

## Prólogo:

# Una escuela inolvidable

En la primera parte de 1986, al mismo tiempo que trabajaba en las oficinas centrales de Bank of América en España, cursaba en su campus de Madrid el segundo año del exigente Executive MBA del IESE. A través de un compañero de la promoción supe del interés de Alfonso Merry del Val, Consejero Delegado de Continente, de incorporar a las empresa a profesionales con un CV más «sofisticado» que se complementarán con «tenderos», espabilados, gente curtida en mil batallas, hechos a sí mismos, sensibles al latido de la calle y de los clientes. Después de una o dos entrevistas fui el primero de una hornada universitaria, con inglés y MBA, que fichaba por una multinacional de un sector poco dado a este tipo de perfiles. Alfonso fue clave en mi decisión, su empuje y conocimiento del negocio resultaban contagiosos, y Jaime Oliveira, entonces director de RRHH, decisivo en mi aterrizaje y acogida en la casa. El plan diseñado por él y su equipo me permitía conocer las claves y tripas de un hipermercado, al tiempo que tenía acceso a las diferentes funciones departamentales del Centro Corporativo. Recuerdo como si fuera hoy mis primeros dos meses en la tienda de La Coruña. Apertura del híper a las 6:00 de la mañana, recorrido del almacén, preparación de la mercancía, conocimiento de las distintas secciones, arqueo de caja a las 10:30 de la noche... Mili intensiva, no solo te enseñaban el oficio, sino que te preparaban para relacionarte con interlocutores diversos. Jefes, compañeros, subordinados, proveedores, clientes, desfilaban por tu jornada diaria

con intensidad y naturalidad. Después de un tiempo en marketing, en el departamento financiero y en RRHH —allí conocí y disfruté de la profesionalidad y calidad humana de Jaime, de Felipe Bustamante, de Jaime Leyva...—, Alfonso me propuso irme a Sevilla, a encargarme de la División de alimentación en el híper de San Pablo, al lado del aeropuerto. Corría el primer mes de 1987. Recién casado con la que hoy es, 27 años después, la madre de mis cinco hijos, hicimos las maletas y nos fuimos al sur. Allí tuve la enorme suerte de aprender a la sombra de Juan Ajuría, un monstruo que tenía todo el negocio en su cabeza. Un año importante en Sevilla, vuelta a Madrid, y creciendo, más arraigado que nunca, se coló mi vocación docente. Jaime, me voy, le dije un día. «¿Qué me dices? ¿Adónde? ¿Por qué?» Superada su perplejidad inicial, su disgusto, su aprecio personal era genuino, encontré comprensión y empatía. No me voy por dinero, ni me marchó al Corte Inglés, ni a Alcampo, ni a Pryca, tradicionales competidores. Quería comenzar una carrera docente que felizmente me ha traído hasta aquí como profesor del IESE.

Después de este breve escarceo por páginas de mi historia personal, por capítulos clave de mi biografía profesional, comprenderán que leer *Comprometidos con la empresa*, me haya resultado un auténtico placer. A Natalia Gómez del Pozuelo no tengo el gusto de conocerla, pero a Jaime sí y Gerardo fue alumno mío del PDG del IESE. Y en los párrafos del libro que sostiene en sus manos querido lector, he visto desparramarse su personalidad generosa, su experiencia como profesional cuajado, su delicadez en el trato con las personas, su sentido del humor, su carácter exigente y cercano a la vez. El libro está repleto de testimonios personales de gente agradecida que recuerda su paso por escuela tan valiosa. No me extraña el entusiasmo y energía que destilan. Alfonso y su equipo consiguieron crear una cultura, diseñar un ecosistema, en el que te sentías aceptado mientras se te exigían currar y aportar al bien común. El compromiso alcanzado llamaba la atención, y en los casi dos

