desequilibrios que se han acumulado como consecuencia de la actual crisis económica.

CEDEU viene, con modestia, a cubrir una mínima parte de ese déficit tratando de fomentar, a parte de la excelencia académica, incrementar la relación universidad-centros investigación (CSIC)-empresa privada. Y en

ese sentido contribuir a formar profesionales con capacidades técnicas que les permitan desarrollar conocimientos técnicos sólidos que las compañías requieren.

Es precisamente en este contexto, donde se manifiesta que una de las asignaturas pendientes de la economía española es precisamente la falta de puesta en valor por el tejido productivo de la generación del conocimiento y de la investigación de las universidades. De poco vale ser la 9ª potencia del mundo en producción científica si luego somos la 36ª en competitividad según el anuario sobre competitividad del IMD (Institute for Management Development) "The World Competitiveness Yearbook".

El mérito académico se ha dirigido en España hacia las publicaciones desde la LRU de 1983 y no hacia la productividad y transferencia. La generación de patentes en el mundo universitario es mínima y a nivel español producimos alrededor de 30 patentes por millón de habitantes cuando la media de la UE-27 está por sobre los 100.

A continuación se exponen 6 entrevistas que ahondan en esta problemática e intentan plantear los aspectos positivos y negativos con los que se enfrenta la sociedad española en el ámbito de la formación en general y de la universitaria en particular, realizadas a 6 miembros del Consejo Asesor de CEDEU, todas ellas muy relevantes y que se han significado con su entrega y esfuerzo como referentes en distintos ámbitos de nuestra sociedad.

Dr. FERNANDO CASADO
Presidente de la Fundación EAE

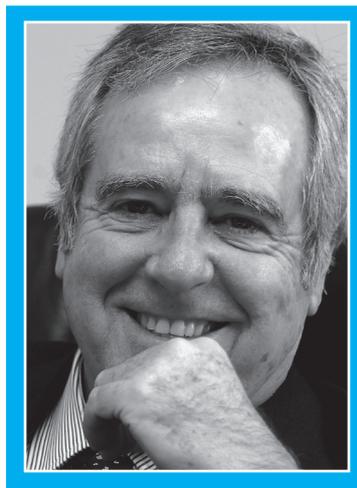
Miembros del Consejo Empresarial de CEDEU

En las instituciones dedicadas a la formación de futuros ejecutivos es muy conveniente que exista una relación muy estrecha con el ámbito social en general y con el empresarial en particular. Esa conjunción de relaciones permite una información más acorde con la realidad y, por tanto, poder enfocar los contenidos de formación hacia temas que la sociedad está necesitando. Es por ello que en las Escuelas de Formación de líderes hace tiempo que se han implantado los llamados “Consejos Asesores” para poder vincularse y poder tener un mayor conocimiento de la realidad en donde



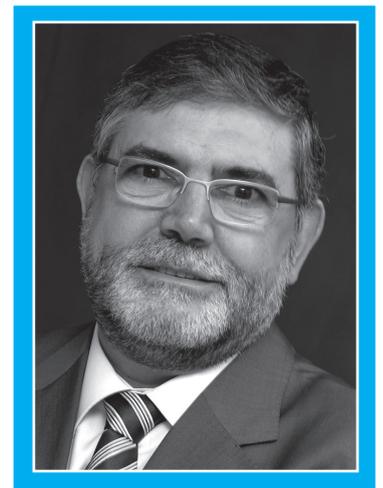
**ISABEL
AGUILERA**

“Estamos en una nueva ola de disrupción que es la de los datos.”



**FERNANDO
CASADO**

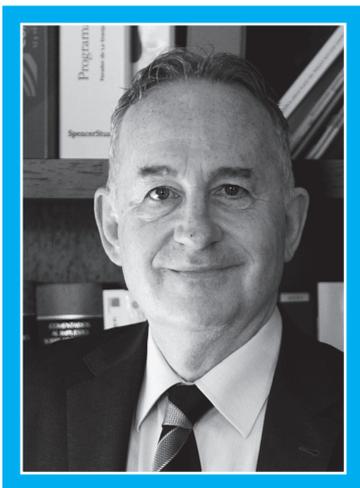
“Lo que más destacaría es el gran esfuerzo que han hecho en los últimos años las empresas españolas para salir al exterior y superar la crisis.”



**ALFONSO
CEBRIÁN**

“Los agentes económicos buscan profesionales y personas versátiles capaces de actuar dentro de equipos multidisciplinares.”

van a integrarse los futuros ejecutivos. En este contexto, CEDEU ha puesto en marcha su Consejo Asesor en el que se integran personalidades muy significativas y que representan los distintos ámbitos de nuestra sociedad. Y así, figuran personas líderes empresariales, líderes del mundo de la comunicación, líderes del asociacionismo empresarial, académicos, y líderes en el ámbito de la formación, que seguro que aportaran experiencias que redundarán en unos contenidos de formación más a adaptados a los cambios que se están produciendo en nuestra sociedad.



**JUAN
CORONA**

“El empresario es quien crea empleo y riqueza y, en el caso del familiar, lo hace con sus propios recursos y patrimonio.”



**CLEMENTE
GONZÁLEZ**

“Para la empresa lo más importante es encontrar personas alineadas con tu cultura, sus valores y con experiencia en el ámbito empresarial.”



**JOSÉ
JOLY**

“El reto para los medios de comunicación tradicionales es desarrollar el negocio en soporte digital con rentabilidad.”

ISABEL AGUILERA



› Ha sido usted alta directiva de grandes multinacionales los últimos veinticinco años. ¿Cuáles diría que han sido los cambios más importantes en la gestión de las empresas y en sus modelos de negocio en este periodo? ¿Dónde estará la excelencia en la gestión y los modelos de negocio?

BIOGRAFÍA

Arquitecto (con dos especialidades: Edificación y Urbanismo) por la ETSA de Sevilla, MDCM por IE, PDG por IESE y ADEL por San Telmo.

Actualmente es Consejera Independiente en Indra, BMN (Banco Mare Nostrum), Aegón España, Egasa y Oryzon). Miembro del Consejo Asesor de Oracle Iberia, de ManpowerGroup Iberia y de Deusto Business School; fundadora de Isabel Aguilera Consultoría Empresarial en Estrategia, Operaciones e Innovación, así como ponente habitual de la agencia de conferenciantes Thinking Heads y profesora asociada de ESADE.

Ex Presidente de GE España y Portugal y de Google Iberia. Ejerció también los cargos de COO del grupo NH Hoteles y CEO de Dell Computer para España, Italia y Portugal. Con anterioridad había liderado diversas responsabilidades en áreas de ventas y marketing en Hewlett-Packard/Compaq y Vodafone.

Ha cambiado todo. Hace 25 años había montones de sistemas operativos y microprocesadores distintos; internet pertenecía a la tecnología militar, ahora está todo en la nube, no había impresión digital, no había móviles, ni Google, ni twitter ni facebook...lo más determinante es el avance exponencial de la disrupción tecnológica debida al abaratamiento de los costes de almacenamiento, la proliferación de dispositivos, y la colaboración de toda la comunidad. Pero esto sólo es un primer paso, ya que estamos en una nueva ola de disrupción que es la de los datos. Por otro lado, han cambiado también todo los eslabones de la cadena de valor. Hemos cambiado los clientes, que tomamos decisiones de forma diferente, con nuevo influencers, nuevos mercados emergentes como el de la mujer, el emigrante o la población añosa...ha

“Las compañías tienen que reinventar cómo hacer los negocios, cómo generar valor para sus clientes y accionistas”

cambiado el equilibrio de poder con el resurgir del continente asiático. Ha habido una crisis económica mundial que ha hecho crujir los principios de la ética, de las regulaciones y los procedimientos de control, con sus normas correspondientes. El mundo se ha hecho más grande, con implicaciones para el transporte y la logística...Y muchas cosas más.

