

# euromadi noticias

Nº 56 - Diciembre 2008

Edita:

## actualidad

Congreso AECOC:  
En busca de estrategias con futuro

## especial aniversario

Javier Larrañaga,  
Visión de oportunidades.  
Pedro Rodríguez,  
Metodología y constancia.

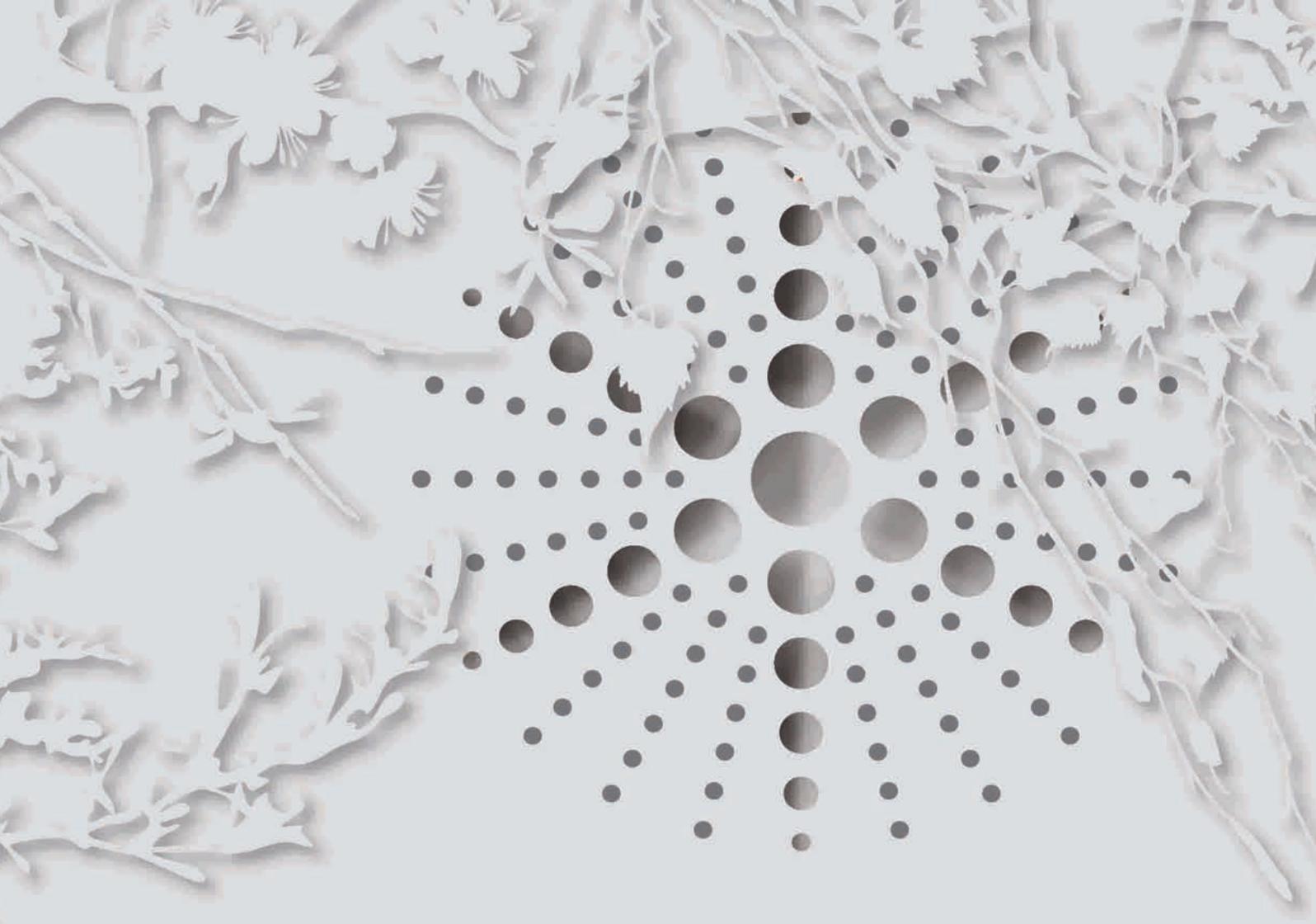
## al habla con

Antonio Font Soler,  
Gerente de Euromadi

## nuestro entorno

Flexibilizar la retribución:  
Pagar mejor  
sin pagar más





Una luz,  
una estrella, un norte,  
un objetivo común.  
Con decisión y esperanza.

Juntos, por un próspero 2009.

Felices Navidades



# 15

EUROMADI  
aniversario

## Euromadi Noticias

### Director:

Jaime Rodríguez

### Jefe de Redacción:

Magí Castelltort

### Coordinación:

Rosa Franch

### Colaboradores:

Laura Martín  
Solsona Comunicación  
Juan Holgado

### Diseño y Maquetación:

EADe comunicació

### Fotomecánica e Impresión:

Aldugraf S.L.  
(Revista impresa  
en papel ecológico)



### Edita y Distribuye:

Orbis-30, S.L.

### Internet

www.euromadi.es



## Va por todos

El 11 de noviembre, cuando la celebración del 15º aniversario estaba llegando a su fin, la Generalitat concedió a Euromadi la Placa al trabajo President Macià “en el ámbito del fomento de creación de empresas y ocupación de calidad, por su apuesta continuada para mejorar la formación de sus Asociados, innovando e incorporando las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza”.

Todos los premios son siempre bienvenidos, pero aquellos que ponen de relieve una filosofía de trabajo tozudamente persistente en aquello que se ha creído, incluso cuando casi nadie hablaba de ello de manera prioritaria, son especialmente significativos.