*Prólogo: Una escuela inolvidable*

años que estuve allí, la desgana, el escepticismo y el desinterés no tuvieron ocasión de echar raíces. Luego vino la vida con sus curvas, la economía con sus fusiones, y la diáspora de talento se produjo ineludiblemente. Que les quiten lo bailado, podría decirse. Aquellos profesionales protagonizaron una experiencia singular en un sector chapado a la antigua en lo que se refiere a la función de RRHH. El libro, además de ameno y ágil, está muy bien ordenado. Sus diferentes capítulos recogen los grandes desafíos de una cultura que, partiendo de los niveles de eficacia y rentabilidad exigidos, la competencia es brutal, apunta a una interpretación humanista y liberadora de la realidad empresarial. La comunicación interna, el universo de las marcas propias, entonces una ruptura en el dique sólido de la fabricación, la cuidadosa selección de personas, —Jaime y su gente no delegaban este estratégico apartado—, una cultura atenta al error, volada al aprendizaje, el arte de la negociación tan necesario en la empresa como en la vida, valores y principios innegociables, los cimientos morales de una cultura sana, nada tóxica, son algunos de los apartados que aquí se explican con claridad y sencillez. En el trasfondo, el arcano singular de cada hombre y mujer, el misterio de cada profesional, única base sólida para construir una casa común. No me extraña que los autores del libro le hayan dedicado tiempo y espacio a la aventura del autoconocimiento, la única brújula interior que nos puede conducir desde la oscuridad hacia la luz. En fin, les dejo con ellos. No quiero robarles más tiempo. Gracias a los tres por el honor de escribir este prólogo, y un abrazo muy especial para Jaime, pedazo profesional, maestro, mentor, compañero, y hoy, amigo. Mi más sincera enhorabuena.

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON



# 1

## Empecemos

Hace poco más de un año me llegó un mensaje a través de LinkedIn de Jaime Oliveira. Yo le admiraba mucho porque era el «gran jefe» de Recursos Humanos de la empresa Continente en la época en que yo había comenzado mi andadura profesional en esa empresa. (empresa/empresa–repetición)«¿Qué es de tu vida?», decía el mensaje. Sin saludos, ni despedidas; directo al grano. Quedamos para comer.

Él me contó que estaba jubilado, que mantenía el contacto con muchos de los de su equipo de aquella época y que el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla le había pedido que escribiera un caso sobre su experiencia en Continente. Yo le conté que después de trabajar más de quince años en puestos directivos de varias multinacionales (la primera de ellas Continente), lo había dejado todo para dedicarme a escribir.

Fue como si dos conversaciones diferentes, dos monólogos, dos te cuento, me cuentas, convergieran en un único punto. El punto en el que se encuentran una persona con una experiencia interesante a quien le han pedido que la escriba y otra, que ha participado de esa misma experiencia y se dedica a escribir. Solo había un camino posible: este libro que tienes entre tus manos o en tu pantalla.

Para Jaime, la motivación fundamental para escribir esta historia es que no se «pierda» la experiencia de la creación de una cultura corporativa, que de alguna manera sigue viva, y les sirva a otros que hoy en día tienen responsabilidades similares o están camino de tenerlas.

## COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA

Tras varios meses de dedicarnos juntos al tema, mi objetivo es transmitir al lector los elementos de gestión que hicieron de aquella experiencia un éxito. ¿Por qué afirmo que fue un éxito? Por los hechos:

	1987	1998	Crecimiento del 87 al 98	Crecimiento medio anual
Número de hipermercados	13	56	431%	14%
Personas en plantilla	5.500	22.959	417%	14%
Ventas (millones de euros)	600	3.750	625%	18%

- 1976 Apertura del primer hipermercado Continente en Valencia.
- 1983 Primera compañía de distribución en lanzar una marca propia.
- 1986 Pionera en la implantación de escáneres en las cajas.
- 1990 De centros independientes a centros integrados estructural y comercialmente.
- 1994 Salida a bolsa en España pasando a formar parte del Ibex 35.
- 1997 Compra de Simago para crear la cadena de supermercados Champion.
- 1999 Fusión de Continente y Pryca dando lugar a Carrefour en España.

En 1999, justo antes de la fusión, los hipermercados Continente se situaban como líderes del mercado español en el sector de alimentación con cincuenta y nueve superficies comerciales en España.

