

Libros para estar al día

● Propuestas con las últimas tendencias en finanzas, economía y tecnología.



El código secreto del vendedor

Autores: VVAA

Editorial: Empresa Activa

¿Qué hace a un gran vendedor? ¿Qué creencias, actitudes y comportamientos están vinculados a ser un vendedor de alto rendimiento? ¿Qué impacto tiene la cultura, la industria y el

contexto de ventas? ¿Y una metodología o proceso formal de ventas hace la diferencia? Este libro es para cualquier profesional de ventas o persona involucrada en el proceso de ventas de su compañía que quiera aprender los secretos de una venta exitosa.

0,3%

Confianza empresarial

El índice de confianza empresarial en Catalunya aumentó un 0,3% durante el tercer trimestre de este año respecto al mismo periodo del año anterior.

Management

Liderar y correr riesgos



FRANC PONTI
Profesor de innovación en EADA Business School



He pasado unos días maravillosos en ESALEN, un reconocido centro de desarrollo personal en la costa del Big Sur en California. Se trata, sin duda, de uno de los lugares más inspiradores del mundo. A la belleza del paisaje hay que sumarle la magia de las instalaciones: baños milenarios, salas de meditación, talleres de expresión artística, paseos por el bosque y por el río, etc.

Fui a ESALEN para recibir lecciones de liderazgo de una de las máximas autoridades del planeta, el profesor del IMD George Kohlrieser. Y vaya si las recibí. Kohlrieser afirma que para liderar debemos encontrar un equilibrio entre dar cariño a la gente y cuidarles (caring) y desafiarles a través de retos que conlleven un cierto riesgo (daring). Un líder que sólo cuida, sin proponer metas ambiciosas hace que su gente sea demasiado conformista (play not to lose). Y al contrario, los líderes que sólo piden resultados sin importarles la gente deshumanizan la gestión (play to dominate). Sólo los líderes equilibrados pueden llevar a una organización a sus máximas cotas de éxito (play to win).

Plantéese hasta qué punto está usted equilibrado como líder. ¿Tiende a ser demasiado paternalista y proteccionista? ¿Les dice a sus colaboradores que «no corran riesgos innecesarios y que hagan lo que ya saben que saben hacer bien»? O, por el contrario, ¿es usted uno de esos líderes que menosprecian el trato emocional y la comunicación interpersonal y sólo se centran en cifras, resultados y cuentas de explotación, llevando a sus colaboradores al colapso?

Me gustó mucho la voz de George. Aterciopelada y amistosa pero, al mismo tiempo, exigente y firme. No es fácil combinar el trato ama-

ble con la exigencia y la productividad. Aprendí mucho de su manera de entender el conflicto y la negociación. «Hay que establecer lazos emocionales con nuestro interlocutor, aunque estemos en una situación difícil», me dijo durante un descanso. Y no es extraño: George Kohlrieser empezó su singaldura profesional negociando, junto a la policía, la liberación de rehenes. «Tienes que entender las motivaciones del secuestrador y, sólo así, podrás establecer una conexión (bonding) y tratar de resolver el tema por las buenas».

No es fácil combinar el trato amable con la exigencia y la productividad

Me pregunté si George podría dar unas cuantas lecciones de negociación y resolución de conflictos a nuestra clase política, más centrada en la venganza y el odio que no en establecer lazos, comprender a la otra parte, dialogar y cerrar resultados que impliquen una ganancia mutua.

Me gustó mucho la anécdota que me contó. En tiempos difíciles, Reagan y Gorbachov acabaron una reunión de muy malas maneras. Reagan se levantó y amenazó con abandonar la sala. Sin embargo, dio la vuelta en el último segundo y, con voz amable, le dijo al presidente soviético: «mira, me gustaría hablar de este tema de una forma más personal. ¿Te puedo llamar Mihail?». La respuesta de Gorbachov fue inmediata: «claro, Ron». Las crónicas dicen que se trasladaron a otra habitación, acompañados sólo de un traductor y que fueron capaces de encontrar soluciones inteligentes a los problemas que tenían. La fuerza de la empatía.