No es por casualidad que, como comentaba Magí Castelltort, director de Calidad, en el anterior número de esta publicación, “Euromadi ha pasado de impartir 71 seminarios en 1993 a los más de 600 actuales, lo que supone que a lo largo de estos 15 años se han impartido más de 110.000 horas lectivas con más de 125.000 participantes; intentando siempre poner a disposición de los asociados el mejor profesorado, la mejor selección de centros formadores y los mejores métodos pedagógicos —tecnología incluida— orientados a adquirir no solamente conocimientos sino también competencias”.

Y si los actos del 10º aniversario se centraron en la celebración de un Congreso sobre Seguridad Alimentaria donde tuvimos la oportunidad de reflexionar sobre los retos que se aproximaban, esta vez, en este 15º aniversario, los protagonistas destacados han sido los asociados y los proveedores de productos o servicios. También las instituciones, los medios de comunicación y todos aquellos que acompañan y ayudan a Euromadi en su camino. Sin el buen hacer conjuntado de todos ellos nada hubiera sido posible.

A todos, gracias por vuestra colaboración y feliz 2009.

Jaime Rodríguez.  
Presidente y Consejero Delegado

## Euromadi recibe la Placa al trabajo President Macià



El Presidente de Euromadi, Jaime Rodríguez, recibió la distinción concedida por la Generalitat. Más información en la página 14.

## Congreso AECOC:

### En busca de estrategias con futuro

Cada hogar español ha gastado durante los tres primeros trimestres de este año, 3000 euros en productos de gran consumo: el 2,4% más que hace un año. Al contrario de lo que parece indicar, el mercado no crece, puesto que las ventas han caído el 2,5% en volumen. Este dato ha sido facilitado por TNS Worldpanel durante el Congreso AECOC.

Según este informe, el descenso del consumo puede explicarse por un cambio en los hábitos del consumidor, motivado por la situación de desconfianza actual. Así, el cliente cambia los grandes aprovisionamientos por visitas frecuentes al supermercado para hacer una compra pequeña de primera necesidad.

**El análisis de las posibles rutas de crecimiento en el nuevo panorama económico, centró el debate de la última edición del congreso de la asociación de fabricantes y distribuidores organizado por Aecoc en Barcelona los días 29 y 30 de octubre. El vínculo con el consumidor, la innovación, la mejora de los procesos y el trabajo conjunto, fueron las apuestas más destacadas por los participantes.**

Una fórmula para controlar el presupuesto.

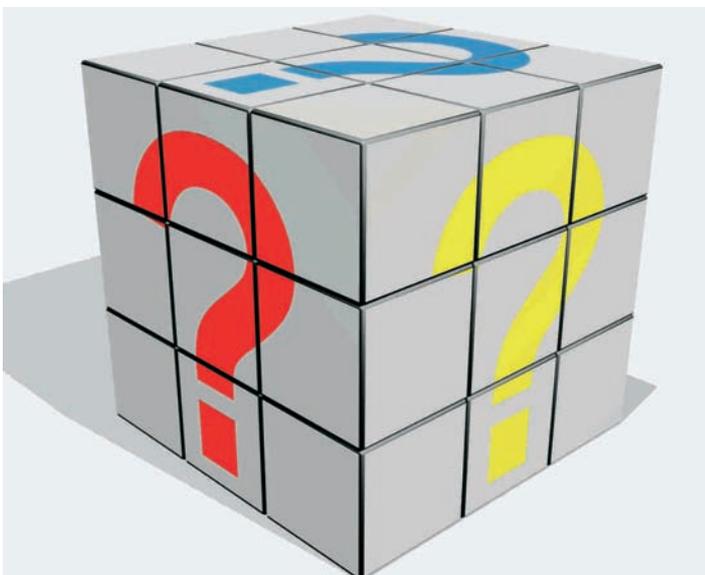
Esta valorización del factor precio ha favorecido a la marca propia. Un 28% más barata que la del fabricante, supone ya el 32% del negocio de la alimentación en España (frente al 29% de 2007). Según TNS, las ventas de la marca del distribuidor aumentarán y se

equiparán a la media europea, entorno al 40%.

El director general de AECOC, José María Bonmatí, animaba a intensificar esfuerzos por la diferenciación de la marca para evitar que se note demasiado el descenso en el consumo. Según Bonmatí la crisis obliga a revisar los modelos de negocio y los

planes de expansión, optimizar ingresos y gastos, conseguir compromisos con la administración y estrechar lazos con las centrales, especialmente con la proliferación de fusiones. Pero sobretodo, será clave establecer un vínculo con el consumidor.

En ese sentido las recomendaciones de TNS



**LA CLAVE PARA SER COMPETITIVOS ESTÁ EN FOCALIZAR LOS ESFUERZOS EN ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES PARA DAR RESPUESTA A SITUACIONES REALES.**

son claras. Hablan de focalizar los esfuerzos en entender las necesidades del consumidor para dar respuesta a una situación real.

La primera oportunidad la encontramos en la población extranjera: uno de los principales sectores de crecimiento en España, pues representan el 13% del repunte en alimentación y bebidas (sin frescos).

La segunda, en la creciente tendencia de los consumidores a optar por las cadenas de supermercados de proximidad, en que destaca el avance de los grupos locales: en Galicia acaparan el 21% del sector, en Catalunya el 15,8% y en Castilla y León el 11,5%.

La tercera vía de expansión es la alimentación sosteni-

ble. Según TNS, el 50% de los españoles estaría dispuesto a pagar más por productos que no dañen el medio ambiente, el 44% por alimentos sin aditivos y uno de cada cuatro elevaría el gasto si se trata de biológicos o productos de limpieza naturales.

