



knowsquare .

MIGUEL RIVAS

24 DE ABRIL DE 2014

EL PELIGRO DEL ÉXITO... Y SOBREVIVIRLO

RESUMEN DEL TALLER (I)

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Taller Know Square, celebrado en la Fundación Rafael del Pino el día 20 de marzo de 2014 siendo el moderador Santiago Álvarez de Mon, y contando con la participación de los siguientes ponentes, según orden cronológico de presentación:

- 1º. **Pepe Monteserín**, autor del libro cuyo título es homónimo al del taller convocado.
- 2º. **Carlota Mateos**, cofundadora de RUSTICAE Club de Calidad.
- 3º. **Baltasar Parra**, ex - directivo de General Electric (GE).
- 4º. **Pedro Luis Fernández**, CEO de GAM Maquinaria.

El presentador fue D. Santiago Álvarez de Mon (Premio Know Square en Trayectoria Divulgativa Ejemplar, concedido en el Acto realizado en el Hotel NH Eurobuilding el pasado 30/01, día en el que los chinos celebraban su año nuevo dedicado al Caballo, turbulento por antonomasia)

Hizo un repaso rápido a las razones por las que se sentía muy satisfecho en haber aceptado la propuesta de Juan Fernández-Aceytuno quien abrió el acto y lo introdujo e hizo un rápido semblante de cada ponente, cuyas virtudes y aciertos vinculó a unas cuantas “perlas”, como le es característico:

- Hay que cuidar los egos cuando se está en la tribuna pública.
- Emprendimiento es experiencia física y no declamación teórica (si no se está allí, ¡callarse!).
- No hemos sido educados en el error, el estigma... Y, tal vez, por ello se atreven tan pocos.
- Se escribe bien cuando se engarzan palabras con sentimientos, fruto del tiempo de lectura.
- Me gusta leer poetas (Machado, Manrique: “*Somos ríos que van a la mar -siendo la última estación el océano con dos orillas: éxito o fracaso*”). (Interesa más el camino que la meta. La educación en “ambas orillas” se echa de menos; el error no debería ser descalificante, es parte del viaje).
- Y hay que gente que desperdicia el camino por la obsesión de la meta (a veces, ni son propias).
- Hay que estar en paz con la posibilidad de perder. Es parte de la ecuación deportiva y de la vida (Rafa Nadal lo ilustra como el español menos discutido). La obsesión por ganar difiere o impide el éxito. Hay que entrenar a los hijos y a los alumnos en el río...aunque la espuma de los acontecimientos asuste. El éxito es posible cuando no se están rumiando los fracasos.
- Escribí hace una década: “Desde la adversidad”. ¿Qué pasa cuando la adversidad te visita? (Me empapé de Mandela, Bocelli, Matsushita, Havel... Si volviera a escribirlo, Balta –Parra– estaría allí).
- Relativizar lo anecdótico e instrumental de la vida. El objetivo final: El Arte de Vivir...

PEPE MONTESERÍN

Con sorna y humor aludió a su inicio tardío como escritor, con 40 años, lo que no le impidió captar lo básico para que su libro pudiera verse agotado (*sus propias premisas, ¡aunque puede haber otras!, Pepe dixit*):

- 1º. Asunto oportuno e interesante (*¿Susto o muerte?: la 1ª= espanto; la 2ª=liberación*)
- 2º. Lenguaje asequible, no retórico (*Recuerdo y anhelos como hilo conductor principal*)
- 3º. Puesta de fondo elevada; roles principales en riesgo (*Gestores GAM: Lágrimas del ave fénix, curativas*)

- 4°. La lucha del protagonista debe superarlo a él mismo (*lo que enseña trasciende y deja huella*)
- 5°. Lo que se diga/haga debe ser excepcional y generalizable (*traducción preceptiva al inglés*)
- 6°. Interés dramático, intrigante desde el inicio al fin (*desenlace incierto ante la incertidumbre*)
7. Implicación emocional unida a situaciones múltiples (*soy leña del árbol que talé y memoria*)
- 8°. Escenarios cambiantes, lugares exóticos (*salas de junta entrelazadas con paisajes -emocionales-*)
9. Simpatizar con personajes secundarios y satisfacer expectativas del público destinatario

