



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **PERSONAL BRANDING OF TOP EXECUTIVES WITHIN IBEX 35 CORPORATIONS**

Autor: Jaime Pereira Ortiz

Directora: Marta Herrera González

Madrid

Abril 2018

Jaime

Pereira

Ortiz

**PERSONAL BRANDING OF TOP EXECUTIVES WITHIN IBEX 35  
CORPORATIONS**

## Resumen:

Este artículo analiza la imagen y la influencia de los directivos de grandes empresas, basándose en Amancio Ortega y Florentino Pérez, en la sociedad. Se analiza la marca personal, la biografía, la concordancia con el crecimiento de la empresa, y el cómo los percibe la sociedad. Además, se plantea la relevancia de estos para sus empresas, así como el beneficio que aporta la marca personal a la corporativa y viceversa. Se buscan las cualidades necesarias para llegar a ser directivo y tener una buena marca personal, y la necesidad que estas empresas han tenido de los directivos.

Tras el análisis de casos de estudio resulta que se reafirma la influencia de los directivos en la sociedad y la necesidad de cualidades como liderazgo, inteligencia y trabajo para ser un buen directivo. La gestión, manera de trabajar, ideas y decisiones de estos directivos han sido claves en el progreso de sus empresas, las cuales sin estos directivos no hubieran sido lo mismo. Por último, se destaca que marca personal y corporativa pueden salir muy beneficiadas la una de la otra, siendo unas veces una la que se beneficia más de la otra y otras veces la otra la que se beneficia más. El artículo concluye que no hay sólo una forma de ser, o de gestionar, mejor que otra, sino que hay muchas y todas perfectamente válidas.

Palabras clave: marca personal, directivos, marca corporativa, gestión empresarial, valor de marca.

## Abstract:

This article analyses the image and the influence of the executives of large companies, based on Amancio Ortega and Florentino Pérez, in society. The personal branding, the biography, the relation of the director with the growth of the company, and how the society perceives them are analyzed. In addition, it presents the relevance of these for their companies, as well as the benefit that brings the personal brand to the company and vice versa. It looks for the necessary qualities to become a manager and have a good personal brand, and the need that these companies have had of the managers. After the analysis of case studies, it is reaffirmed the influence of managers in society and the need for qualities such as leadership, intelligence and work to be a good manager. The management, the way of working, the ideas and the decisions of these executives have been the key in the progress of their companies, which without these directives had not been the same. Finally, it stands out that personal and corporate brand can benefit one from the other, being one sometimes more benefited than the other and sometimes the opposite. The article concludes that there is not only one way of being, or managing, better than another, but there are many and all of them completely valid.

Keywords: personal branding, executives, corporate branding, business management, brand value.

## Índice:

1. Introducción
2. Marca Personal: concepto, marca corporativa, marketing emocional
3. IBEX 35: concepto, empresas y directivos
4. Empresas y directivos:
  - a. **ACS: Florentino Pérez:**
    - i. Negocio de la empresa, qué hace/vende, historia, análisis de marca...
    - ii. Directivo: trayectoria, aportación a la sociedad y a la empresa, hechos relevantes del directivo...
    - iii. Análisis de marca del directivo
    - iv. Análisis cronológico de la consolidación de marca personal y de empresa. ¿Coinciden?
    - v. Comparación con el caso de Silvio Berlusconi
    - vi. Conclusión de este caso
  - b. **Inditex: Amancio Ortega:**
    - i. Negocio de la empresa, qué hace/vende, historia, análisis de marca...
    - ii. Directivo: trayectoria, aportación a la sociedad y a la empresa, hechos relevantes del directivo...
    - iii. Análisis de marca del directivo
    - iv. Análisis cronológico de la consolidación de marca personal y de empresa. ¿Coinciden?
    - v. Conclusión de este caso
5. Resultados de la encuesta
6. Conclusión
7. Anexos:
  - a. Anexo 1. Propuesta de desarrollo
  - b. Anexo 2. Cuestionario
  - c. Anexo 3. Respuestas del cuestionario
8. Bibliografía

### Índice de ilustraciones:

Ilustración 1. El Círculo de Oro de Simon Sinek

Ilustración 2. Logo de la Bolsa de Madrid

Ilustración 3. Valores de la empresa ACS

Ilustración 4. Florentino Pérez, presidente de ACS y del Real Madrid

Ilustración 5. Imagen de las marcas que componen el grupo Inditex

Ilustración 6. Amancio Ortega, expresidente y fundador de Inditex

Ilustración 7. Primera tienda de Zara situada en el centro de La Coruña

### Índice de gráficos:

Gráfico 1. Porcentaje de los encuestados que contestaron Sí o No a si los directivos influyen en la sociedad

Gráfico 2. Porcentaje de encuestados de acuerdo con la presencia de las cualidades de los directivos en la compañía

Gráfico 3. Elementos en los que Amancio Ortega basa su estrategia personal

Gráfico 4. Elementos en los que Florentino Pérez basa su estrategia personal

### Índice de tablas:

Tabla 1. Las 35 empresas que componen el IBEX 35 con el sector al que se dedican y su respectivo directivo, presidente o fundador

Tabla 2. Resumen comparativo de la marca personal Florentino Pérez y la marca corporativa ACS

Tabla 3. Desarrollo de las marcas Real Madrid, Florentino Pérez y ACS

Tabla 4. Resumen comparativo de la marca personal Amancio Ortega y la marca corporativa Inditex

Tabla 5. Desarrollo de las marcas Inditex y Amancio Ortega

## 1. Introducción

¿Puede un directivo de una gran empresa influir en nuestras vidas o en cómo nos la planteamos para aprovecharla lo mejor posible, disfrutar al máximo y llegar lo más alto en el mundo profesional y personal?

El propósito de este trabajo es el de realizar un análisis de directivos de empresas del IBEX 35 para ver como gestionan la empresa en la que trabajan y su marca personal, el cómo influyen a la sociedad, para ver así si son buenos ejemplos para la sociedad. Para ello desarrollaré un estudio comparativo de casos exitosos y otros no tan exitosos y ver cómo han manejado la imagen de marca personal y corporativa, y ver cómo han construido su respectiva marca a lo largo de los años. Además de como gestionan la empresa donde trabajan y su marca personal, analizaré la transferencia de la marca de cada directivo y la marca corporativa de la empresa para ver como una se aprovecha y ayuda a la otra y viceversa. Se trata de que cada directivo, al ejercer una imagen a la sociedad, también aporte a esa marca corporativa, y que la marca corporativa de la empresa también beneficie al propio directivo. De esta manera se conseguirá un doble efecto: por un lado, la marca personal se beneficiará y ganará una mejor imagen de cara a la sociedad; y por otro, la marca corporativa se aprovechará de tener en plantilla a un directivo del calibre del suyo y llevará a la empresa a lo más alto con su trabajo, esfuerzo, contactos, experiencia...

La idea es obtener conclusiones sobre la relación entre marca personal y marca corporativa, como se beneficia la una de la otra, así como las cualidades que hay que tener para ser un buen directivo. El motivo por el que realizo este trabajo es el de analizar a los directivos de hoy en día y analizar lo que hace falta para ser uno de ellos, difícilmente tan influyente, pero sí el símbolo y la imagen de un grupo de trabajadores, lo que significa ser una persona que debe dar ejemplo tras largos años de trabajo, sacrificio y éxito para llegar hasta ahí. Pero no sólo eso, sino que pienso que el análisis que voy a realizar me aportará también a nivel personal en todos los sentidos de la vida y, además, siempre hay que tomar conciencia de casos reales, idolatrarlos, seguir su camino, y aprender de ellos para caer en los menores errores posibles. Estos casos siempre serán ejemplos inspiradores para mí y para cualquier persona, aunque pueda haber alguien a quien le caiga mal o no le guste lo que hace. Los directivos de una empresa son el sostén de ellas ya que dan una base de trabajo para todos los trabajadores y cuanto más sacrificio den más sacrificio darán sus empleados. Todo este trabajo será transmitido a la sociedad y adoptado de una forma que puede atraer a pensar que lo hacen bien y se merecen todo en algunos

casos, y lo contrario en otros. Todos los días salen en el periódico noticias de ellos o de la empresa, y la forma en la que se habla de ellos o la manera en la que han realizado algo será importante porque siempre será juzgado. En las mismas negociaciones se puede conseguir clientes o personas que sigan tu compañía.

Los directivos de una compañía son personas que influyen en ella y dan una base sobre la que los demás trabajadores trabajan a diario. Además, también pueden influir en la sociedad en general, sobre todo los de las grandes corporaciones ya que son personas de las que se habla y que, en muchos casos, se tienen como ejemplos a seguir para conseguir una vida de éxito. Por ello, los directivos pueden llegar a ser un activo de valor para la compañía ya que atraen consumidores y despiertan interés de la sociedad hacia ella.

El enfoque del que va a tratar mi trabajo es analizar dos directivos del IBEX 35, por un lado, Florentino Pérez, una persona muy mediática que ha relacionado dos mundos, construcción y fútbol, para conseguir el mayor éxito posible, con una breve mención de Silvio Berlusconi, un caso similar al de Florentino, pero con una marca personal un tanto más dañada, y por el otro Amancio Ortega, un emprendedor ligado al éxito que, al contrario de Florentino, prefiere pasar desapercibido. Son dos casos de marca personal contrastados para comparar distintos caminos para llevar una empresa y darle su personalidad; y obtener unas conclusiones sobre cómo es su marca personal, su trayectoria, su aportación y su liderazgo para mantener en lo más alto a la empresa, teniendo unas características reconocidas en la sociedad.