› Ha reflexionado usted sobre el talento. Recientemente, ha declarado que “tenemos que ganar la guerra por el talento”, averiguar quiénes son los mejores y contar con ellos y que eso requiere revisar los modelos de trabajo y de liderazgo. ¿Puede explicar a qué se refiere?

Lo sigo pensando. La guerra por el talento no se gana a través de bolsillo hondo para comprar sino convertir al equipo existente, la marca, la forma de trabajar y otros factores en imanes de talento. ¿Por qué un financiero quiere trabajar en Londres o Nueva York? ¿Por qué un informático quiere irse a Palo Alto? ¿Por qué un experto en seguridad se quiere ir a Tel Aviv? Porque son centros atractores de talento. Tienes que seducir al talento sin buscar su retención a toda costa. Si quieres contar con los mejores, es imposible que siempre les puedas ofrecer el reto que necesitan. En algún momento, el talento se te va a ir: tenemos la obligación de construir modelos de negocio con renovación de talento permanente. El tiempo medio de permanencia en Google es entre 2 y 5 años y no pasa nada porque tiene montones de talento esperando a la puerta. El concepto de liderazgo también ha cambiado. Se puede hablar de colíderes y también de empresas que se gestionan sin jefes. Pedimos al líder cosas nuevas y ahora es uno

más y más colaborador interna y externamente. También se ha puesto en cuestión la duración del liderazgo cuestionando los periodos largos y se aproximan más a la gestión de proyectos que a la gestión de por vida.

› ¿Y qué está pasando con los modelos de negocio?

Las compañías tienen que reinventar cómo hacer los negocios, cómo generar valor para sus clientes y accionistas. Ha aparecido la economía de plataformas y la economía colaborativa, hay proyectos que se financian a través de terceros... Por ejemplo, está la uberización, el coche compartido, el coche sin conductor...que traen otros modelos de negocio: no necesitas tener coche porque puedes usar o compartir el de otros, o el pago por uso y el uso personalizado a partir del uso y conocimiento de los datos.

› Tiene usted mucha experiencia en procesos de transformación digital y de optimización y seguimiento de empresas y equipos multinacionales, multisectoriales y multidisciplinares. ¿Qué casos concretos de empresas en España y fuera de ella le parecen dignos de ser estudiados y por qué desde esos puntos de vista?

Paypal, en cuanto a modelo de negocio. Empezó haciendo pocas cosas muy bien y ha ido ampliando su actuación, su ecosistema, hasta convertirse en una amenaza clara para las entidades bancarias. No es ya un experimento de medios de pagos, sino que ya está en financiación y empieza a hacer otras muchas cosas. Indra siendo digital desde siempre se ha reorganizado para ser una empresa de soluciones con unas propuestas

“Tenemos la obligación de construir modelos de negocio con renovación de talento permanente”

y una vocación de servicio muy a tener en cuenta. Mercadona hace muchas cosas bien. Ha entendido al consumidor y sigue las tendencias. Inditex es un modelo que nos encanta a todos: de la logística al comercio electrónico y los datos, y Amazon que ha hecho el recorrido inverso, del comercio electrónico a la logística y distribución universales. El Circo del Sol ha resucitado un sector entero gracias a la tecnología y a su modelo de negocio. Hay montones de compañías que lo hacen muy bien. Y surgen nuevas startups todos los días con nuevo talento y renovadas energías en productos de nicho en todos los sectores y o de valor transversal para muchos, por ejemplo en ciberseguridad.

› ¿Y en gestión de talento? ¿Google?

Yo creo que es un imán de talento, y la empresa que mayor impacto probablemente ha tenido en nuestras vidas, pero le va tan bien que no está optimizada, todavía podría hacer más. De todos modos, una empresa que está satisfecha con cómo gestiona el talento está cerca de fracasar, porque esta es una tarea sin fin, como tantas otras cosas relacionadas con la gestión, la cadena de valor o los modelos de negocio.

› **Ha dicho usted, e incluso mantiene como lema, que “en los momentos difíciles es cuando se descubre al auténtico líder”. ¿Qué cualidades personales debe reunir el líder de hoy en el ámbito empresarial? ¿Y qué habilidades le parecen más importantes para un gestor en el mundo empresarial actual?**

La única que no se puede copiar, o decir que se tiene sin tenerla, es la del conocimiento profundo de los seres humanos. Un líder, para ser respetado, querido y seguido debe rodearse de gente muy buena para hacer las cosas, vivir en la incertidumbre del futuro y hacer buenas las decisiones que toma para llevar la empresa hacia adelante. Pero no se puede inventar el conocimiento de las personas, que viene con la experiencia. Para dirigir a las personas, te deben gustar las personas. Y también debes ser vendedor, preocupado por satisfacer las necesidades presentes u tendenciales de las personas. El líder debe saber elegir las batallas y las preguntas, saber rectificar, que no le dé miedo la ambigüedad, que tome decisiones sin temor, totalmente abierto a las nuevas tecnologías, en permanente reciclaje y aprendizaje, colaborador, curioso, imaginativo, tenaz...

› **La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación? ¿Qué mejoraría o echa de menos en esta oferta universitaria especializada?**

La calidad de la oferta depende mucho del reciclaje de los profesores y del modelo de reclutamiento de estos. En general, las universidades tienen pocas interferencias con el exterior. Tampoco

se busca a los mejores del mundo y además hay un problema clarísimo de gobernanza del que emanan muchos de estos problemas. Se han convertido mucho en gestoras de sus inmuebles y de la política interna y externa; cuando el foco debería estar en la docencia, el desarrollo de las personas y en su propia autosostenibilidad, no en otras cosas en las que se gastan demasiadas energías. Además, quieren ser generalistas en vez de especialistas y están masificadas. De cara al futuro, si fueran más especialistas y los alumnos tuvieran mayor movilidad geográfica para ir a buscar esas especialidades, nos iría mejor. La forma de enseñar también debería ser no sólo más actual, sino precursora. La universidad debería enseñar más horizontal que verticalmente e ir por delante de las necesidades de la sociedad. La teoría debería poder aprenderse en casa y la práctica hacerse en las aulas al estilo de las escuelas de negocio, con el método

del caso. También somos de currícula cerrados, cuando el mundo va más a que nos inventemos cada uno nuestro currículo y nuestro empleo del futuro. Por otra parte, la universidad está poco tecnologizada, y los estudios, las prácticas y la investigación debería estar más cerca de las empresas. Deberían impartirse clases en varios idiomas...En fin, muchas oportunidades, a pesar del enorme reconocimiento que le debemos.