(La audiencia preguntó a Stravinsky: ¿Qué quería contar? Y volvió a ejecutar su última pieza; Ya lo decía D. Miguel: “El trabajo es la forma más elevada de oración” – Miguel de Unamuno)

- 10°. Precio razonable; distribución ágil con envío inmediato entrando en: <http://www.edicionesnobel.com>

“Celebremos el progreso y si, alguna vez, alcanzamos el triunfo, que nunca se desprecien los errores... El fracaso nunca es de los perdedores... Ante el dilema de Susto o Muerte (el 3º excluido), sin otras alternativas; lo normal es que se escoja susto. Sin embargo, con el susto, nos volveríamos recelosos, con el ombligo encogido, pensando que saldrá al paso, en cualquier momento, el espanto. Ante esta disyuntiva, recomiendo optar por la muerte, un morir en vida purificador implica deshacernos del equipaje inútil... Desde las cenizas y la memoria, es más fácil levantar vuelo y trascender”. De esta forma, Pepe concluía su brillante intervención.

CARLOTA MATEOS

Carlota, junto a su socia, Isabel Llorens, fundó RUSTICAE, una idea empresarial que intentaba aglutinar a pequeños hoteles-joya, con un marchamo de calidad desconocida en el panorama español de la época. Comenzó asumiendo que, si bien, hablar en público le apasiona, estaba nerviosa porque era la 1ª vez que tenía que relatar y resumir lo mal que lo había pasado, a consecuencia de las turbulencias e incertidumbres que generaron el período de crisis (a la que llegaron tarde) que les viene afectando desde hace unos años.

Reconoció y recordó las emociones que recogieron durante su viaje; negativas y dolorosas que han tenido que abordar en esos últimos años pero muy instructivas y pedagógicas que les llevaron a madurar como personas y crecer como empresarias. *“Emocionalmente, estoy abrumada”*, comenzó diciendo e imploraba que la presentación pasara rápido.

RUSTICAE se constituye como club de calidad en 1996, luego de estar llevando el año previo un hotel con encanto en Asturias. Sus padres no podían gestionarlo y a raíz de aquella experiencia, se dieron cuenta de que el sector de la hotelería con encanto no existía en España. Dos chicas jóvenes, sin recursos, que alcanzan notoriedad en poco tiempo (aunque a Carlota le ha parecido una eternidad, según reconoce) y fidelización importante en un nicho con alto poder adquisitivo. Acepta hablar del éxito, aunque admite que nunca ha percibido que lo hubieran alcanzado. *“Nos hemos equivocado 12.000 veces”*, reconoce, creciendo sin competencia hasta que la crisis les entra de lleno, después de haber crecido mucho.

El momento de la verdad surge con ello y la meta que emerge fue clara: Convertirse en una empresa del siglo XXI con innovación tecnológica y asumir el reto que supone lidiar con la famosa crisis. En

abril 2007, se plantean una profunda reflexión: ¿Dónde queremos que nos encuentren nuestros clientes + hoteles? “Tenemos que generar producto propio y no ser un mero intermediario, agregador de hoteles”, concluye. “En España, somos expertos en puentear”, se lamenta.

Se plantean en invertir en “**tecnología e inteligencia de cliente**” como rasgo diferencial y ventaja competitiva. Cuando llegue la bajada de ciclo, desean convertirse en un *partner* del que no puedan prescindir ni ser el gasto superfluo que puedan cargarse. Deciden abandonar Argentina (1ª aventura allende los mares) para evitar el deterioro de la imagen de marca. Entre 2009 y 2010, entran de lleno en la crisis. Se plantean, entonces, una profesionalización tan repentina como inmediata.

Contratan un director general para delegar funciones ejecutivas en las que no se ven cualificadas: más *seniority* y bagaje de los que están especializados en *management*. Este señor racionaliza la plantilla, incluyendo familiares de su socia, etc., etc.

En 2011, se produce el *crack*. En septiembre la tarjeta-regalo, experiencias *paquetizadas* y principal producto (2/3 de la facturación), se desploma ocasionando una bajada del 45% en el presupuesto previsto. Se ven obligadas a replantear todo, temiendo por la viabilidad de la empresa, si el negocio no mejoraba, afectando a los 25 empleados que tenían ya en nómina, perfiles caros que no podrían seguir asumiendo.