Además, el trabajo se va a enfocar en el camino seguido a lo largo de su vida para llegar hasta ahí, trabajando y aportando unas ideas que le llevaron hasta ese puesto para acabar consiguiendo su marca personal, que hace que la sociedad les reconozca y sea atraída e interesada hacia sus empresas, sus productos y ellos mismos. Esto es llamado la transferencia de “equity” de la marca personal a la marca de la empresa y viceversa. El Personal Branding y el Corporate Branding tienen que prestarse un servicio recíproco, la empresa debe potenciar de manera activa las marcas de sus profesionales aportándoles elementos de identidad y recibirá a cambio creatividad, motivación, implicación y valor para la compañía que se traducirá en mejores resultados.

Por último, para obtener conclusiones en este tema, un tema que está muy presente en la sociedad, del que todos conocemos y opinamos, he realizado una investigación sobre este tipo de conceptos y aspectos haciendo un cuestionario online con preguntas muy relacionadas a los objetivos y a los propósitos de mi trabajo y, así, obtener conclusiones para confirmar lo

estudiado. La encuesta me servirá para reafirmar lo investigado ya que las marcas son concebidas con cómo percibe la sociedad a los directivos y personas y por eso los pensamientos y opiniones de personas de la sociedad es muy importante. Respecto a las preguntas, he tratado de buscar preguntas de tipos diferentes: dicotómicas (Sí o No), categóricas, y abiertas (en las que expresen sus opiniones). Para ello, después de preparar las preguntas claves, busqué una muestra que contestara a este cuestionario. He buscado una muestra con un rango de edad de personas a partir de los 20 años para que tengan conocimientos, aunque sean pocos, de marca, así como del mundo empresarial y economía, y variando en cuanto a la edad, desde adultos casi jubilados, menos proporción, hasta estudiantes de últimos años de grado y graduados. He obtenido una muestra de 40 encuestados, una muestra un poco pequeña, pero a mi consideración suficiente para obtener conclusiones sobre el tema tratado. Con los resultados de la encuesta veremos que las respuestas son bastantes parecidas por lo que no hay duda de que el tamaño obtenido es suficiente. Parte de los encuestados han sido estudiantes o ya graduados por la Universidad Pontificia Comillas, pero también los hay de otras universidades para variar en cuanto a pensamientos y respuestas. Por tanto, la muestra obtenida es de personas nuevas en el mundo profesional que se fijan mucho en el futuro que les espera, pero con pensamientos certeros de la sociedad. El cuestionario está presente en el Anexo II<sup>1</sup> del documento, las respuestas del cuestionario se pueden encontrar al final del documento en el Anexo III<sup>2</sup> y los resultados y las conclusiones están explicadas en la sección 5 del trabajo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Referencia incluida al final de este documento: Cuestionario

<sup>2</sup> Referencia incluida al final de este documento: Respuestas del cuestionario

<sup>3</sup> Referencia incluida al final de este documento: Resultados de la encuesta



## 2. Marca Personal

### **Concepto:**

La marca personal, en inglés personal branding, es un concepto de desarrollo personal consistente en considerar a personas como una marca y, que al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales<sup>4</sup>. Este enfoque tiende a la promoción personal a través de la percepción que los demás tienen de uno, lo que transmite y como lo transmite. La marca personal es un activo inmaterial que incluye la apariencia externa y la impresión que se causa y permanece, pero también incluye la manera en la que la persona se diferencia de los demás. Igual que con las marcas comerciales, la marca personal persigue que la impresión causada sea duradera y sugiera el beneficio de la relación entre el titular de la marca y la persona a influenciar. El objetivo de la marca personal no es venderse uno mismo sino aprender a vender lo que hace, el objetivo es que le elijan, que le elijan entre un amplio grupo de personas que ofrezcan también beneficios, pero que le ofrezca algo que le hagan elegirle.

Cuando los seres humanos disfrutan de los mismos atributos las personas tienden a ser vistas como iguales, por lo que, para la promoción individual, cada persona debe diferenciarse y mostrarse de un modo distinto, único e irrepetible. Y la manera perfecta para ello no es más que la construcción, promoción, comunicación y protección de la marca personal.

### **Creación y desarrollo de marca:**

Una marca no se inventa, parte del interior de la persona, la cual decide: a donde quiere llegar, que es lo que puede ofrecer, como deja su huella en la mente de las personas... Para ello, debes de no meterte en la cabeza una idea de la marca que quieres ofrecer, dar o aparentar, sino que se debe ser sincero y ser uno mismo ya que de esa manera se te reconocerá realmente por lo que haces o eres y no porque lo que intentas ser, que no es más que una imagen falsa de ti.

Para conseguir elaborar tu propia marca personal no debes dejarte llevar por otros o buscar el influir en el resto de las personas, debes elaborar tu propia manera de actuar y tener claro lo que quieres, como lo quieres y a dónde quieres llegar, la claridad conseguirá atraer a los

---

<sup>4</sup> ¿Qué es la marca personal? (2012). Consultado el 22 de marzo de 2018, página web de coaching tecnológico: <http://www.coaching-tecnologico.com/que-es-la-marca-personal/>

demás e impresionarlos. Lo primero es tener unos objetivos y no dejarnos llevar para conseguir dejar tu huella en la mente de las personas. Lo segundo es decidir el entorno en el que queremos posicionarnos: queremos ser empresarios, emprendedores, embajadores de marca de nuestra compañía, profesionales de empresa, promocionarnos internamente dentro de una compañía... No es lo mismo posicionarte como emprendedor a que como un bando intermedio que quiere acabar dirigiendo la compañía. Lo tercero es elegir cual es el elemento diferencial que aportas que los demás no, es decir, ese punto o rasgo que hará diferenciarte sobre los demás y que las personas te reconozcan y te valoren por ello. Lo cuarto es que una marca tiene que ser honesta y auténtica, no puede engañar. Debes ser tú mismo y reaccionar como tal y no inventar un personaje con el que te reconozcan y ser de otra manera. También debe de generar empatía, que te aprecien por lo que haces o eres. O que no te aprecien, pero con esto venderás una marca personal que hará que las personas no te valoren y no te “comprendan”. Debes ser útil, fiable y conocido para ser alguien para los demás.

### **Importancia de la marca personal en la actualidad:**

El concepto de marca personal se hace más necesario en la actualidad, porque las relaciones interpersonales están principalmente basadas en el mundo digital y tecnológico. En nuestra sociedad, las redes sociales e internet ocupan gran parte de nuestro tiempo y eso hace que las relaciones se forjen ahí, vía redes sociales, profesionales... En muchos casos las relaciones son únicamente virtuales hasta que llegue un día en el que se conozcan o puede que ni se conozcan y, por eso, la manera en la que te das a conocer y transmites tu imagen se hace muy importante en estos casos ya que lo único que conocen de ti es la forma en la que te comunicas y el cómo te perciben.

En la actualidad, las tecnologías se han convertido en una herramienta clave para el desarrollo de una marca personal. Más de la mitad de los desempleados españoles usan internet para encontrar trabajo vía redes profesionales y contactos virtuales. También, no sólo las personas, sino que las empresas utilizan las redes en sus procesos de reclutamiento. En este escenario el curriculum vitae como soporte físico para encontrar trabajo está perdiendo utilidad. Por lo tanto, no sólo las personas importantes sino toda la sociedad debe crear una marca personal sobre ellos con la que reflejar como es y de lo que es capaz y el inicio está en las redes: crear perfiles en redes sociales y profesionales donde poner su biografía y méritos más importantes, aquellos que quieras que los demás sepan, que sean capaces de transmitir como es cada uno.

### **Marca Corporativa:**

Por otro lado, la marca corporativa es un concepto de reconocimiento de una empresa por parte de personas, clientes y terceros que, a lo largo de los años se va formando basándose en lo que la compañía transmite y sus acciones y decisiones que serán percibidas y criticadas por la sociedad y será la imagen que perciban, para que así, la empresa sea reconocida como tal y genere valor en los consumidores y sociedad en general. Empresa y marca crecerán de la mano: si la empresa progresa y se desarrolla, la marca se fortalecerá, ganará valor, se la conocerá más y mejor y conseguirá más prestigio; y lo mismo, al contrario, si la marca gusta en la sociedad, genera valor en las personas y llama la atención beneficiará a la compañía y la hará crecer ya que todas esas personas que han sido atraídas por la marca querrán consumir tu respectivo producto. Es un concepto que sirve para el cómo te percibe y conoce la sociedad, pero también para diferenciarte de las demás empresas, sobre todo cuando se ofrecen productos similares entre la competencia. Ahí es cuando la marca de la compañía se debe fortalecer y crear valor, ya que ante muchos productos con pocas diferencias el consumidor se decantará por el que le llame más la atención. Y esto es, al igual que en la marca personal, la clave para que una marca tenga éxito, ser capaz de elaborar una marca que haga que las personas la elijan.

