

NOTICIAS DEL GREF 10-7-2011

TAREA DE VACACIONES

ME DESPIDO POR VACACIONES HASTA EL 7 DE AGOSTO. PARA LLENAR ESTE HUECO, ME PERMITO REENVIARTE A LOS ARTÍCULOS QUE PUBLICAMOS EN LA WEB www.gref.org

A) .- EN LA SECCIÓN "ARTÍCULOS DE INTERÉS", DE MANERA ESPECIAL LOS RECIENTEMENTE COLGADOS, AYER MISMO, TODOS ELLOS IMPORTANTES:

1.- "Los puntos ciegos de la organización" de Miguel Bello. Muchas gracias, Miguel.

2.- "Dirección estratégica de equipos: 6 recetas para "hacer que las cosas pasen". Documento resumen elaborado como síntesis del evento de conversaciones estratégicas realizado en Bilbao el pasado día 29 de Junio. Muchas gracias Sabin Azúa por tu atención con el GREF.

3.- "Knowledge Management 2.0", Newsletter de OVERLAP, cedida por BANESTO y desarrollada conjuntamente. Está colgada en la sección INNOVACIÓN, patrocinada por OVERLAP. Muchas gracias, Luis Pató.

B).- EN EL ÁREA PRIVADA, SECCIÓN "PONENCIAS DE LAS JORNADAS" DONDE ENCONTRARÁS LAS PONENCIAS DE LAS ÚLTIMAS JORNADAS DE ESTUDIO DE GENÍS ROCA, DAVID HERRANZ Y PERE ROSALES.

C).- "RESPUESTAS A PREGUNTAS SOBRE LA FORMACIÓN" en Info-line de EPISE, que podrás encontrar en su web www.epise.com

D).- Como Anexo de este boletín, tienes la recensión del libro de Marc Eguiguren y Esteban Barroso "Empresa 3.0", Consejero y Director General respectivamente de Triodos Bank, y Marc Director General del Grupo Inmark, realizada por Manuel Haro. Gracias Manuel.

E).- Informe Económico Julio 2011 del Servicio de Estudios de La Caixa en la sección correspondiente a los Informes.

NOTICIAS DEL SECTOR

LOS BANCOS QUE SUSPENDAN LOS TESTS DE ESTRÉS TIENEN 6 MESES PARA RECAPITALIZARSE O ENTRARÁ EL ESTADO.

expansion.com.8-7. Los planes de recapitalización tendrán que ser presentados antes del 31 de septiembre, según un borrador de un documento de la UE citado por Reuters. Terminado este plazo, las entidades tendrán 3 meses para aplicarlo. Si presenta un plan poco creíble, las autoridades nacionales tendrán que estar listas para intervenir y garantizar la estabilidad financiera de la UE. Además, los bancos que, aún pasando la pruebas se quedan cerca del suspenso, serán sometidas a un plan de vigilancia especial.

LAS CAJAS RECIBEN LA NOTA DEL TEST DE ESTRÉS Y SE REÚNEN CON ECONOMÍA.

Ex.7-7. El Banco de España comunicó ayer a todas la entidades la puntuación obtenida en el test. Está previsto difundir los datos el 14 de julio pero como es la fiesta nacional francesa, quizás se pase al día 15.

BANCOS Y CAJAS DENUNCIAN QUE LOS TEST DE ESTRÉS "DISCRIMINAN" A ESPAÑA.

El Mundo 7-7. Las cajas de ahorros piden explicaciones al Banco de España y al equipo de Salgado. A la hora de efectuar las pruebas la autoridad europea no está considerando como capital las provisiones genéricas, o lo que es igual, las reservas que guarda la banca española para hacer frente a las épocas de crisis. Tampoco computan las emisiones de bonos convertibles en acciones. Pero sí tienen en cuenta a efectos de capital las ayudas estatales. Estas circunstancias distorsionan las pruebas. Ángel Ron, Presidente del Popular, critica los criterios y el trato desigual de la autoridad Bancaria Europea.