Finalmente, tienen que plantearse un ERE como paliativo, que incluía despidos para el 25 % de la plantilla; reducción de jornada y sueldo, para poder aguantar hasta que se pudiera resurgir. Se obsesionan en el control de gasto. Mantener ingresos (30 % de disminución, cada año) era ya imposible. Sin embargo, al inicio de 2013 deciden invertir en tecnología, intuyendo el cambio en la tendencia macro que RUSTICAE comienza a confirmar. Se alinearon los astros y el esfuerzo inversor de innovación vino acompañado de un no dejarse caer preparándose para cuando cambiase el panorama.

El año pasado deciden regresar a Latinoamérica; en esta oportunidad, desde Santiago de Chile e incluyendo a un inversor externo. Se consigue, a fecha de hoy, congrega un porfolio de 40 hoteles en la zona. Carlota piensa que el tema de alianzas ha sido estratégico convocando a Samsung, Microsoft, Booking y Banco Sabadell, para temas diversos; un modelo *win/win* para sofisticar su propio modelo de negocio a coste cero.

En 2014, Sara (Jefa de administración y todo terreno) se postula para seguir con la reorganización de la empresa y todo se mueve. Había que hacer algo más. Como jefa, y actual responsable de operaciones, le aconseja no seguir recortando. Había que menear de nuevo todo, con nuevos bríos. Deciden reducir la estructura a dos únicos departamentos: Soporte y Ventas. Mueve y reubica a casi el 60 % de la plantilla, cohesionando al equipo, preguntando a cada miembro del equipo en qué puesto se veía. Van y besan por donde pisa Sara. Todo esto con expansión hacia el arco mediterráneo renovando el liderazgo como empresa especializada en experiencias únicas, inspiradas en el arte de vivir.

“Ha merecido la pena la reflexión que indujo los años de crisis”, reconoce abiertamente. Han luchado, pero han conseguido innovar, abrirse al mundo formativo lanzando un master especializado en gestión de

hoteles con encanto, en colaboración con la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), han diseñado la “Suite viajera”, una habitación portátil eco-sostenible (prototipo único en el mundo) que ha sido inaugurada en el Salón FITUR por la mismísima Reina Sofía; cosas nuevas que había que hacer y que finalmente hicieron si se quiere a aspirar como país líder mundial en turismo.

Mostraron creatividad cuando se plantearon la campaña denominada: “YO ME QUEDO AQUÍ”, con el objeto de dar razones para hacer turismo en España y ayudar a sus empresarios, con la participación de Trini (poetisa que, a pesar de sus 100 aún recita, haciendo gala de una memoria prodigiosa), impulsan el “Welcome The Great Hotel Festival”, para promover nuevos estímulos e inspiración para el sector hotelero caracterizado por moverse en un marco cansino, casoso y llorica.

Reconocen adolecer de fragilidad a pesar de haber conseguido una gran marca, apoyada en un pequeño negocio que no ha sabido estar a la altura de esa marca: Parecen más de lo que son, sin haber tenido ambiciones por ganar dinero; ha sido más bien una excusa para el autoempleo.

Sin embargo, el buen empresario debe ganar dinero, no para forrarse, sino para mantener su negocio. La vida es pendular, la vida compensa cuando se intentan hacer las cosas bien. En enero 2014 les llaman de presidencia de gobierno para otorgarles el Premio Startex (<http://www.globalforumspain.com/premios-startex>), concedidos a 4 empresas españolas, con una clara visión global. “Aunque los premios sean estelas en la mar”, según admite, les motivo por la tensión acumulada; lo toman como una palmadita en la espalda, por la pasión puesta en salir adelante. Les ha venido fenomenal para relativizar dolor y recibir reconocimiento a los valores resumidos en la pasión y el querer trabajar duro para salir adelante, privilegiando la transparencia y la honradez. “El tiempo lo reconoce y lo premia”, afirma y enfatiza.

“Trabajar desde la inquietud de innovar el sector obliga a ser mucho más y exige que RUSTICAE dé y siga dando más de lo que se espera de ella”. “Hasta aquí lo puedo contar con una sonrisa; hace un año me hubiera costado más”, reconoce sincera y abiertamente. ¡Enhorabuena!