Durante el congreso también se expusieron distintos casos empresariales de éxito, en los que se hizo hincapié en tres ejes: la innovación como condición sine qua non para diferenciarse y crear experiencia de compra, la mejora de los procesos entre fabricante y distribuidor para lograr ser más eficientes y el factor humano para un trabajo conjunto en época de crisis. La receta para ser competitivos en los nuevos tiempos.

## Euromadi prevé controlar en 2009 el 10% de la distribución portuguesa

Euromadi Ibérica se ha marcado el objetivo de concentrar en 2009, a través de incorporaciones de nuevos socios lusos, el 10% del mercado de la distribución de Portugal, que tiene un valor total de unos 11000 millones de euros.

La filial EuromadiPort, que recientemente alcanzó un acuerdo con la central de compras portuguesa Unimark con la incorporación de 36 distribuidoras en el mercado luso, tiene actualmente una cuota del 6% en el país vecino, con una facturación alrededor de 700 millones de euros anuales.

El sector de la distribución luso tiene un valor similar al volumen de negocio de Euromadi en España, que ronda los 12000 millones de euros.

## Nace Persé, central de servicios de perfumería selectiva

Perfumería Selectiva S.L. (Persé) es una central de servicios que engloba a 11 empresas de perfumería selectiva y que nace vinculada a Euromadi, pero con independencia en sus decisiones internas y externas. Al frente de esta nueva central está Julián Díaz, su Director.

Sus principales objetivos son representar y defender los intereses de sus asociados a nivel administrativo, legal, financiero y

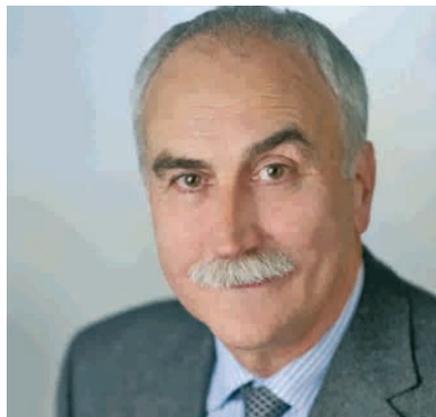
laboral, defender el mercado y la imagen del selectivo, y colaborar con diferentes organismos.

Persé está presente en 385 puntos de venta a nivel nacional, con más de 85.000 m<sup>2</sup> de superficie y con una cuota de mercado del 11,70%. Las sociedades que la forman son: Aloha, Arenal, Aromas, Atalaya, De la Uz, Gilgo, Gotta, Marvimundo, Oriental, Primor y San Remo. Con sede central en Alcobendas (Madrid), está abierta a nuevas

incorporaciones, que deben ser empresas de capital español, andorrano o portugués, excluyendo los grandes almacenes. También a cadenas representativas en su zona de influencia cuyos puntos de venta estén amparados al selectivo mediante el contrato de concesión de la marca, y a aquellas compañías que pertenezcan a cualquier central de compras de perfumería o a ninguna de las hasta ahora existentes.

## Javier Larrañaga, Visión de oportunidades

**Frente a un sector en gran desarrollo en el mercado español, como es el de la Perfumería, una compañía con vocación de líder como Euromadi no puede sino exigirse serlo también en esta actividad. El Club de Perfumería, dirigido por Javier Larrañaga, concentra un gran potencial del canal y cubre todo el mercado nacional.**



### ¿Cómo definiría su función en Euromadi?

El Club de Perfumería aglutina al 57% de las sociedades especializadas en la distribución de productos de consumo de droguería, limpieza, higiene, cuidado personal y perfumería, que hay en España. En consecuencia tenemos una representación de todas las actividades posibles del sector: mayoristas, sucursalistas, Cash & carry y combinaciones de unas y otras.

Mi función está orientada hacia la conciliación de los esfuerzos de las marcas y proveedores con los de nuestros asociados, focalizados hacia el consumidor y adecuándolos necesariamente a cada tipo de actividad. Es un trabajo dinámico, intenso, muy enriquecedor y bien arropado por un excelente equipo.

### ¿Qué destacaría de la evolución de estos años?

Se dice fácil, pero trece años es mucho tiempo, aun cuando pasa rápido. Todo ha evolucionado. Afortunadamente, Euromadi ha sabido estar al nivel en el liderazgo de todos los órdenes: informática, formación, búsqueda del conocimiento del consumidor, asesoramiento al asociado en la gestión del punto de venta, volumen de negocio, etc.

En cuanto al Club de Perfumería, han sido tiempos de crecimiento y consolidación, de desarrollo de nuevas herramientas de actuación promocional y comercial y de búsqueda de la mejor colaboración entre marcas, proveedores y asociados.

### El principal reto de su área en este momento...

La transformación que se está produciendo en nuestro canal, está exigiéndonos un especial cuidado para ayudar a nuestros asociados en el proceso de adaptación.

**Javier Larrañaga Zulaica**, tiene 58 años, está casado y tiene tres hijos. Su larga experiencia profesional le ha llevado como Director Comercial por empresas de producción como Vegasa (muebles de cocina), Gomaytex "MAPA" (guantes), G.A.C (bicicletas y ciclomotores) y Eurotisu (celulosa hogar). Desde hace trece años es el Director del Club de Perfumería en Euromadi.

Si le preguntamos como es, nos habla de su capacidad por descubrir oportunidades, convertirlas en planes o proyectos, encontrar el equipo soporte y, desde la lealtad a ambos, materializarlos y ponerlos en pie.

## EL PERFIL

Los problemas de caída de consumos que se nos presentan y la competencia entre canales, cada vez más voraz, son sin duda los grandes retos de hoy.