EL IIE ALERTA DEL PELIGRO DE LOS ATAQUES DEL GOBIERNO A LA BANCA.

Ex.8-7. Su Presidente acusó al Gobierno de dañar más la prima de riesgo española con su "demonización" del sistema financiero de las decisiones de las agencias de calificación. Aseguró que la eficiencia e la banca nacional "ha salvado" a España de una crisis económica peor que la actual y criticó la actitud del Gobierno.

BANKIA. RATO LOGRA YA MÁS DE 1.500 MILLONES DE LOS GRANDES INVERSORES.

expansion.com, 9-7. Estos compromisos se han conseguido después de que los bancos colocadores hayan realizado parte del road show en ciudades como Londres o Edimburgo, a las que seguirán Nueva York y Boston. NO obstante, el BANCO NECESITA INVERSORES INSTITUCIONALES DE CALIDAD QUE APOYEN EL ESTRENO DEL VALOR. CD 8-7. El mercado prevé un debut con presión vendedora de los particulares. LOS HEDGE FUND VEN EN LA MORA EL PRINCIPAL HANDICAP. Ex.8-7. Los grandes fondos alternativos, escépticos ante las cifras, esperarán a que el mercado ponga precio al grupo para dar sus órdenes de compra. La salida a bolsa de Bankia - dice en una especie de editorial Expansión - prueba de fuego para el sector. Ex.9-7.

BANCA CÍVICA DESTINARÁ 63,5 MILLONES A LA RECOMPRA DE OBLIGACIONES SUBORDINADAS.

CD.8-7. Se refieren a emisiones lanzadas por Caja El Monte y Caja Guadalajara, ambas integradas en Caja Sol. Concluidas las presentaciones en Europa, se inicia el road show en Nueva York. El objetivo es que los inversores extranjeros copen la mayor parte del tramo institucional. Ex. 9-7. Coloca 800 millones a minoristas, el doble de los previsto.Ex.7-7.

LA LEY DEL SEGURO PRIVADO FIJA LOS REQUISITOS DEL CAPITAL EN FUNCIÓN DEL RIESGO.

expansion.com 9-7.El Consejo de Ministros aprobó el proyecto de ley de supervisión de seguros privados, que establece los nuevos requerimientos de capital que aseguradoras y reaseguradoras deben asumir, que dependerá del nivel de riesgos que asuman. La nueva norma que traspone a la legislación española las directiva europea Solvencia II delimita los niveles dos niveles de capital: el primero, de solvencia obligatoria que varía en función del riesgo asumido, y el segundo es el capital mínimo obligatorio por debajo del cual no deberían descender los recursos financieros.

UNA HIPOTECA MÁS SEGURA, Y ¿MÁS CARA?.

CD.9 Y 10-7. El Gobierno ha elevado la protección ante el embargo y el Congreso estudia la dación en pago que, según expertos, encarecerá el crédito 150 euros la cuota mensual de una

hipoteca media. 4.000 millones de euros es el capital adicional que necesitarían la entidades, según un informe de Oliver Wyman, si se aprueba la entrega de llaves como pago único. Y un 8% es el porcentaje que podría alcanzar la mora hipotecaria si se aprueba la dación retroactivamente.

LA DACIÓN EN PAGO COSTARÍA 4.100 MILLONES DE CAPITAL A LA BANCA. Cinco Días 8-7. La AEB calcula que 400.000 casas terminaría en los balances bancarios. Liquidar la deuda hipotecaria con la casa genera 4.000 millones en pérdidas. El crédito a vivienda "caería un 10%".

LA CALLADA REFORMA DE LA PATRONAL DE LAS CAJAS. Ex.4-7. La reestructuración tuvo dos enfoques: el urgente adelgazamiento de la entidad, y el reajuste de servicios, que unos carecen de sentido (unidad de análisis) y otros que deben potenciarse: la consultoría, la compraventa de billetes o la custodia de valores. Y recabar información sobre empresas como Euro 6000, Lico, Caser y Ahorro. Corporación.

LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. EL IBEX PIERDE UN 5,28% EN LA SEMANA HASTA 9.938 PUNTOS, Y EL RIESGO PAÍS ROZA SUS RECORDS (284,52 puntos). La Bolsa rozó su mayor caída del año, con varapalo incluido a toda la banca y con el riesgo país al filo de sus records. El contagio de las alertas en Italia y el frenazo en la creación de empleo en EEUU acabó restando un 5,28% al Ibex en la semana. El sector financiero que pierde un 7% se convierte en una losa para los mercados.

BREVES

- **LOS BANCOS SE OPONEN A LA CREACIÓN DE UN BANCO PÚBLICO CON CAJAS DÉBILES.** Ex.8-7. La AEB lo califica de "un subproducto indeseado". El Gobierno aprovecha el resultado de la reordenación bancaria para trasladar al programa electoral la necesidad de crear una banca pública.
- **HOY (POR EL DÍA 4 DE JULIO), ENTRA EN VIGOR LA LEY QUE QUIERE FRENAR LA GUERRA DEL PASIVO.** Ex.4-7.
- **EL FROB ULTIMA SU ENTRADA EN CAM, NOVACAIXA GALIXIA, CATALUNYACAIXA Y UNNIM CON UNA INYECCIÓN DE 7.708 MILLONES DE EUROS.** Ex.8-7. Los inversores que pujan por estas entidades exigen fuertes seguros contra pérdidas.
- **CAIXA BANK** salda la primera semana con una caída del 3,5%. Ex.9-7.
- **FITCH Y MOODY'S INICIAN UN GOTEJO DE REBAJAS A LA BANCA.** Ex.7-7. Recortan la calificación a Banco Popular y Bankinter y dejan a BFA en bono basura.
- **LA CAM SE DESPRENDE DE SU 5% DEL TOUROPERADOR ALEMÁN TUI Y ULTIMA LA VENTA DE SU 4,6% DEL BANCO MARROQUÍ BMCE.** Ex.8-7, en una nueva ola de ventas para hacer caja
- **LAS GESTORAS DE LOS FONDOS DE CAJAS Y BANCOS SON MÁS RENTABLES QUE LOS INDEPENDIENTES** según un estudio de la CNMV. Ex.8-7. Dentro de las firmas de cajas y bancos, las que mejor se comportan son las más pequeñas.
- **BBVA APUESTA POR LA INNOVACIÓN PARA LIDERAR EL CAMBIO EN LA BANCA.** Ex.8-7. La entidad presenta un centro generador de ideas. Para su Presidente es un nuevo modelos de negocio ligado a la tecnología.
- **LAS CAJAS LANZAN DEPÓSITOS PARA CAPTAR A SUS PREJUBILADOS.** Ex.4-7. Pueden optar entre suscribir un depósitos ofrecido por su caja de origen, o suscribir una póliza de seguros. En Caja Madrid, Mapfre, en Bancaja, Aviva. Han diseñado productos que incluyen pagos mensuales hasta agotar el ahorro.
- **EL PARO DE LARGA DURACIÓN AFECTA YA LA CASI MITAD DE LOS DESEMPLEADOS.** Ex.9-7. La Seguridad Social invierte 6.300 millones en deuda pública.

COYUNTURA NACIONAL

EL TESORO EMITE DEUDA A UN PRECIO ALTO, PERO CON FUERTE DEMANDA. Ex.8-7. Colocó 2.996,66 millones a un plazo de tres y cinco años, casi el máximo del rango objetivo que se había propuesto. Si se mira el precio, el resultado podría considerarse negativo, puesto que tuvo que ofrecer el tipo de interés más alto en once años en una emisión a cinco años al situarse en 4,891%. Sin embargo, en situaciones tan complicadas como la actual la demanda es el factor más relevante a considerar y, por lo tanto, las subastas han sido positivas.