Las marcas son un activo muy importante en las empresas, tanto que hasta pueden llegar a valer mucho más que lo que vale la empresa y sus activos. Por ello, las empresas deben de intentar que se potencie mucho su marca y sea fácilmente reconocida por todos. Prueba de ello se puede observar con el caso de Ferrari, una potente marca a la que cualquier persona reconoce por lo que es y cómo la percibe. La marca Ferrari todos la conocemos y la percibimos como una importante marca dedicada a la producción de automóviles deportivos de lujo. Ya desde muy jóvenes admiramos los coches Ferrari y queremos tener uno de mayores. De lo que quizás no nos damos cuenta es de que la empresa Ferrari no es tan grande ni importante en el sector automovilístico como lo es la marca Ferrari. Según un estudio realizado por “Brand Finance”, una consultora estratégica y de valoración de negocios que analiza el valor y fortaleza de las marcas anualmente, la marca Ferrari no entra ni en el top 10 de empresas más valiosas del sector del motor. Sin embargo, es la primera del ranking de marcas más fuertes del sector. Esto es un claro indicador de que la marca Ferrari vale mucho más que la empresa y sus activos. Y esto pasará también al revés en muchas otras empresas: la marca es un activo de baja importancia y valor para la empresa. En el caso Mercedes-Benz, es la empresa más valiosa del sector, pero no entra en el top 10 de marcas más valiosas, el caso contrario que Ferrari. Es una empresa muy grande, quizás la que más, pero sin embargo su marca no es la más valiosa, sino que tiene muchos

otros activos que pueden ser más importantes que la marca. Un caso distinto es el de BMW. BMW es la tercera empresa del sector y la cuarta marca más valiosa. Ha conseguido tener un equilibrio entre importancia y valor de su empresa y la fortaleza y valor de su marca por lo que su marca es un activo destacado entre los muchos que tiene<sup>5</sup>.

Demasiadas compañías piensan que su trabajo de creación de marca se realiza cuando han establecido el nombre y el logotipo de una marca. Es cierto que han desarrollado el comienzo de la identidad de su marca. Su marca tendrá una identidad en los estantes del supermercado. Cualquier persona que pase por un supermercado verá miles de identidades de marca. Y dentro de cualquier categoría, como las cervezas, uno verá muchas identidades. Pero no significarán mucho para los clientes que no están informados. Por tanto, una empresa no debe comenzar estableciendo la identidad de la marca. La compañía debe comenzar estableciendo el propósito de la marca. El objetivo de la marca responde a la pregunta de qué trabajo promete la marca para el comprador. Puede haber varios productos que ofrezcan las mismas prestaciones por lo que se tiene que lograr una diferenciación en la marca, algo que haga que la reconozcan y la quieran comprar. Y lo mismo en el caso del Personal Branding.

David Aaker, un referente en creación de marca, ha sugerido que una marca no solo debe definir su propósito funcional, el trabajo que va a hacer, sino también expresar el propósito superior de la marca. El propósito más elevado sugiere beneficios emocionales y sociales derivados de elegir esa marca. El propósito funcional de Coca Cola es "aliviar la sed con buen gusto". Su objetivo más elevado es "brindar felicidad". Si ese es el espacio en el que Coca Cola quiere operar, puede ir más allá de solo brindar felicidad al beber Coca-Cola. Coca Cola podría pasar a crear entretenimientos y parques temáticos que brinden felicidad y Coca Cola terminará compitiendo con Disney<sup>6</sup>.

Ahora cabe analizar por qué unas empresas tienen éxito y otras no a pesar de ofrecer el mismo producto. Y esto está basado en cómo se define el propósito de la marca y compañía. Al parecer, todos los grandes líderes que inspiran y las organizaciones en el mundo, se trate del que sea, todos piensan, actúan y se comunican exactamente de la misma manera, de manera opuesta

---

<sup>5</sup> Brand Finance (2018, marzo). The annual report on the world's most valuable automobile, autocomponent and tyres brands [Versión electrónica].

<sup>6</sup> Sarkar, C. (2016). "Branding: From purpose to beneficence", Philip Kotler. Obtenida el 27 de febrero de 2018, página web de consejo empresarial: <http://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>

a todos los demás. Todo esto lo ha analizado Simon Sinek para su libro “La clave es por qué”<sup>7</sup>, creando lo que él llama "El círculo de oro", como las personas exitosas se comunican de distinta manera a los demás para así hacer que les compren, es decir, explica como unos son capaces de inspirar y otros no. Esta idea está basada en tres preguntas: ¿por qué?, ¿cómo?, ¿qué? Y estas preguntas componen el círculo (véase Ilustración 1):

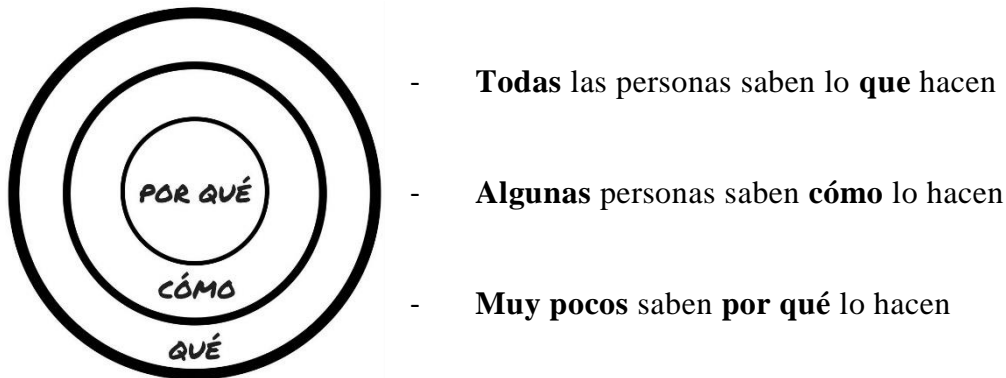


Ilustración 1. El Círculo de Oro de Simon Sinek

En esta idea, la mayoría de personas piensan y actúan de fuera a dentro, mientras que los que inspiran de verdad piensan y actúan de dentro a fuera. Un ejemplo de esto es el caso de Apple: si lo hicieran de fuera a dentro, como la mayoría, fabricarían ordenadores geniales, muy bien diseñados, y que son sencillos y fáciles de usar, y esto no motiva a comprar ya que así es todo lo que se ofrece en el mercado; pero, al hacerlo de dentro a fuera, Apple cree en el cambio del status quo en cómo lo que hacen. Crean en un pensamiento diferente. La manera como desafían el status quo es haciendo productos muy bien diseñados, sencillos y fáciles de usar. Sencillamente hacen ordenadores geniales. Y esta forma de comunicarlo, que no es más que invertir el orden de la información, motiva a las personas a comprarlo. La gente no compra lo que uno hace sino el porqué uno lo hace. Y lo mismo sucede cuando creas un equipo de trabajo dentro de una empresa. El objetivo no es sencillamente contratar gente que necesita un empleo, el objetivo es contratar a la gente que crea en lo mismo. Si uno contrata gente sólo porque puede hacer un trabajo, entonces trabajarán por el dinero, pero si uno contrata gente que comparte las mismas creencias, entonces trabajarán poniendo sangre, sudor y lágrimas. El motivo por el cual atraer a los que comparten las mismas creencias es tan importante es por la ley de difusión de la innovación: el primer 2,5% de la población son los innovadores, el siguiente 13,5% son los adoptadores tempranos, el próximo 34% son la mayoría temprana, la mayoría tardía y los

<sup>7</sup> Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Península.

rezagados. Lo que nos dice la ley de difusión de innovación es que, si queremos éxito de mercado masivo o que una idea sea aceptada en el mercado masivo, no puede lograrse hasta alcanzar este punto de inflexión, que está entre el 15% y el 18% de penetración de mercado. La idea no es decir lo que ofreces, lo que haces o lo que tienes ya que puede que no te crean, que se asusten o que no les guste, la idea es hablar de una manera de vivir la vida o de cómo entenderla y de ahí ofrecer el producto.

En 1963, 250.000 personas se hicieron presentes en el Paseo de Washington para oír al Dr. King. ¿Cómo hizo esto cuando muchas de sus ideas eran malas? Él no luchaba por algo, o no decía lo que había que hacer o cambiar, lo único que hacía era decir lo que él creía, y los que creían lo mismo le seguían y transmitían sus ideas, sueños y creencias. Ninguna de estas personas fue a verle a él, iban por sí mismos, a escuchar en lo que creían. Hoy en día, los políticos con sus planes generales de 12 puntos no inspiran a nadie, porque hay líderes y hay personas que lideran. Los líderes tienen una posición de poder o de autoridad. Pero los que lideran, nos inspiran, ya sea que se trate de individuos u organizaciones, seguimos a los que lideran, no porque tenemos que hacerlo sino porque queremos hacerlo<sup>8</sup>.

Por otro lado, una marca necesita confianza de marca para que los clientes crean que la marca entregará lo que dice. La consideración final es si la marca ofrece beneficios de marca. ¿La marca sirve bien a la persona y a la sociedad? Marlboro era la marca de cigarrillos más popular. Entregó sabor y alta satisfacción. Pero también podría provocar un ataque cardíaco, daño hepático y "males" a otras personas en las cercanías del humo. Las empresas en una sociedad libre pueden decidir libremente qué quieren hacer y vender, pero deben considerar si la marca tiene un problema de beneficencia y si esto perjudicará a la marca en última instancia. A medida que más consumidores toman conciencia de estos efectos negativos, pueden retirarse del uso del producto o la marca. Una empresa socialmente responsable necesita dar forma a sus ofertas para minimizar los efectos negativos personales o sociales de su oferta de marca. De ahí salió la iniciativa de Marlboro, la cual ofrece un producto que puede provocar graves enfermedades y males en los consumidores. No hay cajetilla de tabaco que no contenga la etiqueta "Fumar mata" entre muchas otras frases o imágenes de órganos del cuerpo seriamente dañados para intentar concienciar a la sociedad del efecto de ese producto sin prohibirlo ni dejar de vender. Simplemente se sinceran y ganan confianza, a pesar de que causan graves consecuencias.