### Su lámpara de Aladino. Si pudiera formular tres deseos, ¿cuáles serían?

En primer lugar, mucha salud para trabajar con la intensidad que nos exige "el guión".

En segundo lugar, grandes dosis de imaginación y creatividad para afrontar los

nuevos retos que nos están llegando.

Y para finalizar, y dadas las fechas en que estamos, no puedo dejar de desear para todos unas felices fiestas de Navidad y un exitoso 2009.

## Pedro Rodríguez, Metodología y constancia

**En una entidad cuyo objeto social es el propio de las denominadas Centrales de Compras y Servicios: entidades intermediadoras de negocios ajenos tendentes a mejorar el posicionamiento en el mercado y las condiciones de sus asociados (distribuidores) frente a proveedores (fabricantes), el soporte y orientación jurídicos resultan indispensables. Pedro Rodríguez es quien coordina los aspectos legales de Euromadi.**



### ¿Cómo definiría su función en Euromadi?

Como Director Jurídico asumo la elaboración y formalización de contratos diversos con nuestros asociados, proveedores y operadores logísticos. Así como el seguimiento de nuestras marcas propias y de la actualidad jurídica vinculada al sector.

A principios de año fui nombrado Secretario del Consejo de la Asociación Cluster Español del Comercio Interior (ACECI), que vela por el impulso de acciones sobre establecimientos asociados (especialmente por los Planes Estratégicos y de carácter innovador) así como la interacción entre los distintos agentes, para mejorar su competitividad.

### ¿Qué destacaría de la evolución de estos años?

Desde nuestra profesionalidad, profundo grado de conocimiento del sector y la constante adaptación a las necesidades de un mercado competitivo y cambiante,

Euromadi ha consolidado su estrategia de crecimiento, fortaleciendo en su labor intermediadora su eficacia en la gestión y diversificación de sus servicios. De ahí, su calificación de Central de Compras y Servicios.

Euromadi en el ejercicio 2007 consiguió incrementar la cifra de negocios un 7,67%, principalmente por el aumento de operaciones acogidas a nuestro sistema de Centralización.

Destacaría también nuestra presencia en la central europea líder en distribución EMD. Participamos con un 14% del capital y desde 2006 ostentamos la Presidencia.

Finalmente, destacar la creación de una Correduría de Seguros de la mano de una empresa del sector: AMK.

### El principal reto de su área en este momento...

En un sector cambiante en un momento de coyuntura económica, resulta imprescindible la diversificación de los servicios conforme a la

realidad del momento y tendencias de los consumidores. La seguridad jurídica mediante un soporte legal, fiable y duradero es clave.

En cuanto a servicios, estamos analizando la oportunidad derivada de la Directiva Europea 2006/123, relativa a la eliminación de las barreras para las actividades de servicios en el Mercado Interior, como medio esencial para reforzar la integración en el progreso económico sostenible.

En el sector energético y tras la aprobación del RD 1578/2008 relativo al sector de la industria energética, estamos trabajando en la oportunidad de reducir costes a nuestros asociados.

Y en materia de formación destacaría la actualidad de los procedimientos y requisitos para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales, regulados por la UE y en los que ya a día de hoy cumplimos en la formación prescrita por la compañía.

## EL PERFIL

**Pedro Rodríguez Monteys**, tiene 35 años y está casado. Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, es Master en Propiedad Intelectual & Sociedad de la Información por ESADE.

Su experiencia profesional se inicia en MR Abogados, donde asumió competencias jurídicas al tiempo que coordinaba el Área de Expansión. En 2002 pasó a ser el Director Jurídico de Euromadi.

### Su lámpara de Aladino. Si pudiera formular tres deseos, ¿Cuáles serían?

Un correcto posicionamiento en el mercado de Portugal y en el canal de perfumería selectiva. Seguir creciendo en nuestros puntos fuertes. Y que el Gran Genio de la Lámpara Mágica nos susurrara las necesidades imperantes de nuestros asociados y, por qué no, también las de los consumidores.



**Antonio Font Soler** tiene 39 años, está casado y tiene dos hijas. PDD por IESE, con una larga experiencia en el sector de la distribución comercial, ocupa desde abril la Gerencia de Euromadi, asumiendo las funciones del día a día de la organización, con dependencia directa de la Dirección General.

## ‘Las decisiones que se tomaron hace diez años en Euromadi han permitido no perder el tren del siglo XXI’

### **Cuéntenos su viaje hasta Euromadi.**

Llevo trabajando en el mundo del retail desde 1988. Empecé mi trayectoria profesional en una empresa familiar, mayorista del producto fresco, incorporándome posteriormente a Caprabo. Allí me inicié en el departamento de frescos y poco a poco fui asumiendo nuevas responsabilidades, hasta ocupar la Dirección del Área Comercial en 2005.

Tras estos 18 años de experiencia, puedo decir que tuve la oportunidad de

aprender de situaciones muy cambiantes en todas las áreas de negocio de una empresa de distribución, sin duda, la mejor escuela de formación en un sector donde todo va más de prisa: por la velocidad de cambio y el poco margen de error que ofrece este negocio.

### **¿Cuál es su misión?**

Euromadi debe continuar dando soluciones a los asociados en un entorno cambiante y lleno de retos a corto plazo. Mi misión es la de sumar mis esfuerzos a los del equipo de Euromadi para que las gestiones del día a

día de la central se traduzcan en una mejora competitiva para todo el colectivo de Euromadi. ¿Que cómo se consigue esto? Observando el mercado, identificando las nuevas necesidades de la distribución y trabajando codo con codo con los asociados en los distintos foros para ofrecer soluciones.