EL GOBIERNO CENTRAL DISPARA MÁS SU PLANTILLA QUE LAS CCAA Y AYUNTAMIENTOS. Ex.8-7. El Gobierno central empleó entre enero y marzo de 2011 a 40.000 personas más que en 2010. Las CCAA también aumentaron en 40.000 pero gestionan la sanidad. Un editorial de EXPANSIÓN con el expresivo título de "**La austeridad no se promulga, se practica**" comenta la noticia.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA BRUTA EN ESPAÑA CRECIÓ UN 114,4% INTERANUAL EN EL PRIMER TRIMESTRE, HASTA LOS 7.297 MILLONES DE EUROS. expansión.com.8-11. Lo que confirma una tendencia al alza al sumar tres trimestres consecutivos de subidas, según el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

El 94,25% de la inversión extranjera se concentró en sociedades no ETVE (empresas de tenencia de valores extranjeros), con un aumento del 182,9%, siendo la práctica totalidad de la inversión en sociedades no cotizadas. El principal sector receptor de esta inversión fue el de las comunicaciones inalámbricas, que absorbió el 58,6% del total del trimestre. Por otro lado, el principal país inversor fue Francia, con el 63,9% del total, seguido, a gran distancia, por el Reino Unido, con el 9,8% de estas inversiones. Por su parte, la inversión española en el exterior aumentó un 20,5% en términos brutos.

COYUNTURA INTERNACIONAL

EL BCE SUBE LOS TIPOS Y ANTICIPA NUEVAS ALZAS. Ex.8-7. Trichet sitúa el dinero en el 1,5% y aplaza a los mercados al apoyar el bono portugués. Trichet deja entrever otra subida antes de que finalice el año. Criticó a las agencias de rating ("debemos reflexionar sobre el rol de las agencias desde un punto de vista global"), tiende la mano a Portugal y relaja la

prima de riesgo. Reconoce una ralentización de la economía. "El tono subyacente que muestra la economía sigue siendo positivo, aunque persisten dudas elevadas".

EL EURIBOR ROMPE EL 2,2% TRAS LA SUBIDA DEL TIPO DEL BCE. Ha rebotado 6 milésimas y llega al 2,201.

BRUSELAS CUESTIONA EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN EN LA CRISIS. Ex.7-7. Tras la rebaja de nota a Portugal, las autoridades europeas critican las últimas decisiones de Moody's y S & P y recuerdan que están ultimando una reforma de estas instituciones

ENTREVISTAS CON MENSAJE

JUAN ARENA, Ex Presidente de Bankinter y actual Presidente de la Fundación Seres. Expansión Directivos en verano. 7-7. Su liderazgo es innato. Él hizo soñar a su equipo y éste le respondió con creces. Ser líder no requiere mucho esfuerzo y no se enseña en las escuelas de negocios. Es aquel que tiene más capacidad de hacer soñar, de enamorar. Pero lo difícil es "saber cuál es el sueño". "El líder tiene que crear un clima de respeto y cariño. Todas las empresas tienen su alma, su secreto, sus resortes..." y es obligación de él conocerlas. Por lo general, son los trabajadores su mayor valor. Conseguir que el equipo funcione como uno es "una de las experiencias más bonitas de la vida". "Uno de los problemas del sistema en el que vivimos es la desigualdad. No sé si tenemos la valentía para arreglar este desastre que hemos provocado. Un desastre en el que hemos estado todos implicados: los bancos, los políticos que han mirado a otro lado, las agencias de rating, los reguladores que no regulan bien, la gente que pide crédito sabiendo que no va a pagar... Hay una falta de valores y de principios éticos y ese es el fondo de lo que ha pasado. Se han perdido algunos como el trabajo, el esfuerzo, el rigor... Ha sido un tsunami que se veía venir y que nadie ha sabido o querido parar".

