

Lucía Gómez (A)

Santiago Álvarez de Mon

Nací en Alicante, en el seno de una familia de cinco hermanos. Los primeros diecisiete años, de mi vida, salvo una etapa de dos años en Cádiz, transcurrieron en mi ciudad natal. Con diecisiete años, me vine a Madrid a estudiar Empresariales. Pensé hacer medicina, probablemente por un afán humanista de servicio a los demás. Sin embargo, me di cuenta que también se podían hacer cosas en una empresa, pues detrás de ella hay personas.

¿Qué tal la experiencia de la gran ciudad?

Pasé seis años muy buenos. El primer año viví en casa de mi abuela, después me fui a un Colegio Mayor. La gente del colegio pasa a convertirse en tu familia. No te sientes sola en la gran ciudad, porque los demás están igual de solos que tú, formas una «familia» con unos lazos muy estrechos. Volvía a casa con bastante asiduidad. Aprendes a valorar más a tu familia cuando estás lejos de ella, dejas de ver a tus padres como los sargentos de caballería, son personas que intentan hacer lo mejor por ti. Estar fuera te ayuda a madurar mucho más rápido.

¿Qué haces después de acabar?

Como mi inglés era flojo, decido irme a Inglaterra. Paso allí aproximadamente dos años. Al principio, durante los seis primeros meses, estudié en una universidad que se llama Loughborough. Son unos meses divertidísimos, sin ningún tipo de presión. Al cabo de seis meses decido buscar trabajo; me contratan en la misma universidad como profesora de español para los alumnos de bachillerato, y también para grupos de adultos. Luego empiezo a escribir cartas a distintas empresas, me sale un trabajo en Londres, en una empresa de servicios que se llama Hospitality Group. Esta empresa se dedicaba a montar y organizar convenciones y reuniones para otras empresas, aprovechando eventos deportivos como la Rider Cup, Wimbledon, etc. Está muy de moda en Inglaterra. Queda muy bien si llevas a toda tu plantilla directiva y armas una especie de reunión de trabajo o de negocios en los intermedios de los partidos. Entro en un departamento de habla hispana con la idea de exportar este tipo de productos a España. Experimento lo que es no tener un duro en el bolsillo y valorar las cosas necesarias y sencillas.

Caso preparado por el profesor Santiago Álvarez de Mon. Septiembre de 2019.

Esta publicación está basada en el caso “Carlota Fernández” del profesor Santiago Álvarez de Mon.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 11/11/19



¿Te pagaban poco?

Me pagaban una miseria. Es divertida esa experiencia; al final, lo quieras o no, no te vas a morir de hambre, siempre sabes que tienes un colchón, siempre puedes volver. Es interesante vivirla, pero no es como para echarse flores en términos de valentía, coraje y asunción de riesgos, porque no estás corriendo ninguno. Merece la pena estar en un país lejos, sacarte las castañas del fuego como puedas. Aprovechas todas las oportunidades que se te presentan para sacar un duro más de un lado y de otro, y al mismo tiempo mantener una buena relación con ese grupo de amigos o de gente que está en la misma situación que tú. Al cabo de año y medio, me vuelvo a Madrid con la idea de montar un negocio de soportes publicitarios con el director de la sección española de esta empresa.

En este trabajo estoy unos seis meses. ¿Por qué me voy? Porque cuando montas una empresa con alguien tienes que conocer muy bien a esa persona. Creo que no es bueno que sea tu amigo, que haya una estrecha relación personal, pero sí que lo conozcas profesionalmente. Que sepas cómo funciona él y cómo vas a funcionar tú con él. Que la visión del negocio sea parecida, que haya confianza mutua en las cualidades de cada uno, y que no tenga que ser un tema que ahora yo superviso tu trabajo, ahora tú el mío. A mí me defraudó mi socio, y me imagino que yo a él también, no es culpa de nadie, simplemente nuestra forma de entender el trabajo era totalmente distinta. A los 24 años decido hacer el master del IESE en Barcelona.

¿Cómo fue la experiencia académica, humana y personal del IESE en Barcelona?

Encontré lo que quería, me afiancé, y también saqué ideas que no esperaba encontrar allí. Yo buscaba aprender para tener una estructura intelectual que seguir al salir, un punto de referencia de conocimientos que me pudieran ayudar en mi labor profesional. Pero también descubrí que las herramientas se aprenden y el estilo se trabaja para crearlo, y que un buen directivo no es sólo herramientas. Eso lo interioricé y practiqué con el sistema del caso, con los grupos, aprendiendo a escuchar, a respetar, a hablar cuando toca, a callar cuando procede. El master me hizo crecer en el aspecto humano, creer en las personas que te rodean. Saber que todo el mundo puede aportar algo, que jamás debes sentirte superior porque tú tengas un perfil determinado y creas que el punto de vista del otro no vale. Siempre hay algo que se puede rascar. Y también aprendes a valorar lo que tú dices, lo que tú mismo contribuyes.