## *Empecemos*

La empresa además de líder en el mercado era **líder en las emociones**. Veamos lo que opinan las personas que trabajaron allí:

*Continente para mí lo fue todo.*

*Fue la primera empresa en la que trabajé y la mejor en la que he trabajado hasta ahora. Aprendí a relacionarme profesionalmente, a negociar, a hablar en público, a disfrutar y a sufrir con el trabajo, a distinguir lo que no se debe hacer nunca en el ámbito profesional. En definitiva, aprendí a trabajar.<sup>1</sup>*

Como este hay muchos testimonios que iremos mostrando a lo largo del libro. Decíamos que, además de los datos de éxito, las experiencias humanas que nos han transmitido los protagonistas de aquella época hacen que merezca la pena contar la historia.

*Para mí Continente fue sin duda la mejor etapa profesional de mi vida. Nos sentíamos como un auténtico dream team: completamente involucrados en el proyecto y éramos los más innovadores en aquel entonces. Todos aprendíamos de todos y nos respetábamos.<sup>2</sup>*

Como se podrá observar de aquí en adelante, en la mayoría de los testimonios el hecho de haber trabajado en Continente (familiarmente «exconti») es algo que la mayoría lleva con orgullo y el mercado lo reconoce. Es una empresa que dejó huella y en este libro intentaremos explicar cómo se consiguió.

Para analizar la creación de la «cultura Continente» y el valor que en la misma supusieron las personas, nos centraremos en los últimos catorce años: desde el momento de la incorporación de

---

1. Juanjo Toledo, consultor independiente.

2. Pablo Alapont, director en Valencia de Nexium Customer Solutions.

Jaime Oliveira a la dirección de Recursos Humanos en 1986 hasta la fusión de Continente con Pryca en 1999.

¿Por qué hoy puede resultar útil un libro que habla de gestión empresarial y de cultura corporativa de la década de los noventa?

Precisamente por eso, porque han pasado veinte años y la visión histórica nos permite analizar de forma objetiva y basándonos en datos los elementos que permitieron el éxito y, sobre todo, porque esos elementos son hoy casi más necesarios que entonces y son una excelente forma de reflexionar sobre la gestión empresarial actual.

Los principales retos que afrontaron los gestores del grupo fueron:

- Un sector en un momento de gran transformación.
- La imperiosa necesidad de adaptarse al cambio en un país en transición y con la crisis del 92 por medio.
- Un fuerte crecimiento.
- Un cambio radical en cuanto a las tecnologías utilizadas.

¿No se enfrenta la empresa actual a esos mismos retos? Tal vez no a todos; el crecimiento, por ejemplo, se da fundamentalmente en las *start-ups* (empresas emergentes) y en determinados sectores, pero seguro que la gran mayoría de los lectores tiene el cambio como elemento determinante de su gestión actual.

La trayectoria de un gran número de los profesionales que participaron en la compañía en aquellos años es una buena muestra de lo que fue capaz de generar la «escuela Continente». Una empresa desaparecida pero que todavía perdura en la forma de trabajar de muchos de aquellos profesionales que actualmente ocupan puestos directivos en otras empresas españolas o internacionales.

Continente dejó de existir jurídicamente el 1999. Se trata, por tanto, de una empresa de otro milenio, pero como pasa con las citas de los filósofos, a veces, el tiempo es el mejor juez y Continente

permanece viva en la memoria de muchos de los que allí trabajamos y los valores que nos guiaron y el estilo con el que nos movimos y trabajamos están presentes en nosotros.

¿Por qué puedo afirmarlo con seguridad? Entre otras cosas porque en junio de 2010 —diez años después de la fusión— nos reunimos en los alrededores de Madrid 318 personas que formamos parte del equipo de Continente. El que tantos años después de su extinción varios cientos de exempleados de una compañía desaparecida quisieran reunirse dice mucho del ambiente que se respiraba cuando aún estaba activa.

A lo largo y ancho del mundo empresarial español se puede detectar en muchos casos a quienes trabajaron allí, pues son personas que mantienen unos valores y un estilo de ser y hacer que ha quedado impregnado en ellos. Por eso, y quizá por más cosas, merece la pena levantar acta de lo que se hizo y de cómo se hizo, para que encuentren ideas y apoyo aquellas personas que hoy se afanan por conseguir resultados no de cualquier modo, sino contando con las personas.

Pocos casos de empresas extintas se convierten en ejemplos memorables de cultura empresarial. ¡Este es uno de ellos!

