

EXECUTIVE Excellence

Edición española nº117

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, EL TALENTO Y LA GESTIÓN MULTIDISCIPLINAR



Mano a mano:
Roberto Rigobon

***Big data* y la medición de la inflación**

Alta Dirección: **Antonio Garamendi** Management español:
Euprepio Padula

Opinión de expertos:
**Luis de Guindos, Isidro Fainé, José Luis
Feito, Jaime Lanaspá, Víctor Pérez Díaz,
Joaquín Garralda, Germán Gusano,
Francisco Alcaide...**



Revista asociada.



Executive Excellence es una publicación mensual de Executive Excellence Management, S.L. licenciataria exclusiva de Excellence Publishing Provo, Utah USA. Con depósito legal M-48274/1998 ISSN 1139/7276 y producida y editada por Executive Excellence Management S.L.

Propósito editorial: Nuestro objetivo es promover la excelencia y el liderazgo tanto personal como de organizaciones, basándonos en valores constructivos y principios éticos y morales atemporales.

Editor y Director: Federico Fernández de Santos Ortiz
ffernandez@eexcellence.es

Subdirectora: Aldara Barrientos - abarrientos@eexcellence.es

Organización y Relaciones Externas:

Leticia Unceta - lunceta@eexcellence.es

Publicidad: BSIDE PUBLICIDAD - Bernardo Carballido
Tel. 911532865 - 619071321 bcarballido@eexcellence.es

Dirección Comercial:

C/ Antonia Ruiz, 4 - Pozuelo de Alarcón 28224 Madrid.
tel.: 91 110 10 07 - fax: 91 351 09 76 / www.eexcellence.es

Club Excelencia en Gestión

Avda. de Burgos, 19 1º - 28036 Madrid
tel. : 913836218 fax: 913028258 / www.clubexcelencia.org

Dirección de arte y maquetación: Fº Javier Perea Unceta
ideas@nicandwill.com / www.nicandwill.com

Consejo Editorial:

José Aguilar López (MINDVALUE), Francisco Alcaide (Football & Sport Consulting), José Luis Álvarez (ESADE), Santiago Álvarez de Mon (IESE), Ignacio Bel (IESE), Eduardo Bueno (Catedrático de Economía UCM), José Manuel Casado (2C Casado Consulting), Luis Castejón (UPM), Nuria Chinchilla (IESE), Juan Carlos Cubeiro (IDE0), Javier Fernández Aguado (MINDVALUE), Luis Huete (IESE), María García (IE), Salvador García (Prof. Univ. Barcelona), Antonio Ruiz Va (ICLD. Fundación CEDE), Daniel Romero-Abreu Kaup (D.G. Thinking Heads), Joaquín Garralda (IE), Alfonso Jiménez (Socio fundador Peoplematters), Felipe Llano (ESIC), José María Ortiz Ibarz (Decano Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Empresariales de la Universidad Francisco de Vitoria), Covadonga O'Shea (Presidenta ISEM), Julián Peinador (ESIC), Juan Carlos Pérez Espinosa (Facthum), Alfonso Sauquet (ESA-DE), Mariano Vilallonga Elorza (Socio Director Ges-Dirección) Gustavo Zerbino (Director de Cibeles y conferenciante), Juan Mateo (La Factoría de Cine Empresarial) y Marcos Urarte (DG. Pharos).

Escuelas de Negocio colaboradoras:

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL



Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida sin autorización expresa de la revista. Las citas deben estar acreditadas adecuadamente. Executive Excellence no se responsabiliza de las opiniones de sus colaboradores, ni comparte necesariamente las mismas.

Esta revista se distribuye de forma conjunta con el diario

CincoDías

y directamente a los socios del **Club Excelencia en Gestión**.

4 Editorial

6 **Big data y la medición de la inflación**

Mano a mano: entrevista con Roberto Rigobon.

12 **Situación y perspectivas de la economía**

Opinión de expertos: Luis de Guindos, en el Congreso CEDE.

14 **El debate de las realidades sociales**

Opinión de expertos: José Luis Feito, Jaime Lanaspá y Víctor Pérez, en el Congreso CEDE.

20 **El líder global, a la conquista del nuevo contexto**

Opinión de expertos: Isidro Fainé en el Congreso CEDE.

22 **Antonio Garamendi, candidato a la presidencia de la CEOE**

Alta Dirección: entrevista con Antonio Garamendi.

27 **Las tres habilidades claves para emprender**

Opinión de expertos: Francisco Alcaide.

