

Los autores españoles seducen y se reivindicación ante los grandes gurús

Apestan por ideas frescas y una puesta en escena ágil, innovadora y creativa



Juanma Roca
Madrid

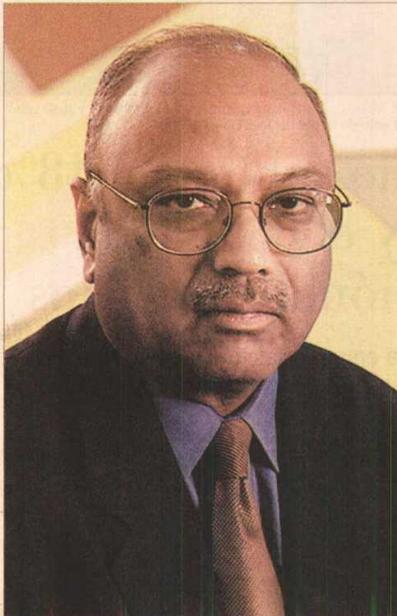
Frente a los gurús internacionales de ExpoManagement, protagonistas del especial que publicó LA GACETA el pasado viernes, el evento congregó ayer lo más granado del pensamiento español en gestión, que destiló creatividad y conocimiento, como la innovadora puesta en escena de Activa. Numerosos directivos dejaron el auditorio principal y se acercaron a escuchar a los conferenciantes españoles, que reivindicaron su categoría ante los gurús de talla mundial. Es la otra cara del congreso, que refleja el buen momento que atraviesa el *management* español.

Fernando Trias de Bes: "La verdadera innovación puede llegar a ser la responsable del 30% del beneficio y del 90% del crecimiento de la empresa. Y la innovación sólo puede obtenerse combinando un profundo conocimiento del mercado con la capacidad para ser creativo y apartarse del pensamiento tradicional. Así, el *marketing* lateral tiene como objetivo buscar mercados nuevos, en lugar de simples variaciones, porque pretende trabajar en toda el área de exclusión con procedimientos irracionales; es decir, pides que un producto sirva en una dimensión imposible".

Antonio Núñez: "En la empresa no hay ya un relato único y los grandes relatos han decaído hasta tener poco valor, y mi relato o identidad empresarial, aún más. Y las agencias y anunciantes deberíamos ser conscientes de ellos para captar la atención. Pero lo hacemos mal. Pasemos, por tanto, de la intrusión en la vida del consumidor como cultura de comunicación a la invitación: te invito a escuchar algo, el *storytelling*, el arte de contar relatos, porque ninguna pieza de comunicación que no sea relato tiene fuerza comunicativa. Y, de hecho, Microsoft ha recurrido a Robert McKee para enseñar a comunicar a sus directivos".

Nuria Chinchilla: "La conciliación profesional, familiar y personal comienza por uno mismo. Y la empresa debe ayudar a que los empleados concilien consigo mismos".

Franco Soldi: "Es difícil vender una fórmula de éxito.



Prahalad, por partida doble

C.K. Prahalad, una de las autoridades mundiales en estrategia, abrió ayer ExpoManagement con una conferencia sobre cómo competir en el contexto global, para lo cual abogó por crear una revolución interna que rompa el mercado. Sobre estas ideas volvió horas más tarde en una ponencia en la Universidad Corporativa de Ferrovial.

Unos pueden decir que consiste en formarte objetivos; otros, en la dedicación; otros, en el control, porque la vida es un combate y tienes que tener control sobre tu cuerpo y tu mente; y otros dicen que la única clave es creer. Son cientos los elementos que debo armonizar, pero primero debo pensar qué es el éxito para mí, y, si no te conozco, cómo te voy a decir cómo ser exitoso. Para mí, el éxito es esa paz mental de saber que eres capaz de hacer todo lo que puedes lo mejor posible".

Amaya Aguirrezábal: "En publicidad, jugar con fuego y arriesgarse es rentable. Antes, la publicidad sobresaliente era más eficaz porque creaba un vínculo emocional con la gente. Ahora, el consumidor es activo y tiene el control. No basta con sus directivos".

Los ponentes nacionales insisten en el congreso en la innovación y en la capacidad de pensar de modo diferente

conseguir captar la atención de la audiencia; los receptores quieren ser coautores de la marca. Ahora la publicidad tiene que competir desde dentro y encontrar nuevos puntos de contacto, como los blogs o Myspace.

Mercedes Segura: "En la comunicación con el cliente sé sincero. Y aunque no te guste el cliente, busca en él un pequeño punto de conexión a través del cual puedas ser sincero, porque debes intentar construir relaciones con el cliente desde la verdad, implicándote como persona en todo. El público agradece la honestidad. Ser actor no es engañar".

Mario Alonso Puig: "La cobardía está relacionada con el miedo. Si creo que no puedo, eso se convierte en pánico. Y la ignorancia es la vanidad, la obstinación y la ingenuidad. Lo más difícil en la creatividad es ver lo que tenemos delante de los ojos. Por ello, la creatividad es la activación del cerebro a través del corazón, el sentimiento, la escucha y la comunicación. Si quieres desarrollar la creatividad, aumenta las medidas de tu corazón".

Juan Mateo: "Muchos creen que Newton descubrió la ley de la gravedad por la caída de la manzana, pero la creatividad no es cuestión de vagancia, sino de mucho trabajo. Lucha contra esa vagancia y pereza, y piensa que lo que luego surge es fruto de ese trabajo. La creatividad es una fuerza misteriosa para percibir la realidad de manera desasosmada. Pero si no ampliamos el campo del conocimiento, no podremos combinar información para crear algo nuevo. Es más, algo que no nos apasiona no puede crear acción. Por ello, para la creatividad hacen falta compromiso, descaro y curiosidad".