---

<sup>8</sup> Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Península.

### **Marca Personal y Marca Corporativa:**

En el caso de las sociedades, la Marca Corporativa, la huella identitaria de la empresa, y las Marca Personales de los empleados comprometidos deben ir de la mano, tienen que dialogar y complementarse, deben intercambiar los aspectos básicos de la misión y la visión y compartir valores. El Personal Branding, la Marca Personal de los colaboradores, y el Corporate Branding tienen que prestarse un servicio recíproco, la empresa debe potenciar de manera activa las marcas de sus profesionales aportándoles elementos de identidad y recibirá a cambio creatividad, motivación, implicación y valor para la compañía que se traducirá en mejores resultados y en una marca corporativa con mayor señal de identidad. El profesional con marca necesita que haya armonía entre sus intereses profesionales y los de la compañía, de lo contrario, la motivación, la satisfacción y el orgullo de estar en el grupo se verán seriamente menoscabados<sup>9</sup>. Asimismo, esta creación de marca por parte de la compañía también beneficiará a sus propios empleados, quienes verán como su marca personal mejora y va cogiendo imagen gracias a como su empresa las potencia y ayuda.

### **Marketing emocional:**

Los profesionales del marketing deben apuntar no solo a las mentes de los clientes sino también a sus corazones y su bienestar. Este concepto es el conocido marketing emocional, ocupar un lugar profundo en los corazones de las personas, y crear “engagement” y conexión a un nivel más profundo que el racional, es decir, conseguir relacionar a las personas no sólo por algún razonamiento o gusto sino mediante la emoción que es lo que principalmente mueve a las personas. Esto está en la base del concepto de Marketing 3.0, que es la evolución del marketing que surge a raíz de los cambios experimentados por la sociedad, los mercados y, lo más importante, por los consumidores, que acuñó Philip Kotler y que pone el enfoque en los valores y la Sociedad. Para ello, hay que ofrecer un algo que haga llegar hasta ahí. Grandes ejemplos de marketing emocional fueron logrados por vendedores como Howard Schultz de Starbucks, Richard Branson de Virgin y Steve Jobs de Apple. El concepto de Starbucks de "tercer lugar para tomar café", el "marketing no convencional" de Virgin y la "imaginación creativa" de Apple son las implementaciones de marketing emocionalmente relevante<sup>10</sup>. Virgin, la aerolínea

---

<sup>9</sup> Colell, J. (2010). Conseguir resultados excepcionales fomentando la marca personal en la empresa. Obtenida el 5 de abril de 2018, página web de personal and corporate branding: <http://www.soymimarca.com/conseguir-resultados-excepcionales-fomentando-la-marca-personal-en-la-empresa/>

<sup>10</sup> Sarkar, C. (2016). “Branding: From purpose to beneficence”, Philip Kotler. Obtenida el 27 de febrero de 2018, página web de consejo empresarial: <http://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>

británica, realizó una campaña conocida como marketing no convencional. En ella promocionó la aerolínea y su producto a través de dar una serie de servicios extras para los viajeros de la clase Business que hacían que los viajeros en turista y en primera clase de la misma aerolínea y de otras se decantaran por la clase Business de Virgin. Los servicios extra eran: transporte gratuito desde y hasta el aeropuerto, amplios asientos reclinables para elevar la comodidad, salas de espera donde pudieran cambiarse, planchar la ropa, tomar una ducha, recibir un masaje, hacer uso de un equipo de oficina para ponerte al día de lo que sea necesario y estar listo para la reunión sin necesidad de pasar por el hotel.

Este modelo conceptual es muy relevante para el marketing en esta época de crecimiento de medios digitales y sociales. Vivimos en la era del empoderamiento del consumidor liderado por abundante información y comunidades en red. Una marca debe ser clara en su posicionamiento, diferenciación e integridad. Las marcas no auténticas no sobreviven cuando el “boca a boca” se convierte en el nuevo medio publicitario, y los consumidores confían más en los conocidos de su comunidad de red que en lo que dicen y anuncian las empresas. No se debe imponer demasiado control sobre la comunidad de consumidores y se debe dejar que hagan el marketing por ellos mismos. Solo hay que ser fiel al propósito de su marca. Vivimos en la era de la comunicación horizontal donde el control vertical es menos efectivo. Solo la honestidad, la originalidad y la autenticidad funcionan.



### 3. IBEX 35

El IBEX 35 es el principal índice bursátil de referencia elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Este índice está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia). Es un índice ponderado por capitalización bursátil; es decir, al igual que índices como el Dow Jones, no todas las empresas que lo forman tienen el mismo peso, las de mayor capitalización bursátil tendrán un mayor peso en este índice, y las de menor capitalización bursátil tendrán un menor peso en este índice. Se compone de las empresas cotizadas con mayor liquidez y, por ello, dichas empresas pueden variar según cambia la liquidez y esto hace que haya empresas que entren y salgan del índice, no son siempre las mismas. Las empresas que forman el IBEX 35 a 27 de febrero de 2017 son las siguientes<sup>11</sup>:



Ilustración 2. Logo de la Bolsa de Madrid

Tabla 1. Las 35 empresas que componen el IBEX 35 con el sector al que se dedican y su respectivo directivo, presidente o fundador

	Empresa	Actividad <sup>12</sup>	Directivo
1.	ABERTIS INFRAESTRUCTURAS S.A.	Gestión de Autopistas, Aparcamientos e infraestructuras de telecomunicaciones	Salvador Alemany (presidente)
2.	ACCIONA	Infraestructuras sostenibles y energías renovables	José Manuel Entrecanales (CEO)
3.	ACERINOX	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Bernardo Velázquez (CEO)
4.	ACS	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	Florentino Pérez Rodríguez (presidente)

<sup>11</sup> Ibex 35. Consultada el 27 de febrero de 2018, página web conmemorativa de servicios de comunicación: <http://www.eleconomista.es/indice/IBEX-35>

<sup>12</sup> Actividad de cada empresa encontrada en: Lista de empresas cotizadas. Consultado el 22 de marzo de 2018, página web de la Bolsa de Madrid: <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/Empresas.aspx>

5.	AENA	Servicios de Consumo - Transporte y Distribución	Jaime García-Legaz Ponce (presidente y CEO)
6.	AMADEUS IT GROUP, S.A.	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	Luis Maroto (presidente y CEO)
7.	ARCELORMITTAL, S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Lakshmi Mittal (fundador y presidente)
8.	BANKIA, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	José Ignacio Goirigolzarri (presidente)
9.	BANKINTER, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Pedro Guerrero (presidente)
10.	BBVA, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Francisco González (presidente)
11.	CAIXABANK, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Jordi Gual Solé (presidente)
12.	CELLNEX TELECOM	Tecnología y Telecomunicaciones	Tobías Martínez Gimeno (CEO)
13.	DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación s.a.)	Servicios de Consumo - Comercio	Ricardo Currás de Don Pablos (CEO)
14.	ENAGAS	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	Antonio Llardén (presidente)
15.	ENDESA	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	José Damián Bogas Gálvez (CEO)
16.	FERROVIAL	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	Iñigo Meirás Amusco (CEO)

17.	GAS NATURAL SDG	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	Francisco Reynés (presidente ejecutivo)
18.	GRIFOLS	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Víctor Grifols (CEO e hijo del fundador)
19.	IAG (IBERIA)	Servicios de Consumo - Transporte y Distribución	Willie Walsh (CEO)
20.	IBERDROLA	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	José Ignacio Sánchez Galán (presidente y CEO)
21.	INDITEX	Bienes de Consumo - Textil, Vestido y Calzado	Amancio Ortega Gaona (Fundador y expresidente)
22.	INDRA	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	Fernando Abril-Martorell (presidente)
23.	INMOBILIARIA COLONIAL	Sector Inmobiliario	Juan José Brugera Clavero (presidente)
24.	MAPFRE	Servicios Financieros e Inmobiliarios – Seguros	Antonio Huertas (director ejecutivo)
25.	MEDIASET	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	Silvio Berlusconi (fundador y presidente)
26.	MELIÁ HOTELS INTL	Sector Hotelero	Gabriel Escarrer Jaume (director ejecutivo)
27.	MERLIN PROPERTIES	Sector Inmobiliario	Ismael Clemente (CEO)
28.	RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN	Operador del Sistema Eléctrico	José Folgado Blanco (presidente)
29.	REPSOL	Petróleo y Energía - Petróleo	Antonio Brufau (presidente)

30.	BANCO SABADELL	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Jaime Guardiola Romojaro (director ejecutivo)
31.	BANCO SANTANDER	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Ana Patricia Botín (presidenta)
32.	SIEMENS GAMESA	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	Joe Kaeser (director ejecutivo)
33.	TECNICAS REUNIDAS	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Electricidad y Gas	Juan Llado Arburua (director ejecutivo)
34.	TELEFONICA	Tecnología y Telecomunicaciones	José María Álvarez-Pallete López (presidente ejecutivo)
35.	VISCOFAN	Fabricación y Comercialización de Envolturas para Productos Cárnicos	José Domingo de Ampuero (presidente)

## 4. Empresas y directivos

### a. ACS

El Grupo ACS, S.A. (Actividades de Construcción y Servicios, SA), es una gran compañía a nivel mundial que se dedica a las actividades de construcción y servicios, principalmente centradas en el desarrollo de sectores clave para la economía como las infraestructuras y la energía. Es una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.