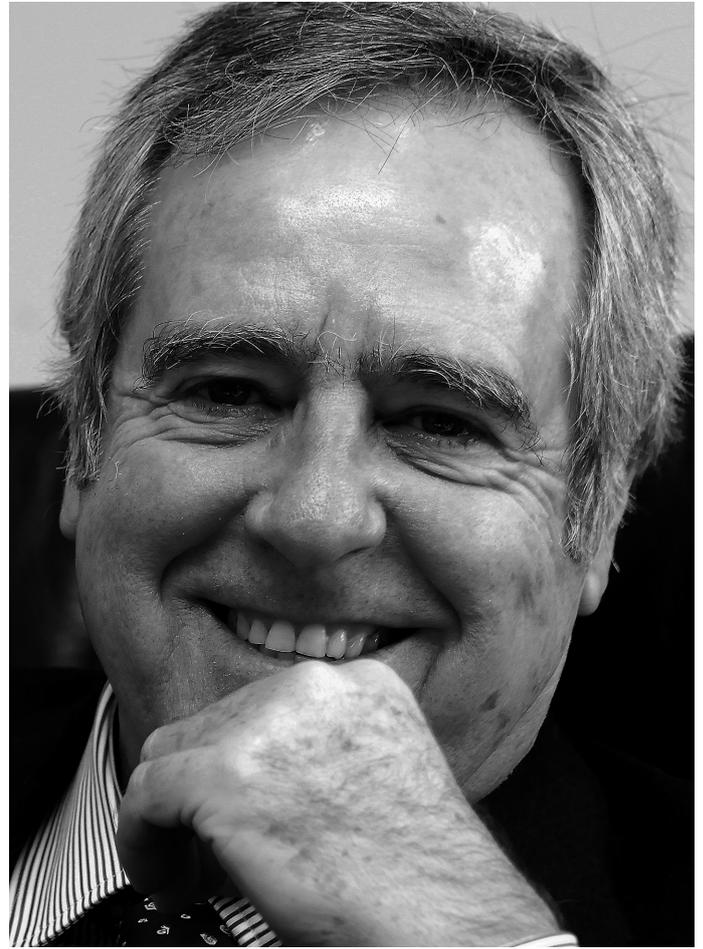
> ¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?

CEDEU debe contribuir en la medida de sus posibilidades a cerrar algunos de esos huecos y ser portavoz autorizado -avalado por la experiencia- sobre cómo hacer bien las cosas. Y que otras le sigan.

ooo

“En la universidad hay que mejorar la gobernanza para que sea más eficiente”

FERNANDO CASADO



› Dirige usted el Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC), que nació hace 5 años. ¿Cómo y por qué nació y qué objetivos estratégicos tiene la organización a medio y largo plazo?

El Consejo nació en un momento en que la organización empresarial española más representativa no pasaba por su mejor momento. Se pensó en una institución que agrupara al Instituto de la Empresa Familiar (IEF), en el que está el centenar de empresas familiares más importantes de nuestro país, más la decena de las grandes compañías españolas de mayor capitalización y algunos representantes de la distribución y la comunicación.

En Septiembre de 2010 se constituyó la junta directiva y se realizaron los primeros contactos con algunos de los primeros ejecutivos españoles. De este modo echó a nadar el Consejo, con la pretensión de que fuera un referente empresarial del país y ofrecer una mejor imagen de éste. Nació como un think tank para sumar esfuerzos y aportar ideas que mejorasen la competitividad,

BIOGRAFÍA

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.

Desde 1991 es miembro numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras formando actualmente parte de su Junta Directiva como Vicesecretario y desde 2005 es miembro numerario de la Real Academia de Doctores de Barcelona.

Actualmente y desde marzo de 2011 es Director del Consejo Empresarial para la Competitividad. Organización compuesta por 14 compañías y el Instituto de Empresa Familiar. Las compañías que componen el Consejo Empresarial dan empleo a más de 1,7 millones de trabajadores y representan una facturación equivalente al 35% del PIB español.

Presidente de la Fundación de la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona y Vice Presidente de la Junta Directiva de ASEPEYO.

“La verdadera transformación reciente en las compañías españolas es su salida al exterior”

ayudar a la recuperación económica y fortalecer la imagen internacional. Sin estructura pesada como organización – apenas tres personas- y que pudiese utilizar los diferentes departamentos de las empresas. Con la profundización de la crisis económica, se acentuó la desconfianza hacia nuestro país y los primeros estudios que hizo el Consejo se realizaron a partir de las propias empresas, siempre sin consultores externos, en la medida en que éstas disponen de un conocimiento y una experiencia que sólo ellas pueden aportar.

En 2013, estos estudios ya anticiparon la salida de la recesión, algo que se confirmó aunque hubo quien pensó que era una versión interesada del empresariado. Anunciada la recuperación, se hicieron road show internacionales con los primeros directivos de las empresas representadas en el Consejo. Ya en 2014 y 2015, esta serie de presentaciones se hicieron en España.

› ¿Cómo ve la competitividad de las empresas españolas? ¿Qué aspectos considera más y menos favorables dentro de la competitividad de las empresas españolas en comparación con los estándares europeos?

Lo que más destacaría es el gran esfuerzo que han hecho en los últimos años las empresas españolas para salir al exterior. Que se haya pasado de 100.000 empresas exportadoras a 150.000 es la verdadera transformación del tejido empresarial español. Las empresas han visto que el mercado interior ya no es suficiente y exportan más, hasta el punto de que hemos llegado a no tener déficit comercial exterior. El otro factor

no solucionado todavía es el de la pequeña dimensión de las empresas españolas, sobre todo, respecto a sus comparables de Francia, Alemania o Italia. La dimensión, y también la menor formación del personal –sobre todo en el ámbito de la formación profesional- son las dos diferencias más grandes respecto al resto de Europa.

› ¿Cómo ve la economía española y sus perspectivas? ¿Qué echa de menos o que ve mejorable en la política o en la estructura económica de nuestro país?

En cuanto a la coyuntura, se ha pasado del optimismo económico a la incertidumbre política sobre cuál será el nuevo Gobierno y su orientación macroeconómica.

De hecho, se empieza a vislumbrar cierta desaceleración económica por esta incertidumbre, que podría hacerse más evidente a partir de 2017. A ello hay que añadir factores como el Brexit, la bajada en el precio de las materias primas –en especial, del petróleo-, la desaceleración económica en el Sudeste Asiático...el crecimiento será menor.

En cuanto a la política económica, se han hecho las reformas que el país necesitaba. La laboral, la financiera...quizá en algunas no con la profundidad deseada, pero sí para reducir el déficit público y fomentar el crecimiento, incluso a pesar del contexto global y el nacional.

La prioridad ahora es continuar con las reformas. Quizá la más necesaria sea la de la propia Administración y la del marco político. Hay que adaptarlos a las expectativas nuevas y a la aparición de nuevos partidos políticos

La dimensión y la formación son las diferencias pendientes de nuestras empresas respecto a las del resto de Europa”

y actitudes. Por ejemplo, abordando temas como la representación, el papel del Senado, la financiación de los partidos...habría que llegar a acuerdos. Y luego está la formación, materia en la que debería haber un pacto que durara muchos años. Además, está el fenómeno de la digitalización, que es el futuro de la gestión de las empresas y todos los demás ámbitos de la actividad económica y que es algo que no está demasiado en los programas formativos de las universidades.

➤ **El FMI y la OCDE han alertado sobre un frenazo en el ritmo de crecimiento económico mundial. ¿Cuál es su opinión al respecto?**

Doy cierta credibilidad a los informes y previsiones de estas dos instituciones. Algo menos para el caso de España, donde casi siempre se ven obligados a variar las previsiones. En fin, yihadismo, menor crecimiento en el Sudeste Asiático –en especial, en China–, problemática de las materias primas con bajo precio del crudo, menor crecimiento en Europa, que tiene problemas también de estructuración e integración...todo lleva a menores tasas de crecimiento a nivel mundial.

➤ **La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran**

en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación?

Entré en la universidad por los años sesenta del siglo pasado, de modo que he tenido y tengo mucha experiencia desde diferentes puestos. Los contenidos formativos no están adecuados a las necesidades de las empresas y tiene que haber más relación e integración entre las universidades y las compañías.