Tanto a Jaime Oliveira como a mí nos ha gustado mucho hacer puzzles. Una afición en la que cada persona tiene su técnica, pero en la mayoría de los casos existe un procedimiento similar. Para enfocar este libro hemos seguido la misma técnica de hacer puzzles. Primero, buscar los bordes, es decir, determinar el alcance y los límites: como ya hemos comentado, esta historia comienza en 1986 y termina con el anuncio de la fusión (la disolución jurídica de la empresa) en septiembre de 1999. Luego clasificar las piezas por colores, en este caso por temas, detectando los matices de cada color, lo que hace a cada pieza única y lo que la une a las que tiene cerca, porque mirando una pieza aislada no se puede ver el cuadro global, aunque cada pieza sea imprescindible. Por otra parte, no se puede forzar su colocación, cada una es única y entre todas, hay

que unirlas y encajarlas de forma armoniosa para conseguir la imagen completa.

Así pues, comencemos con una de las piezas fundamentales: la dirección.

## El equipo de dirección

Para una empresa como Continente, que nació en 1976 con voluntad de ser el grupo de distribución de referencia en España, el reto más importante era acertar en la elección de las personas idóneas para su desarrollo.

Alfonso Merry del Val<sup>3</sup> tuvo muy claro desde el principio qué tipo de personas debían formar parte de su equipo de dirección. Esto parece algo sencillo pero no lo es.

////////////////////////////////////

**Muchas veces las empresas tienen claro el *perfil profesional* de las personas que van a hacerse cargo de su gestión, pero no tienen claro el *perfil personal* que desean, siendo como es un factor fundamental para su adaptación y para la consecución de los objetivos empresariales.**

////////////////////////////////////

Sin embargo, cuando las ideas están claras y la convicción es fuerte la solución aparece:

- El equipo inicial de directores de los servicios centrales lo formaron personas con dilatada experiencia y formación previa en compras, finanzas, gestión, recursos humanos, ad-

---

3. Alfonso Merry del Val fue consejero delegado de Continente y es en la actualidad presidente de ANGED (Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución).

## *Empecemos*

ministración, inmobiliario, jurídico, comunicación y restauración.

- Para los hipermercados se seleccionó personas con experiencia en ventas.

En ambos casos se buscaban profesionales trabajadores, con capacidad de adaptación y entusiastas.

Una las principales dificultades que hubo en la gestión durante los primeros tiempos fue la divergencia entre la mentalidad de la tienda (híper) y la de la central (sede), a pesar de existir una política clara de rotación de puestos entre esas dos realidades del negocio. Todas las personas que tenían o iban a tener responsabilidades de gestión debían pasar por las diferentes áreas: hipermercados, oficinas regionales, central de compras o unidades de apoyo a los híper. No obstante, persistía un cierto combate amable entre las dos grandes áreas que mantenía una tensión sana en el negocio.

¿Quién decidía qué? ¿Dónde estaba el poder? ¿Quién tenía la responsabilidad de la venta?, ¿y del resultado de explotación?

Entre los años 1975 y 1986 era en el hipermercado donde se cocía y se hacía todo: se compraba, se implantaba, se definían los precios, se vendía. Los servicios centrales o unidades de apoyo eran muy pequeños, pero poco a poco, conforme el proyecto iba avanzando y el crecimiento era una necesidad, fue cuajando una estructura formal en que se repartían los papeles. En 1986 había ya unos servicios generales<sup>4</sup> que comprendían principalmente la dirección administrativa, de control de gestión y financiera, la dirección comercial y una dirección de recursos humanos. Los hipermercados se integraban a través de tres direcciones regionales: norte, centro y sur, que permitían copiar las buenas prácticas de los hipermercados de una forma ágil y controlar un proceso conti-

---

4. Le llamaremos la «sede».

nuo de mejora en las operaciones. En aquellos momentos las fotos y el teléfono eran los medios para hacer estos intercambios de buenas experiencias.