El Grupo ACS es una constructora española que fue creada tras una serie de fusiones de empresas hasta ser ACS. Primero la empresa OCISA, fundada en 1942, y Construcciones Padrós, fundada en 1968, se fusionaron en 1992 lo que dio lugar a OCP Construcciones. Unos 5 años después, OCP Construcciones se fusionó con Ginés Navarro Construcciones, fundada en 1930, y Vías, fundada en 1928, y dio lugar a ACS, S.A. El gran crecimiento y desarrollo de ACS no se dio hasta 2002 cuando adquirió una participación de control en Dragados. En el año 2007, el Grupo ACS adquirió una participación significativa en Hochtief, uno de los líderes mundiales en el desarrollo de infraestructuras. Esta operación fue para el Grupo ACS una palanca para acelerar su expansión internacional y el desarrollo de ACS.

Las claves del éxito de la compañía se basan fundamentalmente en una organización eficiente y una gestión dinámica y emprendedora. Esta gran gestión se fue forjando durante toda su trayectoria, a través de sucesivos procesos de fusiones, adquisiciones, proyectos y planes estratégicos con el objetivo primordial de obtener la máxima rentabilidad de sus accionistas.

Todas sus actividades se basan y están guiadas por una clara orientación al cliente, con espíritu de servicio y como garantía de futuro, creando una sólida relación de confianza a largo plazo basada en el conocimiento mutuo.



*Ilustración 3. Valores de la empresa ACS*

El grupo fomenta la responsabilidad, confianza e iniciativa de los empleados con una organización ágil y descentralizada, que hace generar la máxima rentabilidad, tratar de alcanzar los objetivos más desafiantes que se puedan y promover la excelencia necesaria para ofrecer los

mejores servicios y productos a los clientes. ACS mantiene un inapelable compromiso con el desarrollo sostenible, sirviendo a la sociedad de manera eficiente y éticamente responsable a través de su capacidad de generar valor para la compañía y para todos sus grupos de interés, exigiendo los máximos estándares de integridad entre sus empleados y colaboradores, y con ello, consigue la excelencia en el trabajo de sus empleados que hace llevar la empresa hasta lo que es hoy en día. Estos valores, que forman parte de la cultura del Grupo desde sus inicios, han generado las principales ventajas competitivas que son la base del crecimiento pasado y futuro, y son valores que definen y dan forma a la marca ACS, a cómo se la conoce<sup>13</sup>.

### **Florentino Pérez Rodríguez:**

Florentino Pérez es actualmente presidente de ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A. Nació en Madrid en 1947 y es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid.

Inició su carrera profesional en 1971 en el sector privado, llegando a dirigir la Asociación Española de la Carretera hasta que pasó al sector público empresarial. Entre 1976 y 1982 ocupó distintos cargos en la Administración Pública, como Delegado de Saneamiento y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Madrid, Subdirector General del Ministerio de Industria y Energía,



*Ilustración 4. Florentino Pérez, presidente de ACS y del Real Madrid*

Director General de Infraestructuras del Transporte del Ministerio de Transportes y presidente del Instituto Nacional de Reforma y Desarrollo Agrario (IRYDA) del Ministerio de Agricultura. En 1983 regresa a la iniciativa privada y desde ese año pasó a ser el máximo ejecutivo de Construcciones Padrós, S.A., siendo, además, uno de sus principales accionistas. Desde 1993 es presidente de ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S. A. También es presidente del Real Madrid Club de Fútbol, lugar que ha ocupado en dos etapas de su vida: del 2000 al 2006 y del 2009 hasta la actualidad<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Conozca ACS. Obtenido el 27 de febrero de 2018, página web oficial del Grupo ACS: <http://www.grupoacs.com/>

<sup>14</sup> Moreno, V. Florentino Pérez Rodríguez. Obtenido el 5 de marzo de 2018, página web de biografías: <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/6741/Florentino%20Perez%20Rodriguez>

Florentino comenzó su camino hasta la presidencia de ACS en 1983 cuando pasa a liderar la empresa Construcciones Padrós, S.A. y a ser uno de los máximos accionistas. En este momento fue cuando Florentino empezó a darse a conocer y a coger nombre. Seguramente fue el principal responsable de la consecuente fusión de Construcciones Padrós, S.A. con OCISA, y posteriormente con Ginés Navarro Construcciones y Vías hasta dar con la fusión final y llegar a ser ACS, del cual cogió el puesto de presidente en 1993. Esto significa que ACS se formó y se dio a conocer de la mano de Florentino, por lo que las dos marcas, tanto la personal de Florentino como la corporativa de ACS, crecieron juntos simultáneamente. A pesar de tener ya experiencia ambos, el desarrollo de los dos se dio juntos. Posteriormente, Florentino sería nombrado presidente del Real Madrid, lo que hizo que tuviera aún más notoriedad, y sería ahí donde se codearía con altos cargos nacionales e internacionales que le relacionarían en el sector para desarrollar ACS<sup>15</sup>.

Como presidente del Real Madrid se caracterizó y se le conoció por sus numerosos fichajes galácticos. En verano de 2000 saltó a la presidencia al derrotar en las elecciones al entonces presidente Lorenzo Sanz. Su mandato y su gestión siempre se recordará como la Era Galáctica. Siguió una política en la que buscaba tener lo mejor y ganarlo todo, fichando los mejores jugadores del momento, alguno de los fichajes un tanto polémicos al quitárselos directamente al equipo rival como es el caso de Luís Figo. Fichajes como el mencionado Luís Figo, Ronaldo, Zinedine Zidane y David Beckham entre otros que llevaron al club a ganar muchos títulos. Por otra parte, realizó una serie de mejoras y fue remodelando el Estadio Santiago Bernabéu, y nombró como Presidente de Honor a Alfredo Di Stéfano. En 2006 dimitió antes de finalizar la temporada debido a la mala situación deportiva del club. Por tanto, sabemos que Florentino es un presidente caracterizado por este tipo de gestión en la que siempre quiere tener y fichar lo mejor. No importa lo difícil que puede ser, él lo consigue. Un ejemplo de esto es el de Figo, fichaje prometido antes de las elecciones si salía presidente siendo jugador clave en el equipo rival, el Fútbol Club Barcelona. Esta estrategia aporta mucho a su marca personal y es lo que se conoce como transferencia de “equity” ya que, a través de sus grandes fichajes y de su intención de hacerlo todo a lo grande para ser el mejor club del mundo, consigue que se le conozca cómo alguien poderoso y que consigue lo que se propone.

---

<sup>15</sup> Moreno, V. Florentino Pérez Rodríguez. Obtenido el 5 de marzo de 2018, página web de biografías: <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/6741/Florentino%20Perez%20Rodriguez>

El 1 de junio de 2009 vuelve a la presidencia del club de nuevo. Siguió la misma política que siempre realizó: contrata al técnico Manuel Pellegrini y ficha hasta 8 jugadores con una inversión de 264 millones de euros entre los que cabe destacar a: Kaká, Benzema, Xabi Alonso y Cristiano Ronaldo. En esta etapa se logró la denominada “Liga de los récords”, el fin al maleficio de los octavos de final, el fin a la supremacía del FC Barcelona y numerosos títulos entre los que destacan las 3 últimas Champions (2014, 2016 y 2017). También se le conoce como un presidente exigente que no le vale cualquier pequeño éxito, siempre buscando los mayores retos posibles como podemos ver al despedir entrenadores. Si las cosas no van bien o no se logran títulos no duda en despedir a quien haga falta. No lo dudó con José Mourinho, como tampoco lo hizo con Carlo Ancelotti, un entrenador que contaba con una Copa del Rey y una Champions en dos años, y con el respaldo, cariño y respeto de todo el vestuario. Esta es una cualidad que caracteriza a Florentino, los aficionados al fútbol sabemos perfectamente al igual que los entrenadores que si no se consiguen títulos el puesto peligra. Mientras tanto, Florentino siempre se encarga de dar la mayor confianza posible al entrenador para que lo haga lo mejor posible dándole el cariño que necesite y nuevos jugadores si hace falta, pero cuando esa confianza no se la devuelven en forma de títulos busca cambiar las cosas para recuperarse y ganar lo antes posible.

En 2011 se le considera con el décimo puesto de personas más ricas de España y en el puesto 804 del mundo, según la clasificación Forbes, con un patrimonio personal estimado en 1.600 millones de dólares. En 2015 pasa al décimo tercer puesto del mismo ranking español, con una fortuna estimada en 2.000 millones de euros. En enero de 2017 se convierte en el accionista de referencia de ACS con una participación del 12,52%, a través de la empresa Inversiones Vesán, S.A.

Para hacer negocios por el mundo, no es lo mismo decir que eres el presidente de una gran empresa que el de un club de fútbol como el Real Madrid. Florentino lo sabe muy bien. Y este hecho es el que hizo que Florentino se haya cotizado tanto hasta ser quien es hoy en día, una imagen basada en su esfuerzo, sus movimientos y sus decisiones. No cabe duda de que ser presidente del Real Madrid le hizo crecer hasta los niveles actuales.