Ahora, las empresas tienen que acabar de formar a los titulados que les llegan, con lo cual se pierde tiempo. Y en la formación profesional también hay un desfase. En el ámbito académico, chocamos con la gobernanza, que es el mayor problema que tenemos. Junto con la endogamia, ya que, por ejemplo, todavía no he visto a ningún docente que se haya visto obligado a dejar la universidad porque no cumpla bien su función. Estas son las diferencias que tenemos con las universidades norteamericanas, por ejemplo. Las estructuras deben ser mucho más eficientes. Las cosas mejorarían en la medida en que hubiese más y mejor competencia, más valoración de lo que se hace, más transparencia en temas de eficiencia, conocer más sobre el destino de quienes salen de las universidades y de su cualificación. Además, si las empresas pudiesen colaborar o intervenir en los

contenidos formativos que se imparten, la enseñanza sería más eficiente.

> ¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?

CEDEU debe cumplir en su funcionamiento con lo que acabo de explicar. Hacen falta cosas como que el profesorado esté cada vez más relacionado con el mundo empresarial y que los programas formativos se acerquen más a las necesidades de las compañías.

ooo

“La Universidad mejoraría si hubiese más competencia, eficiencia y transparencia”

ALFONSO CEBRIÁN



› ¿Por qué nace CEDEU, quién promueve la Escuela y qué objetivos contempla?

El objetivo de CEDEU es el desarrollo a medio plazo de un proyecto educativo internacional y muy vinculado a la realidad económica y empresarial de nuestro país, de modo que las enseñanzas estén cerca de los alumnos y que estos perciban que están muy vinculados a la realidad que les rodea. Aunque la oferta de programas suele ser muy estática por definición, vamos a intentar que estos sean muy abiertos. En cuanto a los promotores de la iniciativa, se trata de directivos y profesionales vinculados al mundo de la empresa y académico con más de 30 años de experiencia práctica y universitaria. Es un colectivo que quiere trasladar a gente joven la oferta formativa a las que acceden los directivos a través de otras fórmulas educativas como las de las escuelas de negocios. Quieren que esta oferta se implemente también para gente joven, independientemente de su edad. También me gustaría destacar que CEDEU ha nacido entre 2014 y 2015, en una época en la que España ha ido saliendo de la crisis. Una crisis en la que se ha producido un cambio de paradigma

BIOGRAFÍA

Director de CEDEU Centro de Estudios Universitarios adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y Director General de Fundación EAE.

Doctor y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Ha participado como docente internacional en Colombia, Argentina, Méjico, Francia, Italia, Gran Bretaña, USA, Chile y Perú. Colaborador habitual con artículos y ponencias en medios de comunicación empresarial y ha sido profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña en Organización y Dirección de Empresas. Consultor en procesos de internacionalización de instituciones educativas universitarias.

“CEDEU es un proyecto educativo internacional muy ligado y abierto a la realidad”

en los valores de la juventud y en su forma de ver las cosas y actuar, que son ahora muy diferentes de las anteriores. Por eso queremos que esos nuevos valores y compromisos – medioambientales, éticos, de responsabilidad...- también encuentren un reflejo en nuestra oferta. No sólo queremos formación práctica, sino también comprometida.

› ¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?

Pertenece al ámbito de las instituciones privadas, pero queremos estar también muy próximos a los valores de la universidad pública. Por eso hemos elegido el prestigio y la experiencia de la Universidad Juan Carlos I para esta iniciativa, que ahora vamos a combinar con nuestro carácter de escuela joven, internacional y muy enfocada a los directivos y al empresariado.

› ¿En qué consiste ahora la oferta formativa concreta de CEDEU y cuál está previsto que sea la ‘fotografía’ de ésta a medio y largo plazo?

La oferta actual se centra en un Grado de Administración de Empresa, otro Grado en Derecho y un tercer Grado doble con los anteriores. Eso, en cuanto a las titulaciones oficiales. Pero lo más importante es que ofrecemos dos modalidades para cursarlos. Una es la presencial –para jóvenes universitarios- y otra semipresencial, que permita a profesionales con experiencia poder iniciar –o completar, si es que no pudieron hacerlo- sus estudios universitarios o formarse. En un plazo de cuatro años, queremos tener 8 títulos entre Master y Grados, y para 2017 esperamos tener

ya en marcha el de Marketing y el de Protocolo y Organización de Eventos. En paralelo, tendremos programas de formación con títulos propios universitarios no oficiales. Dentro de esta vocación de estar abiertos a las necesidades reales de la sociedad, esperamos lanzar en tres años unos 30 o 40 programas: Medio Ambiente, Renovables, Tratamiento del Agua: Marketing; Relaciones y Riesgos Laborales; Comunicación; Recursos Humanos...en línea con lo que ofrecerá el mercado en el futuro.

› Desde su dilatada experiencia en la gestión de instituciones educativas, ¿qué conocimientos y habilidades se les piden ahora a quienes se incorporan al mundo laboral que sea diferencial a lo que se demandaba a las generaciones anteriores?

Las empresas, los bufetes de abogados y las consultoras, por poner ejemplos relacionados con nuestra oferta actual, saben que el alumno tiene un Grado y le suponen los conocimientos. Lo que de verdad les preocupa no son la información o los conocimientos de los titulados, sino que buscan profesionales y personas versátiles capaces de actuar dentro de equipos multidisciplinares. Profesionales con aspectos competenciales desarrollados como trabajar en equipo, exponer un análisis a compañeros – oratoria, presentaciones...-, que puedan trabajar con biólogos, con ingenieros, que se pueden integrar en equipos multidisciplinares. Huimos del directivo con el despacho cerrado y estamos a favor de la interactividad. Son aspectos que tienen que ver con las competencias propias del individuo.

“No sólo queremos formación práctica, sino también comprometida”

➤ **¿Qué piden ahora los alumnos a las instituciones educativas en cuanto a los métodos y sistemas de formación?**

Fundamentalmente, que la institución tenga un tejido muy tupido de contactos con la sociedad civil y no sólo con las empresas. Por ejemplo, el alumno estudia de leyes y valora haber podido estar en un juicio real, aunque sea breve, ya en primer curso. O presenciar cómo se hace un procedimiento de recepción de detenidos. Eso lo están viendo. Como se lleva una auditoria, con la parte menos agradable de bucear en los albaranes y los legajos...saber lo que realmente van a hacer. Queremos que sepan soñar hacia donde ven su futuro, porque eso lo van a dirigir ellos. Podemos desearles que tengan un futuro mejor, pero ellos deben percibir lo que les va a gustar y no gustar de su profesión futura, para que tomen su propia decisión.

➤ **Se ha criticado con mucha frecuencia la inadaptación crónica de la oferta universitaria a las necesidades de la demanda empresarial. ¿Cuál es su opinión en este debate? ¿Qué espera de CEDEU en la ecuación Universidad-Empresa?**

Tenemos muy buena relación con los colegios y las asociaciones profesionales, lo que nos permiten saber hacia dónde van las profesiones para las que formamos a nuestros alumnos. Los alumnos pueden ir a las actividades de todas estas instituciones si quieren y si lo consideran oportuno fuera del horario lectivo. Se trata de una red de confianza de la que

pueden disponer vis a vis. Además, está el Consejo Profesional y tendremos una Bolsa de Trabajo. Pero no sólo queremos tener esto. También queremos ser capaces de que sean conscientes de su capacidad emprendedora, y de que esta no tiene precio. Por esta motivo, fuera de horario han tenido o han podido desarrollar una programa de emprendeduría y empezar lo que pretendemos que sea casi un programa paralelo de de creatividad que les acompañe durante toda su trayectoria educativa. Y que sepan que se puede ser emprendedor siendo físico, biólogo o ingeniero. Dentro de estas herramientas técnicas paralelas al programa de estudios, también queremos trabajar aspectos relacionados con todas las carreras y estudios. Por ejemplo, preparando para afrontar y gestionar situaciones de estrés o ansiedad; poder hacer presentaciones con naturalidad...que se den cuenta de que su graduación depende no sólo de aprobar la asignaturas, sino de desarrollar también todas estas competencias de las que queremos dotarles.