Como siempre, en las estructuras a veces surge el problema de quién detenta el poder y llegado este caso, de quién es el responsable de la venta o del deterioro de la misma. Desde la sede se comentaba: «Hay que ver qué mal están implantadas las cosas»; «el surtido está hecho un lío»; «falta claridad para la compra...» y los del híper decían: «Con los precios de coste que nos dan no hay quien venda»; «no llegan los productos a tiempo»; «alguien no se ha enterado de qué es lo que se vende en este hipermercado...». En suma, quejas de unos y de otros.

La centralización y la descentralización siempre serán objeto de discusión en las empresas. La pregunta es: ¿hasta dónde llegar en una y en otra? y ¿cuándo debes tomar la siguiente decisión? Porque las empresas son entes vivos y lo que hoy es bueno, no tiene por qué serlo dentro de un año. En cualquier caso es un tema que suele generar fricciones y en Continente era también así, como en todas partes.

Los de las tiendas veían a los de la central como «señoritos» que no se remangaban y no entendían en profundidad ni sus necesidades ni las de los clientes. Los de la central a veces tenían la sensación de que los de las tiendas se quejaban por todo, que cualquier cosa que viniera de la central se miraba con recelo porque mermaba la independencia de los híper.

En realidad, esta dicotomía es un simple reflejo del mundo, la necesidad de reafirmación, de pertenencia en contraste con otro grupo: sucede en España con las diferentes autonomías, sucede en el fútbol, en el que muchos sienten unos colores casi por contraposición a otros...

Pero Alfonso Merry del Val empezó por profesionalizar primero la sede y para ello incorporó a Felipe Bustamante como director comercial, a Jaime Leyva como director financiero y a Ra-

món Castelltort como director administrativo. Los tres tenían formación académica y contaban con experiencias previas en otras empresas.

Más tarde se centró en los servicios regionales y los hipermercados. De los tres directores regionales, inicialmente tan solo uno contaba con formación académica.

Las estructuras organizativas fueron evolucionando hasta llegar un momento en el que Alfonso Merry del Val tuvo que definir claramente quién se ocupaba de una cosa y quién de otra con una frase que se hizo famosa internamente: «El que compra, compra y el que vende, vende».

La especialización llegó acompañada de la implantación masiva de los ordenadores en la que jugó una importancia extraordinaria una aplicación llamada «la pantalla del directivo», que se instaló tanto para su utilización en la sede como para los hipermercados.

Alfonso dirigía y mandaba mucho. Se le tenía respeto, consideración y alguno le tenía incluso miedo. Las otras dos zonas de poder las representaban Juan Ajuria, director regional Sur, y Felipe Bustamante, director comercial.

Juan Ajuria —abogado, listo, un andaluz lleno de ironía y guasa— era el claro representante del mundo de los hipermercados, de la realidad, del terreno.

El otro polo lo representaba Felipe, economista, creativo e impulsor de muchos cambios en lo comercial, tanto en lo que se refería al producto (compras, logística, promociones, marca propia, etcétera) como al papel que debían jugar las tiendas.

Merry del Val desde el comité ejecutivo —como se llamaba al comité de dirección en aquella época— embridaba con seguridad esos dos caballos pura sangre, ambos ganadores.

En los comités se hablaba y, en ocasiones, se discutía, pero las decisiones finales las tomaba él. Ese poder estaba atemperado por su liderazgo, su gran visión comercial y por el hecho de considerarse a sí mismo tendero, como siempre manifestó.

En una entrevista publicada en la revista de negocios *Nueva Empresa*<sup>5</sup> aparecía en portada un Alfonso Merry del Val de cuarenta y un años acompañado de un titular relacionado con lo que iremos recogiendo a lo largo del libro y que es la primera obligación del directivo: «El equipo es lo importante». Alfonso hablaba del mensaje que transmitía constantemente a su equipo de colaboradores: «Método y rigor germánicos; productividad japonesa». Además, afirmaba en la entrevista que una de las tareas más importantes que tiene el directivo es la dirección de las personas: «La nuestra es una actividad tremendamente dura. Y yo lo reconozco. Y lo que tienes que hacer es motivar a la gente y ayudarla. Este es uno de los quehaceres de la dirección que a mí me lleva más tiempo y que considero más importante: propiciar la colaboración entre todos, evitar todo tipo de polémicas entorpecedoras o destructivas y ayudar a que se cumplan los objetivos».