28 **El creciente interés por las rentas**

Opinión de expertos: Fidelity.

30 **Sentido y sentimiento en consultoría**

Management español: entrevista con Euprepio Padula.

35 **“Las instituciones deben asumir una mayor transparencia”**

Opinión de expertos: entrevista con Joaquín Garralda.

40 **Una experiencia integral para los cinco sentidos**

Opinión de expertos: Vilaplana Catering.

42 **Fundación Codere: el reto de fortalecer socialmente a la industria del juego**

Opinión de expertos: entrevista con Germán Gusano.

46 **La escapada perfecta para Navidad y Fin de Año**

Publirreportaje: Viajes El Corte Inglés.

50 **Biblioteca recomendada**

Síguenos en:



El reto de fortalecer socialmente a la industria del juego

Abogado y politólogo, Germán Gusano es miembro de la Asociación Española de Ciencia Política y colaborador del Instituto de Política y Gobernanza en el programa sobre "Políticas Públicas sobre Ocio y Entretenimiento". Durante varios años ha sido docente en la Universidad Carlos III de Madrid, participando en programas de grado y postgrado. Además, tiene estudios universitarios complementarios sobre gestión de Fundaciones, Relaciones Institucionales, Protocolo y Relaciones Internacionales. Posee 15 años de experiencia en diferentes áreas relacionadas con la industria del juego y ha participado en diversas publicaciones, artículos, premios, jornadas y seminarios en este ámbito.

Desde su creación en 2007, dirige la Fundación Codere, entidad no lucrativa que constituye una excepción en la actividad ya que, a través de sus objetivos y estrategias, ha realizado una serie de actuaciones y publicaciones novedosas en la industria del juego que la convierten en un referente para impulsar su análisis, fomentar el debate y promover la mejora de las políticas públicas relacionadas con esta actividad.

EXECUTIVE EXCELLENCE: Una de las funciones de la Fundación Codere es analizar la evolución de la industria del juego. ¿Cuáles son hoy las grandes cifras de esta actividad económica en España? ¿Cómo ha afectado la crisis a la industria del juego en nuestro país?

GERMÁN GUSANO: El *Anuario del juego en España 2013/14* –realizado en colaboración con la Universidad Carlos III– indica que las cantidades arriesgadas representan en la actualidad, aproximadamente, un 2,5% del PIB nacional. Este análisis estadístico muestra que, en general, las cifras han ido cayendo de manera constante, a un ritmo de media superior al 5% entre los diferentes tipos de juego.

El descenso resulta más acusado en los juegos de gestión pública, caso de las distintas loterías y apuestas estatales o en los juegos "semipúblicos" que gestiona la ONCE. Los juegos de iniciativa privada han sufrido un descenso, en comparación más moderado pero con ejemplos opuestos. Algunos sectores sufren especialmente la crisis y otros factores coyunturales, caso de las máquinas instaladas en locales de hostelería o las salas de bingo, que necesitan renovarse y adaptarse generacionalmente. Por otro lado, se constata un fuerte ascenso y consolidación de las apuestas deportivas presenciales, gracias a su progresiva autorización y regulación autonómica. En el ámbito virtual, el póquer desciende mientras que las apuestas y el bingo aumentan progresivamente.

“ La convergencia es necesaria e inevitable y debe facilitarse por los reguladores ”

El quinto estudio sobre la *Percepción social sobre el juego de azar en España 2014*, muestra que el juego se ha democratizado en los últimos años, jugando casi todos los españoles mayores de edad pero manteniéndose, desde 2008, una progresiva disminución del número de jugadores, las cantidades arriesgadas y su frecuencia. Esto pone de relieve que el consumo de esta actividad se ha racionalizado, la sociedad ha reaccionado reduciendo sus gastos en ocio y entretenimiento y el juego comparte la evolución de otros apartados de esta industria genérica.

Respecto al empleo, las cifras totales rondan los 200.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos. Además, mediante los diferentes impuestos, tasas y cotizaciones sociales aplicables, la industria contribuye significativamente a las arcas públicas de las diferentes Administraciones territoriales rondando, en su totalidad, los 4.000 millones de euros.

E.E.: A partir de la aprobación de la Ley 13/2011, funciona legalmente el mercado de juego *on line* en España. ¿Cuáles son los principales cambios que se han producido con la irrupción de esta actividad? ¿Cómo es la convivencia entre este mercado y el del juego presencial?