LUIS DE GUINDOS, Director del Centro del Sector Financiero de PWC y del IE BUSINESS SCHOOL, en Empresa, Suplemento de ABC. 10-7. "En el sistema financiero el problema no es tanto que aún queden por aflorar algunos activos inmobiliarios como que estamos viendo un estrechamiento de márgenes. Como consecuencia del riesgo macroeconómico y de que tenemos una prima de riesgo alta, las entidades españolas no se pueden apenas financiar en los mercados de capitales. Esto, por un lado nos hace dependientes del BCE y, por otro, incentiva la guerra de los depósitos. Lo que a su vez desemboca en un incremento de costes. de financiación. por lo que el margen se estrecha.

SUGERENCIAS

¿QUÉ HAY DETRÁS DE S & P, MOODY'S Y FICHT?. Un artículo de Estela S. Mazo desde Nueva York. Ex.8-7. Son los jueces del mercado, pero quedan totalmente inmunes si se equivocan. Las tres grandes agencias dominan el 90% del sector. El negocio, muy rentable, es soportado por potentes accionistas. Son empresas privadas. Tienen en cuenta la seguridad, confianza, historiales de pago, previsiones, riesgos... Son las propias empresas las que contratan los servicios pues el rating sirve de guía al inversor para fiarse o no de un valor. Son los jueces del mercado. S & P es filial del grupo editorial Mc Garw-Hill, con accionistas como BlachRock y Capital Group (12,3%) Es más que una agencia: emite calificaciones, tiene servicio de estudio y análisis y crea índices bursátiles. En Moody's, Capital es de nuevo otro gran accionista (16,4%), seguido de Berkshire Hathaway (el brazo inversor de Warren Buffet) con el 13%, y también BlackRock (6,3%). Ficht es filial de la francesa Fimalac que preside Marc Ladredit de Lachaniere, en la lista Forbes uno de los más ricos del mundo. Y ¿quién les paga?. El mismo cliente al que califican. Arguyen la separación de actividades comerciales y de análisis.. Se oponen a una agencia de rating como servicio público porque chocaría con los colores políticos de cada ejecutivo. En España no existen cálculos oficiales, pero, según datos del 2009, se estima que el Estado les pagó medio millón.

EXPANSIÓN & EMPLEO

¿ESTÁ ARMADO PARA TRABAJAR EN EL FUTURO?, un artículo de Tino Fernandez. Hoy la estabilidad en el empleo ya no se refiere a mantener el mismo trabajo en el mismo sector. La tendencia es crear nuestra propia estabilidad laboral desarrollando un nuevo juego de habilidades transferibles y pensar a largo plazo, tratando de adelantarnos a los cambios. Ya no es ninguna novedad que el trabajo para siempre se acabó. No hay perfiles profesionales exitosos sino perfiles personales con éxito, - dice Nekane Rodríguez de Galarza - quien se muestra convencida de la necesidad de "hacerse responsable de la trayectoria profesional y de la propia empleabilidad". Dentro del mismo artículo el autor se hace una serie de preguntas a través de las que responde a lo que él llama "CLAVES PARA REINVENTARSE".

APAGUE A LOS MÁS QUEMADOS EN LA OFICINA, un artículo de Montse Mateos. El exceso de tareas y un estilo directivo autoritario suben la temperatura en el trabajo y encienden la apatía, dejando al empleado reducido a rescoldos. Extinguir ese fuego antes de que se propague es clave para recuperar un ambiente saludable... y más productivo. Hay que tomar distancia y, si la compañía fomenta la cultura del "burnout", marcharse. Reconocer los méritos y valorar la implicación de la plantilla puede evitar la apatía y la desgana en la empresa.

LA ERA DIGITAL CONQUISTA LA UNIVERSIDAD, un artículo de Quique Rodríguez. Casi el 15% de los estudiantes ya sigue su carrera a distancia. Hace tres años sólo habían dos centros de este tipo: la UNED, con la que el GREF mantiene una estrecha colaboración, y la UOC. Desde 2008 han surgido: la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA); la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), con la que el GREF tienen convenio de colaboración; la Universidad Privada Internacional de Burgos, UNICYL - antes Universidad Internacional de Castilla y León; y la Valencian International University (VIU), fundación privada pero impulsada por la Generalitat Valenciana.