### **Tras sus 180 primeros días ¿Cómo ve la central?**

Euromadi tiene un gran futuro. Es una compañía muy saneada que cuenta con una sólida masa social muy repartida a lo largo de toda la geografía ibérica.

Hace diez años, aún cuando el entorno era favorable y se hubiera podido optar por un modelo más convencional y continuista, se acertó en la línea estratégica a seguir: se optó por un modelo de negocio innovador basado en la diversificación dando cobertura a los socios con la marca propia, las frutas, la carne, las importaciones... Si añadimos a esto la transparencia total como base de relación con los socios, obtenemos un modelo de central absolutamente ganador.

En el futuro vamos a seguir potenciando esa línea iniciada entonces: la diversificación, abriendo caminos —expansión a otros países (Portugal), iniciativas en perfumería selectiva, frescos, marcas propias, logística, conexión internacional a través de la EMD— que en los tiempos que vivimos son fundamentales para la supervivencia de las compañías. Si seguimos haciendo las cosas bien, auguro un futuro espléndido. Las decisiones que se tomaron hace diez años en Euromadi han sido una sólida base que nos permite ahora no perder el tren del siglo XXI.

#### **¿Qué camino debemos seguir ahora?**

El reto de Euromadi es el de seguir evolucionando de una central de compras a una central de servicios, que es lo que piden los nuevos tiempos.

En los últimos 15 años, en España ha habido un

crecimiento de consumo prácticamente desconocido en Europa. Esto ha provocado que la confianza en el mercado fuera plena. Pero ahora la situación ha cambiado: los grandes lo son cada vez más, los pequeños pierden fuerza y el consumo se estanca.

Debemos ser conscientes de que para ser competitivos es indispensable usar nuestro potencial conjunto ante los proveedores y aquí es donde cobra sentido el papel de la central de servicios, que debe asumir la coordinación de los volúmenes individuales para rentabilizarlos al máximo ante toda la industria y no me refiero sólo a los proveedores de marca, sino a todos aquellos que pueden tener impacto en las

cuentas de explotación de una empresa de distribución. ¡Somos un 19,5% del mercado de alimentación en España! Y debemos exprimir al máximo nuestro potencial.

Es por eso que en un momento histórico como el actual, se requiere la verticalización.

Por muy rara que pueda sonar esta palabra, verticalización significa simplemente coordinación. Significa remar en la misma dirección para ir más rápido, para obtener mejores resultados.

Un mayor nivel de coordinación entre asociados y central nos permite, además, acceder a niveles competitivos que a nivel individual serían más caros o incluso imposibles

de conseguir en otros ámbitos; acuerdos logísticos, importaciones, acuerdos energéticos, negociaciones internacionales...

#### **¿Y la relación con el socio?**

En una empresa horizontal como la nuestra el asociado es el cliente, pero también es el compañero de camino. Quiero decir con esto que nuestra relación está basada en la transparencia y la confianza, aunque también en el trabajo y la discusión constructiva en los distintos comités que tenemos constituidos. Estos comités tienen cada vez mayor protagonismo en la definición de las actividades de la central, y esto es una muy buena señal, ya que es el síntoma de que las discusiones se convierten en conclusiones y las conclusiones en actuaciones, que al final es de lo que se trata.

Quiero añadir a este punto que se avecinan los dos años más complicados desde 1983, y que en este entorno son fundamentales valores como la claridad, la confianza, la capacidad de compromiso y la obtención de resultados. En este contexto, Euromadi va a prestar especial atención a la comunicación con los asociados, como vía para obtener la mayor coordinación necesaria a la que anteriormente me he referido.

#### **¿Qué futuro se avecina?**

La compra de alimentación se ha vuelto menos impulsiva, más racional e

**EUROMADI ESTÁ EN UNA SITUACIÓN PRIVILEGIADA PORQUE HACE TIEMPO QUE HACE LOS DEBERES Y TRABAJA EN PRO DE LA DIVERSIFICACIÓN.**

**LA CENTRAL DEBE ASUMIR LA COORDINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMPRA DE LOS ASOCIADOS PARA HACER VALER EL VOLUMEN DE CONJUNTO ANTE LOS PROVEEDORES.**

inteligente. Durante la próxima década, las variables de precio y cesta barata continuarán ganando importancia para el consumidor español. Como consecuencia la presión sobre los márgenes de nuestros asociados será cada vez mayor. Para hacer frente a este contexto Euromadi trabaja en cuatro líneas principales:

1. La negociación con los fabricantes. Estamos trabajando con la industria para defender los márgenes de nuestros asociados, asegurando que no pierdan competitividad. La mejora de las condiciones anuales

y los planes promocionales son los dos pilares básicos de este punto. Para obtener esta competitividad será necesaria la concreción de objetivos con los asociados en los distintos comités y la capacidad para asumir compromisos.

2. Marca propia. En España, la Marca del Distribuidor tiene la cuota de mercado más importante de Europa occidental, después de Inglaterra. Y esa cuota sigue subiendo. Se establece así, como el segundo eje fundamental para la competitividad del asociado, y estamos aplicando una política de mejora continua

sobre los productos y los precios de compra de los mismos. Además, Euromadi se encuentra bien unida a EMD que como central europea de referencia unifica el volumen de los distintos países y obtiene mejores negociaciones. La necesidad de incremento de volúmenes en marca propia es crítica como vía de reducción de costes de compra.