### **El reto de crear un equipo de personas capaces y comprometidas**

---

Para atacar el hueso de la formación del equipo, Merry del Val contrató a la empresa de cazatalentos Spencer Stuart encargándoles la búsqueda de un director de Recursos Humanos.

A Jaime Oliveira Agulló le llamó un antiguo compañero del Banco Urquijo que trabajaba en Spencer Stuart y le hizo dos preguntas:

—¿Cuántos años tienes?

—Cuarenta y seis —respondió Jaime.

—Vaya, te pasas de la edad, allí son todos muy jóvenes. Y de idiomas ¿cómo andas?

—Fatal —contestó.

---

5. *Nueva Empresa (N & E)*, núm. 286, febrero 1998.

—Pues entonces no tenemos nada que hacer; tengo el encargo de incorporar un director de Recursos Humanos a un grupo de distribución, pero me piden alguien joven y con idiomas.

—Lo siento Luis, otra vez será —dijo Jaime.

Jaime había sido de Ciencias, pero acabó estudiando Filosofía. Se dedicó a la enseñanza, a la consultoría y en aquel momento era el director de Recursos Humanos del Banco Urquijo Unión. A los pocos meses de aquella conversación, a finales de febrero de 1986, sonó su teléfono. Era Alfonso Merry del Val. Quería conocerle.

Le entrevistaron las personas del comité de dirección de Continente, y más tarde uno de ellos le comentaría que alguien había dicho: «¿Y qué vamos a hacer con este señor tan mayor?» Él tenía cuarenta y seis años. En el comité la media era de treinta.

Aun así, tal vez por su corrección, por su pasado tanto en el ámbito de la enseñanza como de la consultoría, o por el hecho de ser un «tipo normal», le contrataron. Y ese es el momento que hemos elegido para que comience esta historia.

Una vez que eliges un equipo directivo capaz y comprometido, ya estás más cerca de dar el siguiente paso: hacer la elección del futuro.

## **La elección del futuro**

Para gestionar una empresa, en vez de empezar por el principio, es necesario empezar por lo que todavía no es pero se desea ser. ¿Qué futuro eligieron Alfonso Merry del Val y su equipo? Pues ser la mejor cadena de hipermercados de España según tres parámetros:

- Volumen de ventas
- Rentabilidad
- Imagen frente a los clientes

////////////////////////////////////  
**Dirigir es conducir a una empresa desde una situación  
presente a una situación futura mejor, en términos relativos;  
es elegir un futuro y realizarlo.**  
////////////////////////////////////

El futuro se debe analizar de forma global y luego concretarlo con visiones a tres y cinco años. La parte global la marca la estrategia; la parte detallada, la táctica o como comentaba Merry del Val en la mencionada entrevista de *N & E*: «...a tres años se puede hacer una planificación cuantitativa; a cinco, inexactamente cuantificada y a diez resulta completamente filosófica pero no por eso inútil».

Elegir el futuro tiene que ver con una visión marcada por la razón que tiene en cuenta factores como el tamaño, el número en el ranking, etc. pero también una visión marcada por el corazón en la que están los valores, la ética y la cultura de la empresa o de la gestión. Una vez que eliges esa visión de futuro, la siguiente tarea es comunicarlo comprometiendo a todo tu equipo directivo en ese sentido. Muchas empresas actuales no fijan el rumbo, no eligen el futuro porque están tan pegadas a la rentabilidad a corto plazo que no tienen perspectiva. Probablemente, este problema empresarial del cortoplacismo siga siendo un problema endémico de nuestra cultura como país.

¿Cómo se podía llegar a ser la mejor cadena de hipermercados de España? A través del capital humano.

Cuando Jaime Oliveira Agulló<sup>6</sup> se incorporó a Continente había once hipermercados y 3.000 empleados y el futuro se llamaba «**crecimiento**», por tanto, lo primero que había que hacer era organizar el área de Recursos Humanos para poder incorporar a la em-

---

6. Director de Recursos Humanos de Continente.

## *Empecemos*

presa los profesionales que se necesitaban y para ayudar a que se desarrollaran los que ya estaban.

Pero antes de explicar cómo se gestionó el crecimiento, veamos las bases sobre las que se fundamentó.