G.G.: La Ley 13/2011 fue tramitada y aprobada con una urgencia inusitada e innecesaria, a pesar de venirse observando, durante más de una década, el desarrollo de esta actividad sin control alguno, pudiendo haberse abordado de una manera más pausada, reflexiva y acertada. En este período de irregularidad del canal virtual, el sector presencial constató la merma de su actividad, sufriendo estas empresas una situación injusta e insostenible ya que, en general, una vez autorizadas, cumplían la normativa y los requisitos establecidos en cada momento y para cada sector (máquinas, bingos, casinos, etcétera). Por su lado, el sector *on line* eludía el control y, tras ser autorizado, comenzó con ventajas competitivas importantes.

Indudablemente la economía digital es relevante para el crecimiento, creando oportunidades y mostrando su potencial económico. Es el marco de las nuevas generaciones: los nativos digitales. Sin embargo, su expansión debe producirse en condiciones de la máxima igualdad posible respecto a su réplica presencial. Actualmente, en el caso del juego, existen algunas distorsiones importantes en la regulación de ambos canales (*off line* y *on line*) en aspectos fiscales, posibilida-



des publicitarias, requisitos de seguridad y control, prevención del juego compulsivo, posibilidad de nuevos desarrollos y sus limitaciones, etcétera. Esta desigualdad, en numerosos casos sin fundamento, es lo que mantiene en oposición a ambos mercados. La convergencia es necesaria e inevitable y debe facilitarse por los reguladores, considerando tanto las particularidades de uno y otro canal, como la existencia de multitud de empresas tradicionales con dificultades añadidas en este proceso de cambio y adaptación.

E.E.: Al igual que otros apartados, la regulación administrativa del juego depende de cada Comunidad Autónoma. ¿Hasta qué punto esta fragmentación resta competitividad a la industria y está dificultando las inversiones?

G.G.: En la industria existe mucha dispersión y complejidad normativa, no solamente autonómica, también estatal e, incluso, local. Ejemplos son las homologaciones técnicas o las autorizaciones de instalación. Es innegable que el caos normativo dificulta las inversiones, genera costes extras innecesarios y provoca numerosos obstáculos a la libre circulación de fabricantes y operadores, afectando a su competitividad.

La transposición de la Directiva de Servicios europea ha supuesto la aprobación, a finales de 2013, de la Ley de Garantía de Unidad de Mercado que plasma las bases para reducirla y eliminar las trabas injustificadas o desproporcionadas en cuanto al inicio y desarrollo, entre otras, de esta actividad económica. A día de hoy, siguen existiendo distorsiones en las diferentes normativas para actuaciones similares, multiplicando la burocracia y los costes. Debe impulsarse la cooperación pública y, junto a los agentes privados, promover la estandarización de los aspectos conflictivos detectados, optimizar los trámites administrativos y facilitar el funcionamiento de las actividades empresariales, bajo criterios de productividad y desarrollo, persiguiendo mejorar el empleo. El reto para alcanzar un mercado homogéneo es conseguir que los reguladores sean más flexibles en sus correspondientes competencias.

E.E.: El mediático proyecto de Eurovegas en Madrid promovió una serie de concesiones por parte del Ejecutivo autonómico. A pesar del fallido desenlace, ¿ha beneficiado a la industria del juego en la Comunidad de Madrid?

“ Es innegable que el caos normativo dificulta las inversiones, genera costes extras innecesarios y provoca numerosos obstáculos ”

G.G.: No solamente fueron concesiones autonómicas, también estatales y municipales según sus competencias. Las Administraciones fueron cediendo a diferentes solicitudes que Las Vegas Sands exponía como condiciones para su desarrollo. Estas peticiones suponían un agravio comparativo con algunas similares realizadas anteriormente por la industria tradicional. El voluntarismo político pretendía ilusionar a una población que estaba –y continúa– padeciendo la crisis económica, marcada por altas cifras de desempleo y muy bajas inversiones. Solicitaban múltiples modificaciones normativas (fiscales, laborales, sobre blanqueo de capitales, crediticias, en infraestructuras, etcétera), todas a cambio de una promesa inversora que mejoraría los problemas económicos coyunturales. Promesas que mostraban lagunas significativas sobre su desarrollo y realidad efectiva.

Esa flexibilidad y receptividad pública, en general, no se ha aplicado a la industria, a pesar de los más de 35 años que lleva desarrollando sus actividades con peticiones mucho más razonables y responsables para el interés general. El sector casinos fue el principalmente favorecido abriendo, en pleno centro de la capital, dos salas apéndice de establecimientos ya operativos en la Comunidad de Madrid (en Torreldones y Aranjuez), apertura vetada hasta ese momento.