3. Los productos frescos. El comercio tradicional pierde cada año dos puntos de cuota por problemas de competitividad y de relevo generacional. Frente a esta realidad, las empresas de distribución han colocado en

el centro de sus políticas comerciales el producto fresco, ya que puede ayudarles a capturar la cuota que pierde el tradicional y además es el principal elemento fidelizador. El fresco se mueve por parámetros de calidad, frescor y surtido, y Euromadi tiene los recursos humanos y técnicos adecuados para entender la necesidad y dar soluciones.

Ahora trabajamos en los sectores de carnes y frutas. Pero próximamente entraremos en el terreno de los congelados y más adelante en el del pescado. De hecho este mismo mes de diciembre lanzamos la

## LA FILOSOFÍA DE EUROMADI SIEMPRE ES QUE AL SUMAR VOLÚMENES DOS MÁS DOS, ES MÁS QUE CUATRO.

primera marca propia en cuarta gama, por la comodidad que aporta al cliente y por el potencial de venta y diferenciación que tiene.

4. Los servicios generales. Las cadenas de supermercados invierten mucho en seguros y esperamos poder ofrecer precios competitivos en esta vía. Pero también en formación,

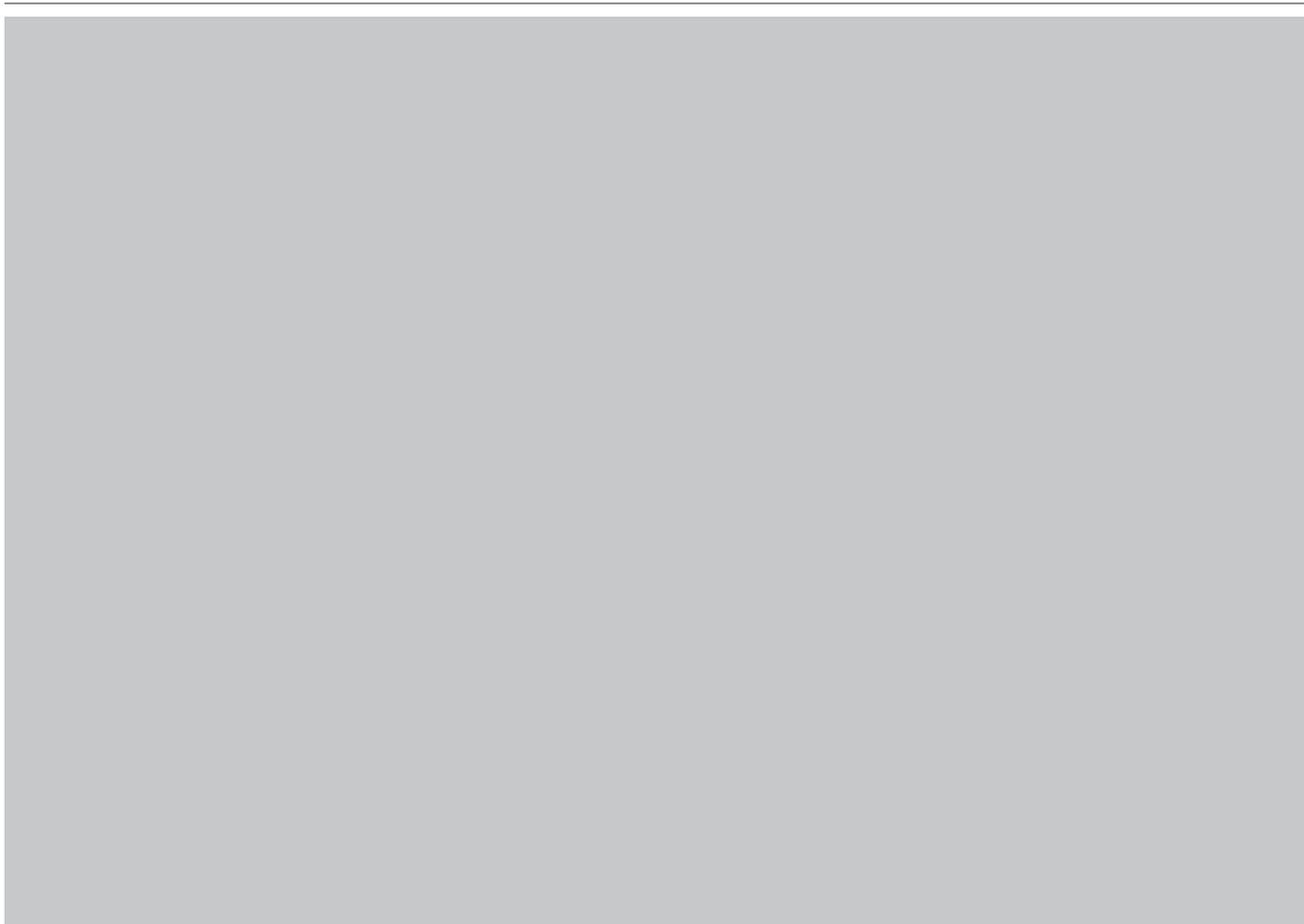
ayuda en la gestión de subvenciones, inversiones en innovación, negociación conjunta en energía, gestión de importaciones y todas aquellas otras que creemos pueden en el futuro ser necesarias y que impliquen una mejora en la cuenta de explotación de los asociados.

La filosofía siempre es que cuando se unifican

volúmenes dos más dos suman más de cuatro.

### ¿Tres deseos para el 2009?

Que acertemos en la línea estratégica de la misma manera que se hizo hace diez años para asegurar la competitividad de futuro. Que cada año avancemos un paso más en la coordinación entre asociados y central un proceso lento, pero que da resultados. Que estos dos años en que se habla de recesión del consumo sean entendidos y enfocados por los asociados como una oportunidad de mejora para sus negocios y competencias.