➤ **¿Porqué están tan alejados en España el mundo universitario y el de las empresas?**

Lo que ocurre es que el proceso de acreditaciones de los cursos universitarios en España es muy prolongado. Lo explico. Las incertidumbres y necesidades reales de las empresas nacen y se desarrollan con mucha rapidez, pero los procesos de acreditación o autorización de los nuevos cursos universitarios duran al menos dos años. Esto quiere decir, que para cuando un programa ha obtenido la acreditación, muchas

veces las necesidades que hicieron que se propusiera han cambiado. Por eso, aunque no sea una justificación, hay cierta pereza por parte de las universidades en afrontar esos cambios de programas. Es cierto problema de exceso de burocracia, que habría que procurar que se mejorase. Y, por otra parte, también hay personal docente que, aun teniendo una formación elevada o estando muy abiertos a la realidad, nunca ha estado en una empresa.

➤ **La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación?**

Si se analizan los ranking, la mayoría son de universidades anglosajonas y algunos también inspirados o promovidos por estas. Lo que ocurre, y lo que de verdad importa, es que

los sistemas universitarios -y formativos, en general- anglosajones están muy abiertos a la sociedad y son tremendamente competitivos. Ellos se consideran una industria. Hablan de la universidad y sus programas como de un sector de actividad más, con ratios económicos, y sobre su peso en la economía en general. Pero en España, no solemos pensar en términos de competitividad. El sistema universitario debe comenzar a pensar con ese enfoque de entorno competitivo. Y lo mismo ocurre con los docentes. Por ejemplo, ¿porqué un artículo en una publicación científica que leen unos pocos debe tener más peso que otro de gran impacto social que difunde un medio generalista como, pongamos, el diario El País? Además, las universidades españolas no se han preocupado de sus propias comunicación e imagen. No han sido capaces de monitorizar su imagen ante la sociedad, dentro y fuera de Madrid, de España... hay que ir a programas formativos que sean comparables con otros similares nacionales e internacionales. Y competir. Esto llegará.

ooo

“El sistema universitario español debe empezar a pensar con un enfoque de entorno competitivo internacional”

JUAN CORONA



BIOGRAFÍA

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona.

Actual Director General del Instituto de la Empresa Familiar, organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad

Es Premio Extraordinario de Licenciatura, Universidad de Barcelona, 1982. Premio Extraordinario de Doctorado, Universidad de Barcelona, 1984. Profesor Titular de Universidad, 1988. Catedrático de Universidad (Economía Aplicada), 1993. Académico Numerario de la Real Academia de Doctores, 2003.

Ha sido asesor de organismos internacionales de prestigio como: Banco Mundial. Organización de Seguridad y Cooperación Europea.

› Recientemente el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), que usted dirige, ha presentado el estudio **La empresa familiar en España (2015)**. En este estudio se explica que las empresas familiares han sufrido el 92% de la pérdida de empleo en nuestro país durante la crisis. Pero también hay factores positivos como que este tipo de empresa genera dos terceras partes del empleo en nuestro país. ¿Cuál es el momento económico de la empresa familiar después de ocho años de crisis?

Las empresas familiares han sufrido muchísimo durante la crisis económica, como lo han hecho todas las empresas. Pero además, porque, por definición, tiene un tamaño reducido. Lo que más abunda en España son los pequeños negocios y las microempresas. En épocas de bonanza, se consume bastante y todo va bien. Cuando llega la crisis es cuando se ve la solidez de la empresa. Las que han sufrido son las que no tenían capacidad de aguante. Las que han aguantado, lo han hecho heroicamente y a costa de perder productividad y resultados. Las que han quedado, están mejor que antes de la crisis, gracias a las enseñanzas que han recibido durante los ocho

“Las empresas familiares han aguantado la crisis a costa de perder productividad y resultados”

años que ha durado ésta. Una de ellas es que están empezando a entender que la capitalización y la autofinanciación son importantes para una empresa, es decir, no depender en exceso del crédito o de la financiación externa. Para el futuro, las expectativas son buenas, siempre que el marco legal lo permita.

› Desde su creación, el IEF ha cumplido muchos de sus objetivos. ¿Qué objetivos estratégicos tiene ahora la organización?

Es cierto que hemos cumplido muchos objetivos durante todos estos años de actividad. Ahora, básicamente, estamos centrados en dos nuevos objetivos. Uno es conceptual, y se centra en que se valore adecuadamente la figura del empresario y, en especial, del empresario familiar. El empresario es quien crea empleo y riqueza y, en el caso del familiar, lo hace con sus propios recursos y patrimonio. En cuanto al segundo objetivo, que es más práctico, se trata de fomentar el aumento de la dimensión de las compañías, que es uno de los grandes problemas del tejido empresarial en España. Casi todo son existen algunas medianas y muy pocas grandes compañías. Las pequeñas empresas, cuando crecen, lo hacen muy despacio. En particular, las empresas familiares son pequeñas por una serie de problemas culturales: conformismo, pocas ganas de crecer y asumir riesgos, etc. Y también por el marco legal, que desincentiva o directamente penaliza el crecimiento de la empresa. Las trabas normativas son de ámbito fiscal, de obligaciones de auditoría y reporting...

› Uno de los aspectos en los que más se ha esforzado el IEF ha sido el de mejorar la fiscalidad de las empresas familiares, en especial, en cuanto a las transmisiones patrimoniales. ¿En qué punto se encuentra ahora este marco legal de la empresa familiar en España y qué queda por hacer?

El marco legal de la empresa familiar en España está razonablemente bien, pero, respecto a Europa, estamos en un nivel medio, porque hay algunos países que lo tienen mejor. En un par de años quizá habría que retocarlo. En el aspecto regulatorio, estamos mal, porque en España tenemos demasiada afición a establecer normas y las obligaciones de información son demasiado exigentes. Una cosa es el buen gobierno de la empresa, y otra es que una empresa tenga que dedicar una parte importante de sus recursos a cumplir con obligaciones burocráticas. Además, también está el aspecto de la legislación autonómica, que muchas veces multiplica las normas a cumplir sobre un mismo producto o servicio. Necesitaríamos más flexibilidad y utilizar más las nuevas tecnologías. No nos excedamos con las leyes y las obligaciones formales, porque podemos llegar a la inmovilización de la actividad empresarial.

“El marco legal desincentiva el crecimiento de las compañías”

› Otros dos puntos importantes en el quehacer del IEF se centran en el fomento de la planificación de la sucesión en las empresas familiares y la generalización de la gestión profesional. ¿Cómo están las empresas familiares en estos dos parámetros respecto a las demás europeas?

Falta información para analizar estos dos fenómenos. Pero, con la que tenemos, en cuanto a la planificación de la sucesión, comparados con Europa, la situación es manifiestamente mejorable. Hay muchos empresarios españoles, con importantes patrimonios personales y empresariales confundidos, que ni siquiera han otorgado testamento. En cuanto a la profesionalización, comenzamos a estar contentos. Es un mensaje que está calando y los avances son espectaculares, en especial, en las empresas medianas, aunque aquí también estemos por debajo del estándar europeo en esta cuestión.

› El IEF celebra su XIXº Congreso en Galicia en Octubre de este año. ¿En qué aspectos se va a centrar el evento en esta ocasión?

El lema de este año tendrá relación con el incremento del tamaño de las empresas. Pretendemos ejemplarizar trayendo a grandísimos empresarios tanto nacionales como del resto del mundo.

› La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación? ¿Qué aspecto mejoraría o echa de menos?