En el trabajo de verano entré a trabajar en Procter & Gamble. Estuve en una marca de champú, Wash & Go, con una persona que había hecho el mismo Master. Era mi jefa directa, me impresionó mucho su capacidad intelectual, me gustó cómo manejaba el trabajo, me agradó el ambiente que había, la libertad para proponer cosas nuevas. También es verdad que me atemorizó un poco la gran organización. Hay muchísima gente, existen grandes directivos, se les tiene una especie de temor y amor extraño, aunque yo no experimenté estos sentimientos. Haciendo el trabajo de verano eres el último currito y nunca te van a llevar a ver al director mundial. Me pareció que había muchísimo que aprender.

Al acabar el segundo año del master empiezo otros procesos de contratación. Descarto totalmente marketing. Si voy a entrar en marketing, ya tengo Procter, para qué voy a mirar otra empresa. Estudio temas de consultoría, me parecían muy interesantes porque tienen una visión global, general, y te permite aprender de muchas empresas distintas. Eso me atraía; sin embargo, echaba de menos la ejecución de lo planificado y no ver nunca los resultados de lo que tú planteas. Es un trabajo intelectual que me llama mucho la atención, pero sin ningún producto final terminado que puedas tocar. Desistí el día en que en una entrevista, una de las últimas, ya no me acuerdo ni con quién era, me dicen: «Mira, nos gustas mucho, flores, piropos, etc. Lo que te podemos asegurar es que al menos un fin de semana de cada cuatro duermes en



tu casa». Mi respuesta fue algo así como: «Muchas gracias, encantada, es un placer, adiós». Se acabó. El tema de mi vida personal es intocable. Esto es otra cosa que me gustó mucho de mi primera jefa en Procter; a las seis cerraba la carpeta y se largaba, habiendo completado cantidad de trabajo de calidad.

¿Sólo tuviste una entrevista con firmas de consultoría?

Estuve en varias, en seguida te entraban... tú, ¿tienes vida familiar?, ¿qué tal ves el tema de las horas? Ya sabes que aquí, al principio se trabaja mucho. A mí no me preocupa trabajar mucho, he trabajado duro durante el máster, he trabajado un montón en Procter y seguiré trabajando dondequiera que esté. Pero cuando eso parece un sistema de vida, me niego en rotundo, no estoy dispuesta.

¿Has tenido durante estos años alguna relación afectiva con visos de definitiva?

Novietes, muchos, pero una relación sentimental seria y duradera como para llegar a un compromiso de vida –casarse, tener hijos...–, no. No ha cuajado ninguna, hasta la fecha.

¿Qué oferta te hace Procter?

Era «assistant brand manager», reportando directamente a un «brand manager». Entre mi puesto y el de director general había dos niveles intermedios. Como ves, la estructura era muy plana, estaba muy cerca del núcleo donde se toman decisiones. Mi sueldo era razonable, con un plus por el master.

De Procter, ¿qué te atraía, ser multinacional, el marketing...?

Procter no es una empresa de marketing, es una empresa donde tú gestionas una marca, con lo cual, tú eres el director general de una empresa pequeñita que se puede llamar Max Factor, o Ariel, o Fairy... A mí siempre me ha gustado tener una visión general de las cosas, no me gusta ser «staff», o estar sólo en un trozo de la organización y no enterarme de cómo se maneja el resto del cotarro. Además, no sólo eres director general, sino que te obligas a especializarte en temas de consumidor, en temas de publicidad y comunicación, que siempre me han gustado, porque al final se traduce en hablar con la gente. A través de un anuncio o de una reunión, me da lo mismo, pero al final estás hablando a la gente, eso me gusta mucho. También me permitía mantener el equilibrio entre vida personal y profesional.

Nada más incorporarme, vi que toda la gente con la que yo había trabajado ya no estaban, todos se habían ido, sobre todo los altos directivos. Mi jefa del verano seguía, pero el director de marketing con quien me entrevisté, los que me hicieron las primeras entrevistas en el IESE, el director general, ya no quedaba nadie. ¡Uy, Dios mío!, ni se van a acordar de mí. ¿Quién me va a respaldar?

La ventaja del período en Max Factor es que es una marca pequeña dentro de lo que es Procter. Procter cosméticos no es que seamos los grandes líderes, lo cual me permite muchísima libertad de actuación. Me convierto, junto con mi jefa, en la que más sabe del negocio. Este hecho me da muchísima seguridad para plantear cualquier cosa ante dirección; ellos te dan libertad porque se centran más en otras marcas de la empresa, en Ariel o Fairy. Las desventajas son que, por un lado, no tienes el compromiso del «management», ni están tan pendientes de ti. A veces los necesitas para tomar determinadas decisiones, no tienes las herramientas de análisis que existen en otras marcas. Mi presupuesto era pequeño, con lo cual yo no podía acceder a muchos instrumentos nuevos. Después de un período de nueve meses –lo normal es estar en cada marca año y medio–, deciden que me vaya a Ariel, la marca de Procter por antonomasia. En ese ínterin es cuando muere mi madre.