## Flexibilizar la retribución: Pagar mejor sin pagar más

Estamos viviendo un momento económicamente complicado, muchos negocios están viendo con impotencia que el fin de año está cerca y los ingresos no van a llegar a los previstos. Sin embargo la organización sigue funcionando y los profesionales que cada día van a realizar su trabajo lo mejor que saben no entienden que se hable constantemente a su alrededor de reducidos incrementos salariales, cuando el esfuerzo, la involucración y el compromiso con la empresa han sido “¡mayores que el del año pasado, si cabe!”.

Por eso, más que nunca en momentos difíciles, las empresas tienen que luchar por mantener motivados a sus empleados y tienen que seguir ocupándose del principal activo que tienen las organizaciones: las personas.

Mediante la retribución flexible, vamos a adaptar la estrategia de compensación a las necesidades de cada empleado en cada momento de su vida laboral. El empleado va a cobrar como él quiere, va a poder saciar una serie de necesidades a mejor precio y, en muchos casos, con

importantes ventajas fiscales, lo cual le llevará a tener un mayor salario disponible cada fin de mes.

La empresa habrá conseguido pagar mejor sin pagar más: aprovechando las ventajas fiscales de muchos productos y servicios y las mejores condiciones económicas; familiarizando al empleado con el concepto de compensación total; y externalizando el proceso de administración.

### Aprovechando las ventajas fiscales

Existen hoy en día una lista de diez productos-servicios

La empresa tiene que buscar un equilibrio entre “lo que puede dar” y “lo que el empleado espera recibir”. Pero este equilibrio es difícil de encontrar si únicamente pensamos en el “cuánto” puedo dar y nos olvidamos del “cómo” puedo darlo.

A esta segunda vía nos lleva la flexibilización de la retribución, a dar un “cómo” imaginativo que nos ayudará a mantener y fidelizar a los profesionales en la organización.

con ventaja fiscal, en todo o en parte de su coste o con tributación diferida. Son: los seguros de salud, accidentes y ahorro, vales de comida y guardería, equipos informáticos, formación, alquiler de vivienda, renting de coches y entrega de acciones de la empresa.

### Familiarizando al empleado con el concepto de compensación total

Si bien algunas de las empresas españolas invierten importantes sumas de dinero en beneficios

sociales (seguros de vida y de salud, plan de jubilación...), muchas veces estos son escasamente valorados por los empleados y se convierten en una herramienta poco efectiva para atraer y retener al personal. Esto se debe a que, por un lado, los beneficios no son diferenciadores y, por el otro, no responden a las necesidades de los empleados y su grupo familiar, sino que siguen la tendencia del mercado. Si es el empleado el que elige lo que quiere, va a valorar mucho más toda su compensación y no únicamente el salario dinerario que percibe cada mes.

### Externalizando el proceso de administración

Un punto clave es gestionar la compensación de manera eficiente y administrar los beneficios sociales que elijan cada uno de los trabajadores. Se trata de externalizar toda la gestión que conlleva la flexibilización de la retribución, tanto gestión con proveedores, como cálculos para la



nómina, como atención al empleado. Dejar en manos de profesionales el tema, supondrá no incrementar recursos en el departamento de personal y ser eficiente en su gestión.

Tener espíritu de renovación, buscar políticas de recursos humanos que posicionen estratégicamente al departamento de recursos

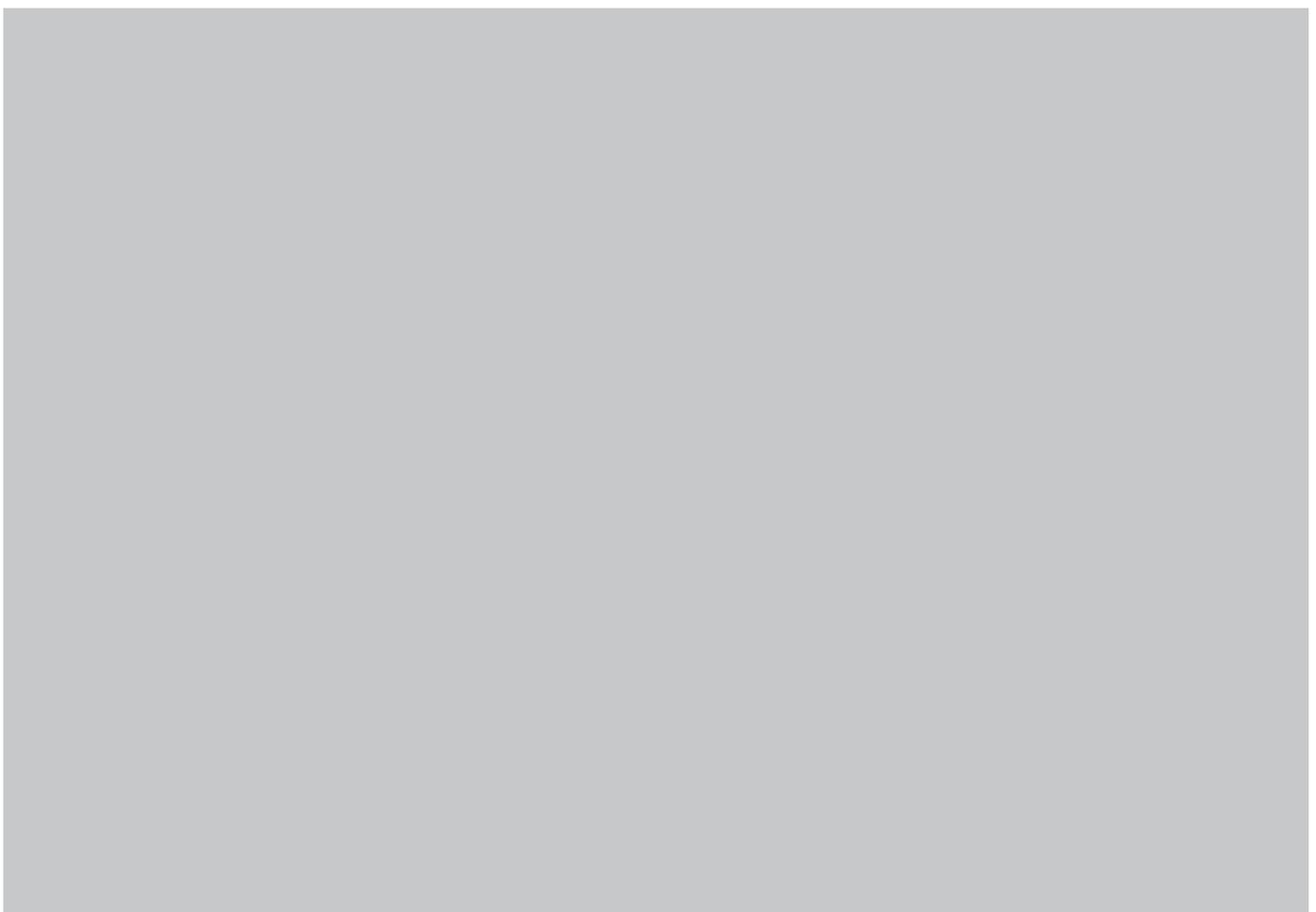
humanos y les acerque al empleado, son características comunes a muchas empresas que se deciden por la retribución flexible.