Es muy abundante, pero no está entre las de mejor calidad. Hay muchos convenios entre las universidades y las empresas, pero son muy formales y la relación no es lo suficientemente profunda, salvo en algunos casos o materias concretos. Luego está el problema de la remuneración del profesorado. Comparativamente, los sueldos son, además, muy inferiores a los del resto de Europa. Y esto habría que vincularlo también a la excesiva funcionarización del profesorado. Es necesario establecer sistemas de incentivos para mejorar sustancialmente esta situación.

➤ **¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?**

CEDEU tiene un ámbito clarísimo de actuación en los estudios de postgrado y, sobre todo, en los de postgrado profesional. Los empresarios nos están diciendo que los graduados llegan de la universidad con buena formación teórica pero muy poco práctica, sin capacidad de desarrollar proyectos profesionales. Hay que luchar con la normativa universitaria en ese aspecto y también hay que buscar profesores que, al menos, compaginen su labor académica con la profesional. En cuanto a los conocimientos a impartir, hay uno clarísimo que podría cubrir

CEDEU, que es el de la empresa familiar. Las escuelas de negocios, aunque muchas de ellas ya tienen una Cátedra de Empresa Familiar, tienden a hacer cursos muy reducidos, porque los planes están muy enfocados a directivos o ejecutivos. Por eso tendría sentido que CEDEU tuviera programas de gestión de la empresa familiar.



“Hay que buscar profesores que compaginen su labor académica con la profesional para que los alumnos tengan un mayor conocimiento de la realidad”

CLEMENTE GONZÁLEZ



BIOGRAFÍA

Ingeniero Aeronáutico y Empresario. Le respaldan más de 40 años de experiencia dentro de la industria del aluminio a nivel mundial. Ocupó el puesto de Presidente y Consejero Delegado de ALCAN ALUMINIO en España entre 1990 y 1997. Es el fundador, propietario y Presidente Ejecutivo del GRUPO ALIBÉRICO. Presidente del Comité Ejecutivo de IFEMA – Institución Ferial de Madrid. Miembro de la Junta Directiva del Instituto de Empresa Familiar. Vicepresidente de CEIM, Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. Vocal de la Junta Directiva de la CEOE – Confederación Española de Organizaciones Empresariales. Vocal de la Junta Directiva del Club Financiero Génova.

› El Grupo Alibérico está desarrollando el plan Horizon 20 y ha declarado usted que “sabemos dónde queremos estar en cinco y diez años”. ¿Qué dificultades presenta planificar a medio y largo plazo en un mundo y un contexto tan rápidamente cambiantes como los actuales?

Son varias cosas que van en paralelo. Primero está el tamaño. Nosotros somos una empresa global y necesitamos tener presencia en cinco continentes y eso implica tener un tamaño. Pero una cosa es definir el tamaño a 5 o 10 años, que tiene su dificultad pero es relativamente fácil –definir qué quieres llegar a ser- y otra cosa es establecer cómo hacerlo, en especial en el sector industrial, que difícilmente crece más del 10 o 20% al año. Nosotros estamos creciendo a nivel orgánico al 25 o el 26% anual y pensamos que además debemos hacer adquisiciones adicionales para conseguir un mayor nivel de crecimiento. Los grupos de nuestro sector del aluminio están volviendo a las minas –es decir, el negocio del upstream- y están abandonando la distribución –el downstream- de modo que creemos que aquí vamos a encontrar oportunidades. En definitiva, en 5 años queremos

“La innovación en Alibérico es una actitud para todos los miembros de la compañía”

estar por encima de los 1.000 millones de euros de facturación. Otra cuestión importante es, además del tamaño, cómo va a funcionar la compañía, y los cambios son exponenciales en los sectores industriales. En Alibérico estamos en un proceso de digitalización, que para nosotros es una herramienta, no un fin, para hacer más con menos, más barato y más rápido. Y luego está el perfil de la plantilla. La formación de nuestra gente debe ser multidisciplinar, para que sea autónoma y sepa planificar. Para crecer, necesitas ideas, dinero y personas. Lo más difícil son las personas. Personas alineadas con tu cultura y tus valores, con experiencia dentro de la empresa. Esta es nuestra visión.

› El Grupo Alibérico es un modelo de empresa en aspectos tan claves como la Innovación –genera mucha tecnología propia de alto valor añadido– o la Internacionalización –vende a 60 países de los cinco continentes–. ¿Qué enseñanzas básicas podría compartir con quienes buscan la excelencia en estos dos parámetros?

Para nosotros, la innovación es una actitud para todos los miembros de la compañía: todos debemos estar siempre replanteándolo todo, qué haces, por qué lo haces, cómo lo haces, cuándo lo haces...viendo qué va a necesitar el mercado dentro de cinco o diez años, qué hacen los competidores y qué necesitarán el mercado y los clientes. Y eso es algo que hay que fomentar de abajo a arriba. Nosotros tenemos los Premios Innova para las ideas de toda la plantilla, que se otorgan cada 1 – 3 meses, según tamaño de la compañía con una dotación económica. En cuanto a la internacionalización, una cosa es vender y otra fabricar en los distintos mercados. Alibérico llegó a un alto nivel de exportación que nos hizo

pensar en la oportunidad de tener fábricas en los cinco continentes. En África, Australia y Europa nos va bien. En Asia y Brasil nos ha ido mal. Lo más importante para salir al exterior es analizar bien los mercados y su riesgo. En esto debemos aprender de los ingleses y los americanos, que usan sus embajadas para apoyar a las empresas más que para los temas políticos. Hoy no hay guerra fría, sino guerra comercial. En España hemos comenzado a hacerlo así y hay que seguir por este camino.

› El Grupo Alibérico es una empresa familiar. De hecho, la más importante de su sector en Europa con este tipo de propiedad. En ocasiones, esta condición de familiar produce dificultades en cuanto a la profesionalización de la gestión o en lo relativo a la sucesión. ¿Cómo se gestionan estos dos aspectos en el Grupo Alibérico?

Una cosa es la propiedad y otra la gestión. Estamos en la primera generación, conmigo al frente, y luego hay un equipo profesionalizado. Tengo dos hijas trabajando conmigo, pero antes han trabajado fuera de la empresa. No tenemos un protocolo, pero sí un consejo familiar. La propiedad se hereda, pero la gestión hay que ganársela. Tendremos un protocolo más adelante.

› Ocupa usted puestos en algunas organizaciones empresariales españolas. ¿Cómo le parece que está considerada la figura del empresario en nuestro país?

El empresario, desde hace años, ha estado mal visto en España. Ya hay libros de primaria donde el empresario aparece como el malo que especula y trata mal a los obreros. Hay mala

“Habría que hacer mucha pedagogía en España sobre la figura del empresario”

imagen del empresario. Primero, porque se ha fomentado desde determinados sectores, y luego, por algunos casos particulares de malas prácticas. Pero la figura del empresario está comenzando a resurgir a partir de la crisis, al pasar de gestionar la abundancia a gestionar la escasez. La crisis ha ayudado a los españoles a comprender la figura de las empresas y los empresarios. Por otro lado, ahora resulta que la figura del emprendedor es buena y la del empresario, no. No lo entiendo. El extremo opuesto es Estados Unidos, donde el empresario es admirado como el creador de riqueza y el generador de empleo. ¿Quién crea el empleo? El empresario. España es el sitio donde menos valorada está la figura del empresario. Y por último, están las organizaciones empresariales, que no han hecho mucho por la figura del empresario. Quizá porque muchas veces no han estado dirigidas por verdaderos empresarios. Habría que haber hecho mucha más pedagogía en esta cuestión.

➤ ¿Hay algo especial o diferencial en la manera de actuar del empresario español respecto a las de otros países que usted conozca?