E.E.: Estos macroproyectos de ocio y entretenimiento ponen de manifiesto un rechazo social significativo frente a esta actividad de juego. ¿Hace falta mayor pedagogía en la sociedad española sobre esta industria y sus beneficios?

G.G.: Sociológicamente, es una actividad humana desarrollada y presente en la mayoría de culturas conocidas. Es cierto que puede provocar algunos efectos negativos, caso del juego compulsivo o descontrolado, constituyendo un problema de salud pública importante para el jugador, su entorno y, en general, para la sociedad. Sin duda, deber mantenerse una preocupación empresarial y pública para evitar y prevenir estas externalidades, bajo criterios de responsabilidad. Desde el punto de vista económico, como he indicado, su actividad supone unas cifras muy relevantes y la opinión pública debe ser conocedora de esta circunstancia.

Así, desde el ámbito político, deben valorarse esos aspectos y otros relacionados con la actividad, traducándose en políticas públicas que consideren la naturaleza consustancial que el juego tiene

en el ser humano, respetando las libertades civiles y considerando las necesidades públicas, equilibrando intereses empresariales y sociales, en definitiva, protegiendo el interés general. No puede demonizarse una actividad que, dependiendo de sus “ropajes”, se dice que es aceptada e ilusionante si se organiza y gestiona públicamente o, por el contrario, provoca recelos y es problemática, si se desarrolla desde el ámbito privado. Perfeccionaríamos la industria alcanzando un equilibrio regulatorio.

“ Un problema esencial es el de las webs de empresas que operan sin licencia y sin control ”

E.E.: El juego on line se ha erigido como una nueva forma para el blanqueo de capitales. ¿Es esta una de las principales amenazas de la industria? ¿Cómo se puede combatir?

G.G.: No dejamos de comprobar que el blanqueo de capitales constituye uno de los principales problemas de la economía y, en general, de la sociedad. Gracias a la labor de diferentes organismos supranacionales, caso del Grupo de Acción Financiera (GAFI) o del Comité de Basilea, además de otros específicos de los estados, caso del SEPBLAC en España, se están desarrollando marcos legislativos y soluciones informáticas para combatir y prevenir estas acciones delictivas en los diferentes apartados a los que afecta y, por supuesto, también aplicables al juego.

Sin embargo, existen métodos delictivos no suficientemente controlados aún, que permiten, por ejemplo, *hackear* cuentas de jugadores y suplantar sus identidades o el anonimato de las *criptomonedas* que facilitan el fraude. Estas técnicas están en continua renovación gracias al ingenio de los grupos organizados para tal finalidad que, incluso se ha demostrado, pueden servir para financiar actividades de terrorismo internacional. En España, un problema esencial es el de las webs de empresas que operan sin licencia y sin control de sus actividades.

Los actores, públicos y privados, deben adoptar medidas para su prevención ya que, en caso contrario, es inviable el control exhaustivo de las lagunas y de los entramados delictivos que modifican rápidamente su comportamiento tecnológico ilegal. Además, tiene especial relevancia la opacidad que siguen mostrando los “paraísos fiscales”, sede de multitud de empresas de juego *on line*. Es una acción delictiva que, generalmente, escapa al control nacional y requiere colaboración internacional para combatir uno de los efectos negativos que provoca la globalización e Internet: la ampliación paralela del mercado ilegal y de los ciberdelincuentes.

E.E.: La Fundación Codere se constituye a finales de 2007, ¿qué grandes hitos destacaría en la actividad realizada durante estos siete años?

G.G.: Como organización sin ánimo de lucro, promueve actividades que se orientan a estudiar y analizar la industria del juego, plasmando su importancia socio-económica gracias a su significativa actividad realizada, tanto en el marco nacional como en su expansión internacional.

Desde sus inicios, se han programado y desarrollado espacios de reflexión y debate para todos los agentes interesados en esta actividad. Así, se han realizado jornadas y seminarios, con un resultado de más de 30 publicaciones que analizan los diferentes aspectos del juego de azar, en las cuales han participado cerca de 250 especialistas en distintas disciplinas, pertenecientes a más de 50 universidades y entidades especializadas, tanto nacionales como internacionales.