Por ello, cada vez es más frecuente el permitir flexibilizar la retribución no únicamente a los niveles salariales más altos de la empresa, sino que se

extiende esta posibilidad a todos los empleados. La decisión de flexibilizar su retribución va a ser personal y voluntaria. Si no aporta valor añadido no se seleccionará nada, pero si necesito alguno de los productos que ofrece la empresa, seguro que me va a resultar ventajoso contratar el producto flexibilizando mi retribución, bien sea por motivos fiscales, o por poder tener mejores precios y condiciones. En cualquier caso, "tener la posibilidad" de elegir es ya un valor diferencial en si mismo.

**LA EMPRESA DEBE OCUPARSE  
DEL PRINCIPAL ACTIVO DE QUE  
DISPONE: LAS PERSONAS.**

**M<sup>a</sup> Luisa Oliva**  
Directora de Retribución Flexible  
Mercer



El Gobierno de la Generalitat de Catalunya ha reconocido a Euromadi con la 'Placa del trabajo President Macià' en el ámbito del fomento de la creación de empresas y la ocupación de calidad, por su "apuesta continuada para mejorar la formación de sus asociados, innovando e incorporando las nuevas tecnologías en los procesos formativos".

Este galardón distingue a empresas que destacan por sus méritos laborales, tanto porque han adaptado mejoras e iniciativas de progreso en el trabajo, como

## Euromadi recibe la Placa del Trabajo President Macià

por su contribución al impulso de la economía catalana.

El Presidente de Euromadi, Jaime Rodríguez, recibió, en nombre de la central, la 'Placa del trabajo President Macià', en el transcurso de un acto que se celebró el pasado 28 de noviembre en La Casa Llotja de Mar.



## Imagen renovada para Euromadi

A partir del próximo 2009 la central irá incorporando a su imagen el nuevo logotipo renovado por Connecta Global Design & Communication. La iniciativa responde a una voluntad de ganar presencia mediante un elemento que sea claramente reconocible y llamativo como es el punto que integra la antiguas barras. Así mismo, la tipografía del nombre ha sido mejorada para darle cuerpo y convertirlo en una entidad por sí solo. Unos cambios que suponen una evolución positiva y respetuosa con la imagen que a lo largo de estos quince años ha convertido Euromadi en lo que es.

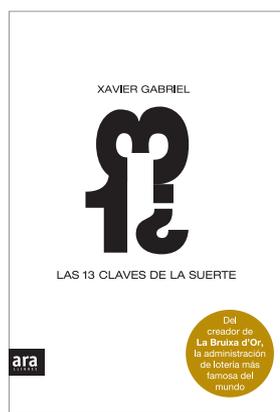


**Autor:**  
Eduard Punset  
**Editorial:** Aguilar  
**Edición:**  
Octubre de 2008  
**Páginas:** 296  
**ISBN:** 9788403099227

## Por qué somos como somos

El escritor y divulgador científico Eduard Punset recoge en este libro diez años de reflexión del programa Redes. Con el afán de explicar qué pasa dentro de uno mismo, Punset nos acerca las respuestas de la ciencia. Según el autor, descubrir por qué somos como somos ha sido la primera pista para intentar ser de otra manera y rescatar de las tinieblas y el dogmatismo el código de los muertos que todavía rige el destino de millones de personas.

**Autor:**  
Xavier Gabriel  
**Editorial:** Ara Llibres  
**Edición:**  
Noviembre de 2008  
**Páginas:** 128  
**ISBN:** 9788493660246



A lo largo de 13 capítulos, Xavier Gabriel, el propietario de la administración de lotería La Bruixa d'Or y que en 2009 se convertirá en el primer turista espacial español, nos descubre el camino para conseguir la buena suerte. Según el autor, su objetivo no es otro que el de motivar al lector a dejar de creer en la suerte y empezar a hacerlo en uno mismo y en las propias intuiciones. En definitiva, en lo que cree cada uno, porque con ilusión todo es posible.

## Las 13 claves de la suerte