No veo grandes diferencias.

➤ Ha sido usted muy crítico en cuanto al apoyo o el contexto legal con los que tienen que operar las empresas industriales en España. ¿Qué tiene que decir al respecto?

Muy crítico, no. Lo que ocurre es que la gente habla de la competitividad de las empresas, que depende de tres factores: productividad,

divisa y entorno para los negocios. Creo que las empresas españolas son buenas por el lado de la productividad. En cuanto a la divisa, el valor de cambio del euro/dólar nos está ayudando. Y lo que no nos ayuda es el entorno, que es lo que no depende de las empresas pero sí de los políticos y de las Administraciones. Aquí estamos en inferioridad para competir con las demás empresas europeas. No creo en las subvenciones, pero la Administración debe solucionar los problemas. Por ejemplo, para exportar un contenedor hacen falta en España 5 trámites; en Francia, tres; y en Suecia, dos. Eso es lo que tiene que solucionar la Administración. Y ocurre igual con los impuestos para la Seguridad Social, más altos aquí que en los países donde competimos. Y, además, necesitamos una política industrial donde una parte de ella sea la política energética. Estuvimos hace poco con la canciller alemana, Ángela Merkel. Le pregunté cuándo llegaría la unidad de precios de la energía en Europa. Y me contestó que cuando se solucionara la conectividad con España. Así que la política energética no está clara. Tenemos un excedente del 30% de producción de energía en nuestro país y sin embargo pagamos el precio más alto de Europa después de Malta y Chipre, que son dos islas y por tanto tiene más difícil la conexión con los sistemas de energía. Esto no puede ser. El 50% de la factura energética en España no tiene nada que ver con la producción o la distribución de la energía, sino que son conceptos añadidos.

› **La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación?**

La oferta está desfasada porque no se corresponde con lo que va a necesitar el mundo del trabajo. Hay un abismo y poca comunicación entre el mundo de la formación y el mundo del trabajo, que es donde está la empresa. No hay intercambio de profesores y de profesionales entre ellos. La universidad prepara gente que quizá no encuentre trabajo en el futuro y lo que demandan las empresas no se está estudiando en la universidad. Por otro lado, opino que las escuelas universitarias, que tenían un gran nivel de formación básica, lo han ido reduciendo. Además, no tengo muy claro cómo se hacen los programas de las universidades, pero están alejados de las necesidades del mundo real. Pero eso también pasa con la I+D, que está muy lejos del mundo de la empresa. Tendría que haber más vasos comunicantes entre la universidad y la empresa. Y más comunicación e intercambio para que la gente que estudia tenga más experiencia real en las empresas. Y luego, sobran barreras para que los universitarios puedan hacer prácticas en el mundo de la empresa. Ahora hay demasiada burocracia.

› **¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?**

Yo aconsejaría a CEDEU que viva el mundo de la realidad e intente tender puentes entre la universidad y la empresa. Y ver qué se va a demandar en el futuro. Pondré un ejemplo. En España hay muchos técnicos de los sistemas informáticos de SAP, pero no hay gente especializada en Microsoft. Si yo fuera CEDEU, llamaría a Microsoft y formaría técnicos en sus sistemas. Por tanto, habría que ir desde las necesidades del mercado hacia la oferta formativa y no al revés. Las oportunidades para CEDEU están ahí. Los profesionales van a ser cada vez más especializados. Incluso en las profesiones más comunes: ya va a haber pocos abogados generalistas.

› **¿Quiere añadir algo más?**

Sí. Una de las grandes reformas pendientes es la de la educación. No entiendo que haya 17 políticas educativas en España y que cada vez que cambia el Gobierno tenga que cambiarse todo el sistema educativo. Tendría que haber pactos globales para que los programas de educación durasen al menos 30 o 40 años.

ooo

“Tendría que haber más vasos comunicantes entre la Universidad y la Empresa”

JOSÉ JOLY



BIOGRAFÍA

Licenciado en Derecho y diplomado en Alta Dirección de Empresa por el Instituto Internacional San Telmo. Se incorpora prematuramente como Consejero Delegado a la empresa familiar con motivo de la muerte de su padre, José Joly Höhr, el año 1987 con tan sólo 23 años. En aquel momento, la empresa editaba Diario de Cádiz y Diario de Jerez y tenía la industria gráfica Ingrasa.

José Joly, ha sido Vicepresidente de la Asociación de Editores de Diarios españoles (AEDE); y pertenece a los Patronatos, Consejos protectores o Juntas Directivas de diversas Fundaciones y Entidades como La Fundación de Ayuda contra la Droga (FAD), Museo Picasso de Málaga, Teatro Real de Madrid, Universidad Loyola Andalucía y APD Zona Sur. También es Académico de honor de la Real Academia provincial de Bellas Artes de Cádiz y de la Real Academia Hispano Americana de Ciencias, Artes y Letras.

› Los medios de comunicación y el mapa de empresas informativas en España han experimentado una evolución brutal, con fenómenos como la popularización de la prensa gratuita –con su impacto correspondiente sobre el valor mismo de la información como producto–, la eclosión de las redes sociales y su influencia en las audiencias o la entrada del sector en los soportes audiovisuales. ¿Qué cree que va a marcar el futuro de los medios de comunicación a medio y largo plazo?

Es indudable que el papel está en regresión, aunque es verdad que el ritmo de caída de las audiencias no es tan fuerte como podría pensarse: el precio del ejemplar se ha doblado en los últimos años, ya apenas se hacen promociones y hasta ahora los periódicos hemos ofrecido en la web de forma gratuita casi todos los contenidos del Diario impreso. Todo esto, unido a los cambios de hábitos, sobre todo de la gente joven, ha influido en la reducción de la difusión. El reto para los medios tradicionales, obviamente, es desarrollar el negocio en soporte digital con rentabilidad, aunque alternativas como el pago por la información, salvo contadas

“El reto de los medios tradicionales es desarrollar el negocio digital con rentabilidad”

excepciones, están generando mucho rechazo en el lector. Pero lo cierto es que conservamos todavía una masa importante de lectores, a los que el Estudio General de Medios reconoce, hay que añadirles los millones de usuarios únicos que siguen la prensa en Internet, principalmente a través del móvil. En mi opinión, si en unos años no conseguimos cobrar por los contenidos, la prensa tiene un futuro complicado, aunque soy optimista y creo que encontraremos las fórmulas. Por otro lado, la prensa local como la nuestra, más próxima, tiene mejor futuro que la nacional.

› Muchos de los principales grupos empresariales de comunicación de nuestro país han sufrido con crudeza la crisis económica en sus cuentas –en especial, con la caída de los precios de la publicidad- y han tenido que afrontar duros procesos de ajuste. ¿En qué modo cree que los problemas financieros han influido en la independencia de criterio editorial de los medios en España?

Los periódicos tienen que ser percibidos por los lectores como independientes y garantes de sus intereses frente a los poderes o las situaciones de abuso. Por otro lado, es indudable que la debilidad financiera hace que las Administraciones, los grandes anunciantes y las entidades financieras tengan mayor influencia. Pero, en general, se respetan las reglas. En el caso del Grupo Joly, siempre tratamos de ser independientes.

› En alguna ocasión ha comentado que la responsabilidad de un CEO de un grupo de comunicación, es la de transmitir una influencia positiva y unos valores, difundir la información de una forma ética y con objetividad, para que con la ayuda de su equipo pueda “contribuir a mejorar la sociedad”. ¿Cómo se hace compatible ese objetivo con la gestión empresarial de los medios y la correspondiente persecución del beneficio?