El Real Madrid no solo es uno de los clubes deportivos más grandes del mundo: también es una de las mayores marcas globales, un auténtico símbolo de poder y riqueza. Presidir una entidad así otorga un prestigio inmenso, y ser el presidente otorga una marca personal con la que influyes en la sociedad, en todos los socios del club y todos los aficionados. Tus decisiones serán juzgadas por todos.



Figo estrenó la etapa de los 'galácticos', la plantilla que consiguió juntar a Zidane, Roberto Carlos, Ronaldo, Figo, Raúl y Beckham en sus filas. En esa época, por el palco del Bernabéu desfilaban los nombres más potentes de la política y la economía españolas, desde el presidente del Gobierno José María Aznar hasta el banquero Emilio Botín. Al lado de Florentino, en la directiva figuraban personajes como Luis del Rivero, Juan Abelló, Fernando Martín y Fernando Fernández Tapias. El gran crecimiento de la empresa de Florentino, ACS, coincidió con ese periodo. De 2000 a 2002, la compañía pasó de una cifra de negocio de 3.400 a 4.400 millones de euros. En 2003, tras fusionarse con Dragados, llegó hasta los 10.700 millones. Las concesiones de obra pública tuvieron mucho que ver. "Yo soy poderoso en la medida en que soy presidente del Real Madrid", dijo el mismo empresario y presidente de ACS en el programa Salvados de La Sexta. No cabe duda de que, hasta la fecha, el cargo le había permitido mejorar su imagen personal, convertirse en un personaje famoso... y muy especialmente, relacionarse con las personalidades más influyentes del país.

La temporada 2014/15, posterior al Mundial de Brasil, fue el gran ejemplo del cambio de enfoque de Florentino Pérez en lo referente a política de fichajes. Tras ganar ese último año la Champions League tenía margen de maniobra y se dedicó a comprar y vender jugadores con libertad. Durante esos movimientos y compraventas se dieron una serie de casualidades de esas que parecen perseguir al mandatario madridista, o que tal vez persigue él. Si comparamos los movimientos de ACS y los fichajes del Real Madrid durante ese año, el nivel de coincidencia es bastante impactante. Puede ser totalmente casualidad ya que ACS es una empresa multinacional posicionada por todo el mundo. A pesar de eso, no deja de ser sorprendente que casi cada fichaje del equipo blanco estuviera relacionado con un gran contrato para la empresa de Florentino Pérez.

Esto empezó cuando, en junio de 2014, ACS consigue una licitación de autopistas en Colombia por un valor cercano a los 700 millones de euros. Unas semanas más tarde, en julio, el Real Madrid fichó a James Rodríguez, jugador clave del seleccionado colombiano en el Mundial de Brasil. Un par de meses más tarde, en septiembre de 2014, la empresa Cobra (filial de ACS) fue elegida para construir una planta diésel en México con un contrato por valor de unos 390 millones de euros. En el mismo mes, el Real Madrid consiguió la cesión de Javier 'Chicharito' Hernández, delantero mexicano del Manchester United. En noviembre de 2014 salió a la luz que Leighton, la filial australiana de ACS, estaba en una mala situación con dificultades serias. Casualmente, ese año el Real Madrid se fue de gira de pretemporada en verano de 2015 a Australia. Y, a principios de 2015, ACS había logrado la licitación para construir un tramo de

la autopista conocida como Westconnex que se construye en Australia por valor de 1.900 millones de euros en noviembre del mismo año, y también consiguiendo la licitación para el segundo tramo por un valor cercano a los 2.800 millones de euros.

Todos estos movimientos podrían ser consecuencia de la casualidad. ACS es una empresa enorme y sus negocios están presentes por todo el mundo. Pero no por ello deja de estar relacionado y lo más posible es que un tema derive en el otro y así trabaje por la expansión y el crecimiento tanto del Real Madrid como de ACS<sup>16</sup>.

Con estos hechos se puede ver claramente como el ser presidente del Madrid le ha beneficiado en los negocios. Ha conocido personas muy importantes del país e internacional. Ha relacionado ambos negocios buscando que un proyecto de los dos beneficie al otro como hemos visto en todos estos casos.

También, el ser presidente del Madrid te hace ser una persona más mediática y de la que se hable más. Probablemente, si sólo hubiera sido presidente de ACS no hubiera conseguido tanta fama como la que tiene. Es una persona que le gusta que hablen de él y estar por el medio en todos los asuntos. Cuanto más se hable más provecho saca, no se esconde. Le hace ser una persona poderosa, que domina el mercado del fútbol con sus fichajes, pero también el sector de la construcción con sus proyectos y servicios. Además, los objetivos de los dos negocios son distintos. Por un lado, el principal objetivo del Madrid es conseguir títulos. No conseguirlos es sinónimo de fracaso, o eso es lo que entiende Florentino de lo que es “su Madrid”. Por otro lado, para ACS lo que prima es la cuenta de resultados y por ello el principal objetivo es obtener el máximo beneficio posible.

El caso de Florentino Pérez merece mención similar al de Silvio Berlusconi, un exitoso empresario y expolítico italiano relacionado, como Florentino, con el mundo del fútbol. Berlusconi ha sido un importante político en Italia, llegando a ser presidente del Consejo de Ministros de Italia, pero es principalmente conocido por ser fundador y presidente de la poderosa corporación de telecomunicaciones Mediaset<sup>17</sup>. En 2011, la revista Forbes le cataloga como la persona más adinerada de Italia. Berlusconi ha sido presidente del AC Milán desde 1986 hasta

---

<sup>16</sup> Mestre, J. (2015). ¿Quién es Florentino Pérez? Consultada el 7 de abril de 2018, página de crónicas deportivas: <https://sports.vice.com/es/article/5375nq/quien-es-florentino-perez-real-madrid-futbol>

<sup>17</sup> Silvio Berlusconi. Obtenido el 5 de marzo de 2018, página web de biografías: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berlusconi.htm>

2017. Por tanto, Berlusconi es una de las personas más influyentes en el país e incluso internacionalmente hablando. Berlusconi es una persona polémica e incluso más mediática que Florentino ya que ha sido condenado en varias ocasiones a varios años de prisión debido a incitación a la prostitución de menores, a abuso de autoridad, a fraudes fiscales relacionados con su empresa Mediaset, y a delitos de corrupción relacionados con el soborno de un senador. Con Berlusconi en el poder, se aprobó una ley por la cual los máximos representantes de los poderes ejecutivo, judicial y legislativo no podían ser procesados en los juzgados. Así, Berlusconi se libró de varios de sus problemas con la justicia en su país y en países como España. Berlusconi también ha sabido aprovecharse de su poder político en el mundo empresarial creando leyes que benefician a su grupo empresarial. Asimismo, también ha sido relacionado con la Mafia. Berlusconi fue atacado y herido en el rostro por un paciente psiquiátrico en 2009. Por todos estos motivos, la imagen de Berlusconi ha sido dañada, aunque más bien se la ha dañado él mismo. Con esto vemos como cada uno es dueño de su marca y elige la imagen que quiere dar y como quiere que se le reconozca. A Berlusconi no se le reconocerá de otra manera que como un empresario poderoso que quería estar en todas partes infringiendo las leyes en favor de su interés.

Berlusconi compartió en su vida empresarial por un lado su trayectoria política, por otro la gestión de Mediaset, y por otro la gestión del club de fútbol AC Milán. Durante sus años en la presidencia del Milán, el club llegó a su máximo esplendor y conseguir avanzar y crecer hasta llegar a lo que es hoy en día, uno de los 3 clubes más importantes de Italia junto a la Juventus y al Inter de Milán, y a ser uno de los 3 clubes más laureados de Europa junto al Real Madrid y al FC Barcelona. Todo esto se dio por su carisma, y su gestión deportiva que llevó al equipo a conseguir los logros deportivos. A pesar de toda su historia, ahora mismo el AC Milán vive un mal momento tanto en el país como en competiciones europeas. Su etapa futbolística habrá ayudado a Berlusconi a codearse, como Florentino, con las personas influyentes del país y le hizo tener más poder e influencia en la sociedad. Por todo ello, Berlusconi es conocido en la sociedad y ejerce una marca personal que ha creado durante toda su vida, la de una persona mediática y poderosa, pero a su vez interesada y egoísta. Pero, a su vez, todo ello le ha repercutido ya que se ha beneficiado de su situación política y empresarial realizando ilegalidades por las cuales se le ha incluso condenado a prisión.

Florentino es una persona ejemplar que no se ha distraído en todo su camino vital y que el enfoque empresarial que ha dado a la gestión del Real Madrid ha sido muy positivo e innovador, al contrario que Berlusconi, quien se ha beneficiado de su poder en algunas ocasiones

ilegalmente. Florentino no ha sido acusada de estafas en toda su vida y de lo único que se ha beneficiado es aprovechándose de su puesto empresarial para su club de fútbol y de su posición futbolística para su grupo empresarial. Siendo dos trabajos bien distintos, Florentino ha sabido sacar provecho de ambos y gestionarlos de forma que puedan seguir creciendo y a su vez disfrutando de ello, ya que es lo que ha elegido y le gusta. Por el contrario, Berlusconi también ha sabido sacar mucho provecho de los 3 ámbitos en los que se le relaciona y los ha hecho crecer y desarrollarse. Con el AC Milán ha logrado más títulos deportivos que nunca, Mediaset se ha fundado y crecido de la mano de Berlusconi, y gracias a esto ha llegado a ser una persona importante en la política, pero ha buscado más intereses de los que debería hasta el punto de ser condenado y juzgado por ellos.