Mario Alonso Puig: "De hecho, ¿por qué perdemos la curiosidad de un bebé, que prende porque toca todo y se equivoca y sigue?".

Juan José Peso: "Para reinventar el mercado hay que trasladarlo, como hizo el Cirque du Soleil. Es vital el posicionamiento, segmentación y *targeting*. Quien no maneje esos tres conceptos, está muerto. Hay que construir la oferta desde la mente del cliente. Y cada vez éste es un tema más del CEO, no sólo del director de *marketing*".

Silvia Escribano: "El *coaching* de equipos ayuda a cambiar las expectativas colectivas de un equipo. El rol del *coach* es explorador, creativo e instintivo; observa el juego interno de ese equipo y su tarea es romper ese juego para que el grupo deje de comportarse como si el *coach* fuese el líder del equipo".

Enrique Alcat: "En una crisis, sé proactivo. Si no dices lo que haces, otros dirán lo que no haces. El silencio no es rentable. Además, tienes el deber moral de informar. Algo tenemos que decir. No se trata sólo de reconocer que tenemos la culpa sino de buscar soluciones".

Gustavo Piera: "Para cambiar las intenciones en acciones y ser más eficaz, debes, primero, ser más eficaz contigo mismo".

Fernando Trias de Bes: "No tiene sentido pensar de manera divergente si no orientas el proceso de innovación. Haz una innovación retrospectiva de los últimos 10 años para decidir si sigues esas rutas u otras, y, de paso, analiza las tendencias: ponerse de sociólogos es fundamental para ponerse luego el gorro de *marketers*".

Pedro Nuño: "El mercado chino será una oportunidad para todo el mundo y abre un sinfín de posibilidades no despreciables".

TRIBUNA

La reinención de Michael Eisner

En la industria de los medios y el entretenimiento, la complacencia es un riesgo que no se puede asumir



Francisco Javier Pérez Latre

EL modelo de negocio de Disney se basa en la reinención y tuvo en Michael Eisner a uno de sus protagonistas más destacados. En la industria de los medios, de éxitos precedidos y altos índices de fracaso, la complacencia es un riesgo que no se puede asumir.

A Eisner le tocó reinventar Disney a partir de septiembre de 1984, tras la decadencia que siguió al fallecimiento de un fundador como Walt Disney. La experiencia de Eisner en el sector era amplia, e incluía empleos en la NBC, la CBS, la ABC y Paramount, donde fue presidente y COO. En Paramount destacó por reducir los costes del estudio y convertir la empresa en el primero de los seis grandes estudios.

La ejecución de los cambios pasaba por generar nuevos éxitos y crear un equipo sobresaliente. Frank Wells en el ámbito directivo y Jeffrey Katzenberg en el creativo, fueron los principales colaboradores de Eisner. Los resultados de la revolución creativa no se hicieron esperar: los estudios Hollywood Pictures y Miramax empezaron a proporcionar éxitos en taquilla. Disney volvió a lograr un *hit* en animación con *La Sirenita*, a la que siguieron los extraordinarios resultados de *La bella y la bestia*, *Aladino* y *El Rey León*. El "reino mágico" había recuperado su esplendor y el valor bursátil de la compañía se multiplicó por 30. En 1995, Eisner anunció su mayor logro, la compra de la cadena ABC, que desencadenó una ola de fusiones en el sector y llegó a Disney acompañada de grandes marcas de la televisión por cable como ESPN, A&E, *Lifetime* y *The History Channel*.

Sin embargo, en 1994

falleció el asesor más cercano de Eisner, Frank Wells. Eisner no quiso que el presidente fuera Jeffrey Katzenberg, que dimitió. Sus diferencias personales se convirtieron en un conflicto muy público que llegó los tribunales. Katzenberg dejaría la compañía para fundar la innovadora *Dreamworks*. La situación en la opinión pública se agravó cuando le sustituyó Michael Ovitz, un agente de Hollywood amigo de Eisner. Su paso por Disney fue efímero y la terminación de su contrato se convirtió en otro costoso error de Eisner.

A finales de los 90, Disney necesitó reinventarse de nuevo. No había ya títulos clásicos para explotar, la competencia crecía, y Disney no era capaz de rentabilizar la compra de ABC. En la reunión de accionistas de marzo de 2004 se incrementó el clamor por un cambio en la

La trayectoria de éxitos de Eisner en la industria del entretenimiento no tiene parangón

dirección. Eisner dejaría el cargo de CEO en octubre de 2005. Su trayectoria de éxitos en la industria del entretenimiento no tiene parangón.

Bob Iger tomó su relevo. Poco después se llegó a un acuerdo con Pixar y Steve Jobs, y la ABC logró nuevos éxitos con *Perdidos* y *Mujeres Desesperadas*. La compañía ha liderado el mercado de televisión ofreciendo programas a través de *iTunes* y triunfa con franquicias como *High School Musical* y *Crónicas de Narnia*.

Eisner enseña la fuerza de un equipo cohesionado, de las grandes ideas en los contenidos y la relevancia de la ejecución. Y ayuda a comprender que ningún modelo de negocio resiste errores de bulto en la dirección de las personas.

* Francisco Javier Pérez Latre es profesor de la Universidad de Navarra.