Es difícil destacar algo en concreto, sin embargo, puedo decir modestamente, que la Fundación Codere, desde su posición y capacidad, es –y ha sido– protagonista en los acontecimientos importantes que afectan a la industria intentando mantener una posición rigurosa, aportando una óptica académica y fomentando el intercambio de opiniones y la colaboración entre los actores y sectores implicados. Su intención es aportar visiones diversas y ampliar el debate sobre aspectos que continuamente van generándose por las novedosas plataformas de juego, las innovaciones en sus desarrollos o por los marcos normativos aplicables y sus posibles repercusiones.

E.E.: ¿Cuáles son las principales áreas de actuación de la Fundación en este momento?

G.G.: Pretende mantener la esencia que impulsó su creación, articulando los mecanismos a su alcance para fortalecer so-



“ Aplicamos valores transversales de diálogo, cooperación, responsabilidad, transparencia y sostenibilidad ”

cialmente a la industria. Para ello, vamos a seguir analizando y reflexionando sobre este importante ámbito de ocio y entretenimiento, intentando señalar los problemas existentes, para avanzar y situarlo en el peldaño que se merece en base a sus datos y características, aplicando criterios de responsabilidad social ante los efectos negativos que el ejercicio de esta libertad civil puede conllevar al ciudadano, debido a su abuso o descontrol. Así, tenemos especial interés en analizar los nuevos desarrollos del canal *on line* que, por ejemplo, hacen más accesible el juego prohibido de los menores en sus plataformas o pueden aumentar los problemas de adicción.

Además, observamos circunstancias – no exclusivas de esta actividad– que provocan importantes consecuencias negativas. Por ejemplo, el importante declive que sufre la cultura de la legalidad en diferentes ámbitos internacionales, así como el consecuente menoscabo de la seguridad jurídica y la presencia de actuaciones que pueden considerarse corruptas, directa o indirectamente, relacionadas con la industria. Estos son aspectos que dificultan gravemente las inversiones y el desarrollo de los operadores y fabricantes en determinados entornos. Igualmente, las arcas públicas se resienten debido a la falta de ingresos por vía impositiva aplicable, gracias al amplio mercado ilegal existente. Claramente hay que afrontar estos problemas y otros nuevos que su autorización y desarrollo plantean.

E.E.: Desde la posición privilegiada de la Fundación Codere como interlocutor de los agentes implicados y como lugar de encuentro de las instituciones públicas y privadas de la industria del juego, ¿cuáles consideran que serán las principales tendencias? ¿Hacia dónde se dirige?

G.G.: Creo que el principal objetivo de la industria debe ser acometer un proceso de integración en profundidad y fomentar su unidad. Los diferentes canales deben complementarse para poder convivir en armonía, alcanzando la sostenibilidad del conjunto. Los mecanismos de diálogo y cooperación, tanto públicos como privados, deben ser prácticas reales, no solo articulaciones institucionales de hecho, persiguiendo unos objetivos comunes, necesarios y concretos, que hagan compatibles ambos canales para su desarrollo global, evitando distorsiones graves que puedan afectar a cualquiera de los agentes implicados en su desarrollo y consolidación. Deben afrontarse con rigor las políticas públicas regulatorias necesarias, que consigan unos resultados equitativos para todos los sectores presentes, sean desarrollados vía *off line* u *on line*.

Se ha ido impulsando una oferta, canalizada a través de diferentes dispositivos con movilidad inherente, que responde a la evolución social y tecnológica demandada por las nuevas generaciones que avanza, imparable, con algunas particularidades en los distintos merca-

dos nacionales. El canal *on line* muestra importantes ventajas de permanencia y competitividad al estar enmarcado en un proceso tecnológico y de digitalización global. El ocio y el entretenimiento, en sus diferentes variantes, está presente y nos acompaña en todo momento, traspasando las barreras espaciales y temporales. Ha venido para quedarse y crecer entre nosotros, ahora depende de cómo regulemos y controlemos su desarrollo en las variadas esferas a las que afecta.

E.E.: Dentro del ámbito fundacional, ¿cómo se afronta la gestión en tiempos de crisis?

G.G.: La economía social suele navegar habitualmente en aguas de escaso caudal. Así, la gestión debe realizarse en términos de eficacia y eficiencia, teniendo presente el interés general que marca el apartado fundacional. Nuestros proyectos pretenden transformar, dentro de sus posibilidades, el conocimiento existente sobre el juego, apostando en nuestras actuaciones por aplicar valores transversales de diálogo, cooperación, responsabilidad, transparencia y sostenibilidad. Es esencial transmitir principios positivos y optimizar recursos y costes, más si cabe, en un contexto de crisis social y empresarial. En tiempos de incertidumbre económica debemos ser más creativos, innovar, colaborar y mantener el rumbo marcado ■