La figura de Florentino Pérez tiene unas características innatas, se le conozcan o no, que le han llevado hasta lo que es hoy. Es capaz de elaborar estrategias claras y concisas tanto a corto, medio, como a largo plazo haciendo uso de la razón y aprovechando sólo lo que se puede aprovechar. Reflexiona como el que más acumulando una gran cantidad de información de todos sus proyectos que puede recordar con el paso del tiempo. Es capaz de aguantar largas y complicadas jornadas de trabajo, viajes, reuniones y solucionar problemas. El descanso no le gusta, le gusta sentirse provechoso. Tiene mucho autocontrol, mantiene la calma, la mente fría y no se deja llevar en ciertas situaciones tomando las decisiones que hagan falta como bien hemos visto a la hora del despido de entrenadores. Aunque no expresa sus sentimientos públicamente, es una persona muy pasional y emocional introvertida. Eso sí, puede llegar a estallar y decir lo que haga falta después de acumular mucha tensión emocional.

Florentino Pérez estuvo casado con María Ángeles Sandoval desde hace más de cuatro décadas en las que han tenido tres hijos: Eduardo, Florentino y María Ángeles. La familia era un sostén para Florentino, la base en la que se sustentaba en los malos momentos. Cada semana acudían al mismo restaurante “El Telégrafo” como antes hacían en “El Babero”, entre muchos de los planes que hacían juntos. Pitina, como es conocida su mujer, ha sido siempre la mujer en la sombra. Ha apoyado a Florentino en todos los momentos y es la base que sujetaba la figura de Florentino. Fue ella la que incitó a Florentino a abandonar la política y era ella la que le decía las cosas claramente cuando cualquier otra persona sólo te diría cosas bonitas para evitar problemas o conflictos. No dudaba en dar un toque a quien lo necesitaba, y eso es ayuda a conseguir el éxito y la felicidad. Reconocer o que te ayuden a reconocer problemas o errores para solucionarlos y levantarse lo más rápido posible. El mundo del fútbol también era su pasión y eso motivó a Florentino a pelear por conseguir la presidencia del Real Madrid. Además, era

una mujer muy discreta con pocos caprichos y aficiones sencillas. Pitina no solía ejercer de mujer de Florentino<sup>18</sup>.

Como justo hemos comentado, Pitina era la piedra angular de Florentino, un hombre introvertido al que no le gustaba expresar sus sentimientos. Sí se le vio expresarlos con el fallecimiento de Pitina, que no tiene problema en decir lo que la quiere. Por todo ello, creo que todo gran hombre y toda gran persona debe tener una mujer o un marido al lado que nos apoye, que nos haga feliz, que nos saque una sonrisa en los peores momentos, para, luego poder desempeñarse al cien por ciento cuando sea necesario. Detrás de todo gran hombre o toda gran mujer siempre hay alguien que da ese punto de equilibrio, que conlleva al raciocinio en las decisiones que le han llevado a dominar la vida profesional.

Respecto al cambio generacional de Florentino, se conoce que su CEO, Marcelino Fernández Verdes, ya piensa en el relevo que imagino Florentino liderará. Florentino, con 70 años y rodeado de un equipo de directivos con bastante de edad, ya dirige el relevo del cuerpo directivo de ACS. Marcelino, segundo de ACS y persona de confianza de Florentino, parece estar llamado a sustituir a Florentino y está trabajando por componer un equipo un tanto renovado pero capacitado para seguir en la misma línea de trabajo y crecimiento que hasta ahora. Marcelino ya ha realizado una serie de contactos, muchos de los cuales son directivos de las filiales de ACS que han salido de sus respectivas compañías y se desconoce el futuro que le tienen preparado en ACS, que probablemente sea el de ascender dentro del grupo hasta el cuerpo directivo. Por ello, ACS vive un momento de transición donde sus principales hombres se hacen mayores y necesitan relevo. Florentino ya tiene al elegido para sustituirle, Marcelino, y están trabajando para componer en un buen equipo renovado, con conocimientos y experimentado.

Por todos estos motivos es por lo que el presidente de ACS, Florentino Pérez es una persona influyente en la sociedad y tiene una marca como persona con la que diferenciarse y actuar. Dicha marca personal que posee Florentino está caracterizada como ya hemos visto por ser mediática, una persona a la que le gusta que hablen de él y que se le relacione con todo. Florentino es alguien que relaciona todo lo que pueda para sacar el máximo provecho. La gente lo conoce como tal, y habla de Florentino como alguien poderoso que puede conseguir todo lo que se propone. La gente admira a Florentino por su éxito, su grandeza, su poder, su influencia en la sociedad, la cantidad de personas a las que da trabajo... y para llegar hasta ese punto

---

<sup>18</sup> Félix, J. (2012). Pitina, 42 años marcando el camino a Florentino. Obtenido el 19 de marzo de 2018, diario digital: [https://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-05-27/pitina-42-anos-marcando-el-camino-a-florentino\\_379810/](https://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-05-27/pitina-42-anos-marcando-el-camino-a-florentino_379810/)

Florentino tuvo muchos momentos y decisiones que le llevaron hasta aquí. Él fue el que decidió ser como es y que la gente lo conozca como tal. Él decidió ligar el mundo del fútbol con su profesión como presidente de ACS, y él consiguió codearse con todas las personas importantes del país consiguiendo el respeto de todos. Por todo ello, afirmo que una marca personal la construye la misma persona, ni se construye sola ni la construyen los demás. La construye cada uno con sus hábitos, costumbres, decisiones y reacciones.

Tabla 2. Resumen comparativo de la marca personal Florentino Pérez y la marca corporativa ACS

Comparación Florentino y ACS	
Creación de marca	Las dos marcas la crean igual: hablar por ellas mismas y no dejar a la gente que hable. Hablan de lo que Florentino y ACS quieren que hablen.
Crecimiento	Crecimiento muy similar y simultáneo, aunque Florentino más dependiente del Real Madrid y ACS de Florentino.
Valores y objetivos	Igualdad en los valores y objetivos de las dos marcas. La vida de Florentino afecta a la empresa y viceversa. Buscar el éxito de uno es buscar el éxito del otro.
Notoriedad	Mayor notoriedad por parte de Florentino principalmente por el Madrid. ACS también pertenece a un sector donde no se debe potenciar tanto la marca.
Valor de marca	Mayor valor de la marca Florentino que la marca ACS. Y todavía más del Real Madrid.

Tabla 3. Desarrollo de las marcas Real Madrid, Florentino Pérez y ACS

	REAL MADRID	FLORENTINO PÉREZ	ACS
INICIOS Y FORMACIÓN DE LA MARCA	Inicio en 1902. Fortalecimiento de la marca como internacional a partir de 1956 con las primeras Copas de Europa	Trayectoria previa en sector público y privado. Dio el salto a Construcciones Padrós, S.A. y a partir de ahí se dio el crecimiento de su marca.	Las múltiples fusiones llevaron a su fundación en 1993
CRECIMIENTO Y MÁXIMO ESPLENDOR DEL CLUB	Crecimiento: década de los 60.	Crecimiento: con el puesto de presidente de ACS	Sin la fusión eran empresas

	Máximo esplendor de la mano de Florentino Pérez: Etapa de los galácticos y la actual. Importante la transformación de ser una institución deportiva a una empresa con grandes beneficios y reinversión de la competitividad <sup>19</sup> , además de los últimos títulos logrados.	Máximo esplendor el actual gracias al Real Madrid	de mediano tamaño Tras la fusión forman el tercer grupo nacional del sector. Máximo esplendor: el actual gracias a la gestión y marca Florentino Pérez.
<b>VALORES ASOCIADOS A LA MARCA</b>	Grandeza, gestión, inteligencia.	Eficacia, rentabilidad, notoriedad y tenacidad	Trabajo, éxito, crecimiento

<sup>19</sup> Urrutia de Hoyos, I.; Kase, K. (2006). El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia Financiera*, 2006 SEP, AÑO XXII (231), pp. 10-18.

## b. Inditex

Inditex es un grupo comercial que compone una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo con 7.475 tiendas en 96 mercados. El grupo está compuesto por ocho marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Lefties y Uterqüe (véase Ilustración 5). La idea de la compañía es la de diversificar sus productos en distintas marcas para que se asocie cada una a su respectiva marca y no haya riesgo de asociación con la marca Inditex. Es un concepto distinto al de otras marcas como Mango por ejemplo que opta por un modelo más concentrado, construir un solo valor, en una dirección.



*Ilustración 5. Imagen de las marcas que componen el grupo Inditex*

Inditex fue fundada en 1963 por Amancio Ortega cuando abrió un taller especializado en fabricar ropa de mujer. A partir de ahí empezó a desarrollar el imperio cuyas dimensiones han variado y se ha ido creando lo que es actualmente, pero con una clara idea de la que intentan no alejarse: los clientes están en el centro de todo cuanto hacen. Los productos que se ofrecen presentan precios asequibles y varían prácticamente cada semana por lo que en sus oficinas buscan constantemente innovar en sus diseños. Reúnen en la misma compañía los elementos esenciales para la creación de moda: diseño, fabricación, logística/distribución y venta.

Inditex tiene una primera marca, Zara, y fue con ella con la que se expandió internacionalmente a finales de la década de los 80. Sucesivamente se iría internacionalizando con las demás marcas con un modelo integrado de tiendas físicas y online. En 2001 la empresa salió a bolsa y forma parte de índices bursátiles como IBEX 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600. Tiene una plantilla de más de 171.000 empleados por el mundo que trabajan para crear



valor siempre pensando en el cliente y en los efectos que su actividad genera en las personas y el medio ambiente<sup>20</sup>.