OTROS ARTÍCULOS DE INTERÉS

A).- en la sección OPINIÓN del diario EXPANSIÓN:

a).- REFERENTES A LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

1.- Política y agencias de evaluación, por Agapito Maestre, filósofo y escritor. 2. La reputación-país frente a las agencias de calificación: ¿Estamos indefensos?, por Fernando Prado, Director para España y Latinoamérica de Reputation Institute.

b).- **SOBRE LA CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO.** Para enfrentar la crisis es imprescindible reforzar la solvencia del sistema financiero, por Fernando Ramírez Mazarredo, ex Presidente del Mercado Español de Futuros Financieros. y ex Vicepresidente de la CNMV.

B) en la sección OPINIÓN del diario CINCO DÍAS:

a).- **REFERENTES A LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN.**

1.- El BCE pone en su sitio a las agencias crediticias, editorial. 2.- Jean-Claude Trichet, a la defensiva, artículo de José Carlos Díez, Economista Jefe de Intermoney. Sin darse cuenta, es la primera vez que el BCE reconoce que ha sido procíclico y copartícipe de la crisis". El BCE debe liberarse del cinturón de castidad de las agencias para medir el riesgo soberano y asumir una responsabilidad que siempre debería haber sido suya.3.- Descalificación de las agencias, por Miguel Ángel Aguilar, Periodista.

CURSOS Y SEMINARIOS

- DYNERGY 29 y 30 de septiembre. 2 jornadas, 18 horas. Info: High Develop España. Centro de Formación Euro Site. Sant Pere de Ribes (Barcelona). Tel. 93-896 15 02. info@highdevelop.com
- REESTRUCTURACIÓN CORPORATIVA: FUSIONES, ADQUISICIONES Y FINANCIACIÓN. Madrid 21 de Septiembre. INTERECONOMÍA. Tel. 902 100 091. conferencias@intereconomia.com

Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

RECETAS PARA SER FELIZ EN EL TRABAJO (De la Revista Harvard Deusto Business Review)

Está comprobado: las empresas más exitosas son las empresas más felices. Algunas de las mejores prácticas para aumentar el índice de felicidad son las siguientes:

1 - **Ser positivo:** Los individuos capaces de positivizar los acontecimientos tienen autoconfianza, enfocan su atención en el mundo –se sienten involucrados en cuanto sucede a su alrededor-, y saben descubrir nuevas soluciones.

2 - **Aprender:** La oportunidad de estar dedicado al trabajo como consecuencia de un entorno de aprendizaje es un motivador intrínseco potente, ya que proviene del interior de la persona. Aunque el aprendizaje en el centro de trabajo beneficia a la empresa, también ofrece recompensas adicionales a los profesionales:

- Satisfacción personal, desarrollar un fuerte sentido de realización y satisfacción.
- Alegría por lo conseguido, el aprendizaje lleva a un nivel más elevado de desarrollo personal, que anima a las personas a seguir aprendiendo.

3 - **Ser abierto:** Muestre sus propias emociones: deje que vean y sientan lo que siente cuando habla sobre la empresa, los clientes, sus éxitos y sus fracasos. Las personas responden mejor a aquéllos que muestran sus emociones porque eso les recuerda su propia humanidad.

4 - **Participar:** Trate de idear métodos que permitan que las ideas fluyan a través de las paredes de los departamentos. Con esas iniciativas se crea una saludable atmósfera de creatividad e innovación en todos los niveles de la empresa. Muestre respeto por las ideas de los demás, no tenga prisa por juzgar o desechar las sugerencias de sus compañeros de trabajo. Sepa aprovechar sus ideas para hacerlas más convincentes, y ellos le devolverán el favor cuando usted haga una sugerencia. Y escuche.