Flash



Carmen Montón Sanidad, Consumo y Bienestar Social

La ministra de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, Carmen Montón, avanzó que el Gobierno eliminará los copagos farmacéuticos a los pensionistas «en situación de mayor vulnerabilidad».



Maurici Lucena Aena

El gobierno español ha nombrado presidente de Aena a Maurici Lucena, que sustituirá en el cargo a Jaime García-Legaz. Lucena estuvo ligado al PSC, donde fue asesor económico de la campaña electoral de 2004 y portavoz de la formación en el Parlament entre 2012 y 2015.



Jordi Gual CaixaBank

CaixaBank, presidida por Jordi Gual y cuyo consejero delegado es Gonzalo Gortázar, ha sido elegido por primera vez como 'Mejor Banco Digital de Europa Occidental' por la revista especializada británica Euromoney, por su transformación digital y su innovación tecnológica.

Turismo

Inversión hotelera en España



RAFAEL ARCAS
Socio de Deloitte Financial Advisory

El sector turístico es un 11,2% del PIB español, por encima de la media de la UE

En 2017, 82 millones de turistas visitaron España, un 8,6% más que en 2016 y un nuevo récord por quinto año consecutivo. El 85% fueron turistas europeos que procedían principalmente de UK, Alemania, Francia y países nórdicos, y un 10% procedían de las Américas. Desde un punto de vista macroeconómico, el sector turístico representa el 11,2% del PIB español, muy por encima de la media de la UE que se sitúa en el 9,6%.

La buena evolución del sector en los últimos años ha potenciado que los indicadores de negocio hotelero hayan seguido su línea ascendente, aumentando precios y ocupaciones y, por tanto, el REvPar (ingreso medio por habitación en función de la ocupación y del precio por habitación) que creció un 10% respecto 2016.

También se ha seguido generando confianza suficiente en las principales cadenas tanto del país como extranjeras para trazar ambiciosos planes de expansión. En 2017 se inauguraron o reformaron 74 nuevos hoteles con más de 12.000 habitaciones (20% en Catalunya) y se prevé en el periodo 2018-2020 un 'pipeline' de aperturas y remodelaciones de más de 30.000 habitaciones.

La inversión total en establecimientos hoteleros fue de 3.090 millones de, un 44% más que 2016, suponiendo el 29% del total de inversión no residencial en España -Catalunya supuso el 14% del volumen de inversión-. Así, se transaccionaron unos 150 hoteles y más de 21.000 habita-



ciones, centrándose más en operaciones de 'portfolio' (61% del total) que en activos individuales. Barcelona, lidera el ranking de inversión en hoteles urbanos, seguido de Madrid y Valencia. Para el año en curso, se prevé que no disminuya el apetito inversor y se estima un pipeline de operaciones de alrededor de 4.200 millones de euros.

Pese a las perspectivas optimistas, el sector afronta serias amenazas como son la necesidad de adecuación de la oferta. España mantiene uno de los parques más antiguos de Europa, con una media de antigüedad de casi 10 años, mientras que en Catalunya se sitúa en los 8 años y en Baleares en los 6. Es un riesgo que, unido a la posibilidad que la sobredemanda (aumento de visitantes) de lugar a una masificación de las principales destinos y a una menor calidad del servicio, puede provocar la huida de visitantes en busca de destinos menos masificados, con una base hotelera más moderna y servicio de calidad, una vez superados los problemas geopolíticos.

España cuenta con elementos absolutamente diferenciadores respecto a los principales destinos del mediterráneo (Grecia, Egipto Túnez y Croacia). Para seguir en esta senda de crecimiento, sólo hay que sumar una adecuada inversión en actualizar nuestra base hotelera y una adecuada estrategia marketing institucional en los países de origen, a nuestro clima y a nuestra imbatible oferta cultural, gastronómica, deportiva, paisajística y de infraestructuras.