Estos dos objetivos no tienen por qué estar reñidos. En teoría, si se satisface al lector ejerciendo un periodismo de calidad, se obtienen mayores audiencias e influencia, y si se tienen estas dos cosas, se gana más publicidad. La publicidad sigue teniendo más importancia que la venta del número y las suscripciones sobre los ingresos totales. En los años buenos, la publicidad ha llegado a representar más de dos tercios de los ingresos totales. Pero, la publicidad sólo acude a periódicos con una difusión acreditada.

› El Grupo Joly es la empresa periodística con más dilatada experiencia en España. ¿Cómo es ahora el grupo y qué objetivos se ha marcado?

Nuestro origen es el Diario de Cádiz en 1867. Siempre ha sido de la familia Joly. Ya hemos llegado a la quinta generación. Incluso hay un miembro del Consejo de Administración que pertenece a la sexta. Cuando entré en el Grupo Joly con 23 años, hace ya tres décadas, existía el Diario de Cádiz y el Diario de Jerez y teníamos una industria gráfica. Era un periódico sin competencia, con muchas ediciones. Teníamos muchas delegaciones y corresponsales. En el año 1984 lanzamos el Diario de Jerez y multiplicamos casi por seis la difusión que

“El lector tiene que percibir los periódicos como independientes y garantes de sus intereses frente al poder o el abuso”

tenía la edición jerezana de Diario de Cádiz. Más adelante, abrimos en Sevilla, Córdoba, Málaga, Granada...hasta convertirnos en un grupo regional en Andalucía. El reto principal es consolidar nuestra posición. Algunos periódicos nacionales han ido desistiendo de sus ediciones regionales y eso nos favorece. Por ejemplo, nuestro Diario de Sevilla es de los pocos que han crecido los últimos dos años. Ello se debe a la reducción o desaparición de las ediciones locales de los diarios nacionales. Por otra parte, vamos a invertir en contenidos que sean más atractivos para el lector, en ampliar la presencia en la red y en participar en el negocio audiovisual como un modo de diversificación.

➤ **El grupo Joly ya ha visto participar a cinco generaciones familiares en la propiedad y la gestión de la compañía. ¿En qué medida cree que esta dimensión familiar diferencia la gestión del grupo respecto a empresas con otras estructuras de propiedad? ¿Cómo se han organizado aspectos tan importantes como la sucesión en la propiedad o la profesionalización de la gestión?**

El Consejo de Administración está formado sólo por miembros de nuestra familia y representantes de la familia Lara, que tiene una participación minoritaria. La gestión es profesional desde hace muchísimos años. Además de mi, sólo hay dos miembros de la Familia Joly en la plantilla de la empresa, ambos periodistas en Diario de Cádiz. En cuanto a la propiedad familiar, sí creo que

favorece más que otras fórmulas la continuidad a largo plazo de la compañía, ya que nos sentimos responsables de un legado de muchos años, fomentamos el sentido de la pertenencia, etc. El problema es conciliar los diferentes intereses de los miembros de la familia. Tenemos protocolos para regular las relaciones familiares, pero afortunadamente no los hemos tenido que utilizar: son más importantes los debates para formalizarlos –es decir, el proceso–, que éstos en sí mismos. Aunque haya una parte de la familia que no participe de las ideas de la mayoría.

➤ **La oferta universitaria en España es muy abundante y sin embargo no hay instituciones de nuestro país entre las de más calidad en el mundo, incluso figuran en estas clasificaciones en posiciones muy retrasadas. ¿A qué cree que se debe este hecho y qué medidas podrían revertir esta situación?**

La Universidad en España me parece muy burocratizada, endogámica, politizada y alejada de las necesidades de las empresas y de las Administraciones.

Además, las universidades han establecido entre ellas una relación insana e irracional. Dudo que haber transferido a las autonomías las competencias en esta materia haya sido bueno. Haber creado tantas universidades, mal dotadas económicamente, con pocos alumnos, ha generado una rivalidad a la baja. En Andalucía, tenemos nueve universidades públicas, una por provincia y dos en Sevilla, y una de ellas, la de

Cádiz, con cuatro Campus y eso es insostenible. Veo difícil reconvertir esta situación.

Para ello, no hay nada como la competencia, sobre todo, de las privadas, que pueden influir en que las públicas lo hagan mejor y racionalicen su oferta. Además, creo que la Universidad debe costar algo más, eso sí, aumentando el número de becas para quien no pueda pagarla.

➤ **Se ha criticado con mucha frecuencia la inadaptación crónica de la oferta universitaria a las necesidades de la demanda empresarial. ¿Cuál es su opinión?**

La Universidad está muy alejada de la empresa. El Grupo Joly, por ejemplo, no tiene apenas relación con las Facultades de Periodismo de Andalucía. Si nos propusiesen participar en algo interesante con ellos, lo haríamos, pero casi nunca nos lo han pedido.

➤ **¿Qué posición competitiva diferencial cree que podría ocupar CEDEU dentro de la oferta universitaria o de postgrado española?**

A priori, hay un depósito de confianza importante por la calidad de quienes lideran el proyecto. La oferta inicial de dos carreras propuesta –ADE y Derecho- y los dobles grados, me parecen acertadas. La diferenciación de las universidades públicas se puede conseguir eludiendo los defectos de los que hablaba antes. Con talento, profesionalidad y un profesorado de primera categoría se puede lograr la diferenciación rápidamente.

ooo

“Una coparticipación entre el ámbito empresarial y los centros universitarios implicaría una mejor formación para los estudiantes”



ORIENTACIÓN DE CEDEU SEGÚN LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR:

Con relación a CEDEU, por lo que manifiestan los entrevistados, demuestra una confianza importante por la calidad de quienes lideran el proyecto, y en este contexto debe contribuir en la medida de sus posibilidades, a cerrar algunos de esos huecos que existen en el ámbito de la Formación Universitaria y ser portavoz autorizado -avalado por la experiencia- sobre cómo hacer bien las cosas.

El Consejo considera que debe CEDEU prioriza que el profesorado esté cada vez más relacionado con el mundo profesional y que los programas formativos se acerquen más a las necesidades de las organizaciones.

Los miembros del Consejo afirman que CEDEU tiene un ámbito clarísimo de actuación en los estudios de grado y postgrado y, sobre todo, los referidos a la empresa familiar y que con talento, profesionalidad y un profesorado de primera categoría, puede lograr la diferenciación rápidamente.

CEDEU Centro de Estudios Universitarios es un centro adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos situado en el corazón de Madrid. CEDEU nació con la intención de dar respuesta a las necesidades educativas y profesionales demandadas por la sociedad actual en el ámbito de las ciencias jurídicas y sociales.

Gracias a su moderna organización académica, respaldada por sus programas educativos de valioso prestigio, CEDEU ofrece una filosofía académica que unifica la docencia, investigación, difusión y creación de la cultura necesaria para la formación integral de nuestros universitarios, como profesionales, para que sean competentes y eficaces en el mercado de trabajo y socialmente responsables. Todo ello se ve reflejado en todos los Máster y Grados Universitarios Oficiales que imparte, tanto de naturaleza presencial como semipresencial.

CEDEU, dentro de su oferta académica, los siguientes programas:



Estudiar en CEDEU es pensar en un futuro profesionalmente sólido, encarado a formar líderes de nuestra sociedad a través de herramientas y vivencias las cuales potenciarán sus habilidades y capacidades interpersonales de manera internacional, excelente, positiva e inclusiva socialmente.

CEDEU CENTRO
DE ESTUDIOS
UNIVERSITARIOS



Centro Universitario adscrito a:

Universidad
Rey Juan Carlos

CAMPUS MADRID CENTRO

Francisco Silvela, 42

28028 Madrid

T. 91 725 44 39

info@cedeu.es

www.cedeu.es