5 - **Buscar sentido a lo que hace:** Ha de buscar sentido a su empresa y a su función, no sólo en los informes de control, balance y cuenta de resultados, dato de mercado o previsiones, sino también en las personas, en las impredecibles acciones y reacciones humanas.

6 - **Apasionarse:** Alimente su pasión por el trabajo. No hay duda de que uno de los factores de motivación más potentes es el propio compromiso de las personas con lo que hacen. Por tanto, uno de sus objetivos debe ser cuidar a los miembros del equipo que aportan esa ilusión al resto y tratar de potenciarla en los que no la tienen tan marcada.

LA REDACCIÓN

ANEXO



Antes de nada indicar que **EMPRESAS 3.0** es un libro para leerlo en verano pero no es una lectura fácil y rápida, pero tampoco es para guardarla y... ya lo leeré. Intentaré entresacar una serie de "perlas" que nos invite a meternos en la materia.

Los **autores, Marcos Eguiguren y Esteban Barroso**, directivos y empresarios, nos hablan de la **Cultura Empresarial Sostenible**, y nos introducen por diferentes autores y situaciones sociales, económicas... para desarrollar sus planteamientos, en forma de conferencias, en un espacio temporal del 2010 al 2018, **facilitando una serie de CLAVES** para el funcionamiento de nuestras actuales organizaciones hacia un objetivo de Empresa 3.0, horizonte que no se logra de la noche a la mañana y sin un gran compromiso por parte de TODOS.

- ✓ **Lo que puedas hacer** o sueños poder, **¡comiéndalo ya!** (Goethe).
- ✓ En Empresa 3.0 pretendemos, sin olvidarnos del **papel de la empresa como agente económico, prestar una especial atención a su rol de agente social** y de lugar de convivencia y de relación de seres humanos, que alinean su actividad y vinculan su futuro con ese ente incorporado que es la organización

empresarial.

- ✓ Este altruismo inteligente debe tener en cuenta no sólo al stakeholder, sino los **las 3 P** que sirven de indicadores de una política empresarial saludable: **People**, las personas que son los verdaderos actores de cualquier organización; **Planet**, nuestro planeta; **Profit**, el necesario beneficio que alimenta la actividad empresarial y permite su mantenimiento y subsistencia.
 - ✓ Ese pensamiento eterno de que “mis precios son más altos que los de mis competidores”, es una psicosis sin fundamento, o bien sus áreas de investigación de mercados o y de marketing no están haciendo correctamente su labor. Aunque ya saben lo que decía A. Machado: “**Sólo los necios confunden valor y precio**”.
 - ✓ El comportamiento insostenible es consustancial al ser humano, hay un **tendencia (añadiría codicia) a practicar conductas de difícil justificación a largo plazo**, siempre cuando se maximicen su placer o su utilidad a corto. Nos muestra ej. como la burbuja de los tulipanes en la Holanda de mediados del S. XVII y más cercanas: “ la burbuja .com y la burbuja del ladrillo”.
 - ✓ No reconocerán (los partidos políticos, sindicatos, consumidores...) en su reacción visceral ante las nuevas ideas - **Liberalismo Humanista de Mercado**- un miedo profundo al cambio, un miedo profundo a la pérdida de sus privilegios corporativos, y un miedo a cambiar las reglas del juego en las que se sienten confortables.
 - ✓ Acepten esta humilde recomendación: “**trabajen en el corto plazo pero jamás pierdan de vista el largo plazo**”. Mediquen en sus empresas contra los síntomas, pero apliquen medidas a largo plazo para erradicar los virus infecciosos.
 - ✓ **Las posiciones especulativas obedecen a una concepción no sostenible de los mercados**. La sostenibilidad nos obliga a una regulación ética de los principales mercados.
 - ✓ **La sostenibilidad y el progreso** deben ir de la mano para asegurarnos de que el progreso tecnológico es puesto al servicio de la humanidad, subrayando la importancia de la búsqueda del equilibrio entre el crecimiento y la distribución de la riqueza.
 - ✓ **Un ejemplo de situación no sostenible en un entorno familiar son los programas de “telebasura”**, que aunque tengan el derecho a emitirse atentan contra la inteligencia y son instrumentos para la “des-educación”, a todo tipo de persona y de todo rango de edades. En principio, parece que no viendo estos programas es más que suficiente, pero las interrelaciones en nuestro mundo global hacen que los tentáculos lleguen a todos los sitios. Un día preocupado por la bajada de los fondos en general, mi fondo no había bajado...cuando al profundizar puede enterarme de que la base de las acciones con más peso eran referentes a esa TV de “corazón”. ¿Qué debemos hacer?, ¿Miramos a otro sitio?, ¿Cambiamos de fondo?. ...
 - ✓ Acuñamos el término Empresas 3.0 cuando adopta un rol de agente socioeconómico de forma consciente y responsable, y entendiendo que sus intereses no pueden ser muy distintos a los de sus stakeholders y a los de la sociedad en que se enmarca y a la que sirve. Las empresas sostenibles son “**Empresas 3.0**”: **apuesta por las 3 R: Reducción** de los desechos que consume, **Reciclaje** de los residuos y **Respetuosa** en el ámbito en que actúa, tanto en el ecosistema como con clientes, proveedores, y empleados. Si tomase el ejemplo de una entidad financiera, su Fundación puede actuar de manera sostenible y la entidad en sí no por su política comercial, comercializando productos estructura para un perfil de clientes no adecuados.
 - ✓ Para Peter Drucker, **el cliente es quien determina lo que es un negocio**. Porque es el cliente quien está dispuesto a pagar un precio por un bien o servicio. Lo que la empresa piensa que produce no es lo más importante sino lo que el cliente considera de valor.
 - ✓ Imaginemos a la banca como **Banca 3.0**, mi capacidad como banquero de influir en un mundo mejor y sostenible es mayor que cualquier empresa, la banca como agente de cambio es importante, por ej. si decidiesen no invertir en industrias relacionadas con el armamento. Todo ello aumentaría la eficacia si el ahorrador es consciente de los recursos que deposita en una entidad, y que clase de banca es, un Banco 3.0 se ve obligado a mantener políticas de transparencia y de coherencia con la sostenibilidad, de transformación social y medioambiental, a través de las inversiones.
 - ✓ **La calidad y el precio no son suficientes**. Los consumidores comienzan a desechar productos en cuyo proceso de fabricación no hay garantías de que se respeten los criterios de sostenibilidad medioambiental o de empresas cuya política de gestión de personas es discutible o atentan contra los derechos humanos.
 - ✓ A diferencia de lo que ocurre en las empresas no sostenibles, en las Empresas 3.0, **la política de precios y descuentos se deben basar en criterios de fidelidad mutua, premiando al cliente fiel y no al contrario como ocurre**, en donde se favorece al cliente tráfuga con mejores precios y ofertas, en detrimento de clientes fieles, y que asisten impotentes al inaudito espectáculo de ver cómo otros clientes recién llegados acceden a condiciones que ellos no tienen.
 - ✓ **La dictadura de la avaricia en el corto plazo fue la causa de muchos de los males de la economía y de la sociedad en el periodo precrisis**. La Empresa 3.0 ha girado hacia el medio y largo plazo en prácticamente todo aquello que tiene que ver con la valoración de la marcha de la propia empresa y con la valoración de la gestión de los gestores.
 - ✓ Respecto a la **Política de Selección**, la Empresa 3.0 será diversa en cuanto no tenga limitaciones respecto a raza, género, credo, religión, ideología...pero no será diversa en cuanto a valores y compromisos, incorporando personas austeras y responsables, respetuosas y honestas, que trabajen con entrega y entusiasmo de forma proactiva y que sean altruistas, que busquen el éxito colectivo.
- Os hemos desgranado una serie de “perlas”, que por espacio hemos tenidos elegir para invitar a una lectura reflexiva, lee el libro y seguro que encontraras más.