Inditex, al ser un grupo de marcas, evita riesgos a la hora de asociar problemas de alguna marca con el grupo. Se responsabiliza de todas e intenta apoyarlas para que tengan éxito, pero el principal objetivo es el desarrollo de la compañía. Cada marca trabaja por separado, pero forma parte de la compañía. Por ello, Inditex es un identificador de la compañía, la marca corporativa del grupo. Inditex no crea valor ni es una marca como tal, pero sí es una gran compañía líder en sus mercados relacionados con lo textil, y una empresa ejemplar, exitosa y con una idea. La marca corporativa supervisa el buen desarrollo de las demás marcas. Inditex es la base de todas sus marcas y aporta imagen a ellas ya que las marcas de la compañía son conocidas por todos y las decisiones de la compañía repercuten en todas sus marcas. La manera en la que se conoce a Inditex es distinta a la de sus marcas, pero no deja de estar relacionado. La clave de éxito de Inditex se basa en la excelencia en la distribución, una localización excelente, y a la vez bajo presupuesto en publicidad<sup>21</sup>. Buscan el que la gente hable de la marca en vez de que la marca hable por sí misma. La marca mira a las personas y observa, les ofrece exactamente lo que buscan gracias a análisis de tendencias y el estar presente a pie de calle. Y esto lo hacen igual que como lo hace Amancio Ortega, como detallaremos a continuación. Amancio no hace que hablen de él, sino que las personas hablan de él sin que él lo busque. Es un enfoque basado más en el cliente que en la empresa y en el directivo.

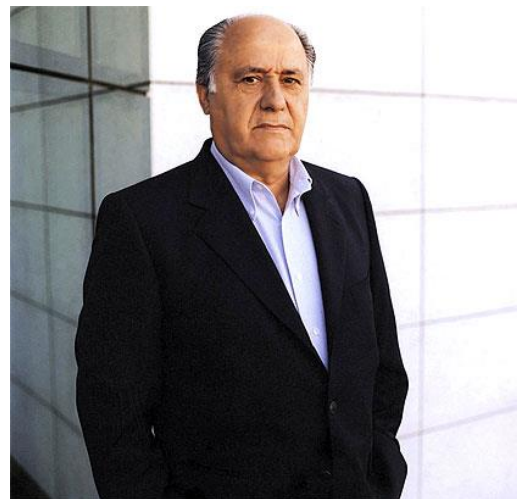
---

<sup>20</sup>Conócenos. Consultada el 27 de febrero de 2018, página web oficial del grupo Inditex: <https://www.inditex.com/es/home>

<sup>21</sup> 2017's Top-Performing CEO on Getting Product Right (2017). Harvard Business Review October 2017.

## Amancio Ortega:

Amancio Ortega Gaona, procedente de León en 1936, es un empresario español dedicado al sector textil. Es fundador, junto con su exesposa Rosalía Mera, y expresidente del grupo empresarial textil Inditex, cargo en el que le sucedió Pablo Isla, y de la cadena de tiendas de ropa más conocida del grupo: Zara. El 12 de noviembre de 2016, su fortuna alcanzó una cifra de más de 71 800 millones de dólares por lo que es considerado por la revista Forbes una de las 5 personas más ricas del mundo. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación le concedió la gran cruz de la Orden del Mérito Civil.



*Ilustración 6. Amancio Ortega, expresidente y fundador de Inditex*

Amancio se trasladó a Tolosa (Guipúzcoa) con tres meses, porque su padre fue nombrado jefe de la estación ferroviaria, hasta los 12 años. La familia Ortega dejó Tolosa rumbo a Galicia, nuevo destino del padre, y allí empezaría a forjarse el imperio Zara. Tuvo dos hijos con su primera esposa Rosalía Mera: Sandra, nacida en 1968, y Marcos, nacido en 1971. Se casó en 2001 con Flora Pérez Marcote, madre de su otra hija, Marta, nacida el 10 de enero de 1984.

La familia Ortega era una familia humilde, que le costaba llegar a final de mes. Un día, Amancio acompañó a su madre a buscar abarrotes y, detrás del mostrador, este joven escuchó cómo le decían a su madre que no podían fiarle más. Ese momento debió ser un momento de inflexión en la vida de Amancio al darse cuenta de que su familia era incapaz de pagar. Amancio sintió vergüenza y humillación ese día. Decidió abandonar la escuela para ponerse a trabajar y se prometió a sí mismo que su familia no volvería a sufrir una situación así. Aquí fue donde la marca personal de Amancio empezaría a formarse, siendo un adolescente con toda la vida por delante. Un Amancio con un sueño y una promesa por cumplir, un trabajador nato<sup>22</sup>.

Su carrera en el mundo del textil comienza con catorce años en La Coruña, como empleado de dos conocidas tiendas de ropa donde adquirió sus primeros conocimientos sobre el sector textil. En 1963 crea la compañía Confecciones GOA, S.A. (sus iniciales en sentido inverso), dedicada a la fabricación de albornoces. El negocio crece progresivamente durante

<sup>22</sup> Hooker, L. (2016). Cómo Amancio Ortega, el dueño de Zara, se convirtió en el hombre más rico del mundo... por dos días. Consultada el 8 de abril de 2018, página web de servicios de comunicación: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37329197>

estos años y se expande al comenzar a distribuir el producto internacionalmente por Europa. Amancio siguió trabajando en su idea hasta que fortificó la gran idea que le llevaría hasta lo que es actualmente. La idea era vender, fabricar y distribuir, una fórmula en la que desarrollar todos los pasos de la cadena de valor hasta llegar a los clientes para, así, conseguir abaratar los costes y poder sacar los productos al menor precio. Durante esos años, Amancio ya fue forjando su imagen, su carácter y su forma de trabajar, que muchos destacan como una persona con carácter individualista, observador y perfeccionista.

En 1975 abre la primera tienda de Zara en una céntrica calle de La Coruña, en la que vendería ropa para hombre, mujer y niño. Este sería el gran inicio del negocio y, con Amancio, crecerían de la mano consiguiendo reconocimientos y desarrollando el negocio con sus ideas. Al poco tiempo, los establecimientos Zara comenzarían a abrirse por toda España, y posteriormente, se crearía el grupo Inditex en 1985 debido al aumento en



*Ilustración 7. Primera tienda de Zara situada en el centro de La Coruña*

el volumen de ventas. En 1988, se abre una tienda en Oporto (Portugal), y ahí comenzaría su expansión internacional, la que no tardaría en llegar a zonas del mundo como Europa, América, Asia, Oriente Medio y norte de África. A esta gran idea como es Zara, Amancio ha ido sumando firmas bajo el grupo Inditex como Pull & Bear, Bershka y Oysho, y ha adquirido el grupo Massimo Dutti (1995) y Stradivarius (1999). En 2001 saca a la bolsa su empresa Inditex, que actualmente es conocida por ser el primer grupo textil del mundo. El desarrollo de Amancio y de su marca personal se dio a la vez que el desarrollo de Inditex. A medida que uno crecía el otro se daba aún más a conocer, aumentaba su fortuna y mejoraba su marca personal, la imagen hacia la sociedad. Amancio tampoco ha tenido un camino de rosas, como exitosa persona también ha recibido críticas, principalmente por practicar la deslocalización de la fabricación con el objetivo de obtener mayores beneficios, al tener menores costes en países emergentes entre otros motivos debido a la existencia de una mano de obra más barata.

La clave del éxito de Zara y de Inditex era la idea sobre la que se trabajaba, los clientes están en el centro de todo cuanto hacen. Amancio se dio cuenta de que las tiendas de aquel momento tardaban en tener los productos en las tiendas y eso les hacía que pasaran de moda y los clientes dejaran de quererlos. Para conseguirlo hizo una innovadora revolución en los procesos productivos y de distribución. Decidió basarse en la demanda existente en cada momento y, por ello, decidió que los gerentes de las tiendas serían una parte muy importante de su actividad. Tendrían contacto regularmente y les dirían a la central aspectos como los productos que más se compran, los que están demandando los clientes y el objetivo de la fábrica sería diseñar y producir estos productos lo antes posible para disponerlos en el mercado y que se vendieran mucho antes de que pasasen de moda. Era una gran idea por parte de Amancio. A diferencia de las compañías que existían por aquel entonces que producían lo que querían y se lo ponían a los clientes sin importar lo que ellos querían, le daba a los clientes lo que ellos querían. Inditex tenía una rápida reacción ya que, el producir en todas las partes del mundo le permitía tener esos productos en pocos días. Con estas ideas, a Amancio ya se le consideraba una persona inteligente, con ideas, ambición y pasión. Tenía el gran objetivo de crear un negocio exitoso y, con su ambición e ideas consiguió lo que se propuso<sup>23</sup>.

Además, Amancio ha conseguido que, siendo una compañía con marcas que tienen precios asequibles y productos sencillos, en otras partes del mundo la marca Zara sea considerada una marca que comparan con marcas como Gucci, Dolce & Gabana... Zara se encuentra presente en las mejores calles de las ciudades más importantes del mundo y se codea con marcas de renombre como las anteriormente citadas, entre otras. Y este hecho junto con la buena calidad de sus productos en relación a sus costes hacen que personas no del todo informadas de la marca la comparen con este tipo de marcas. Esto afirma el gran trabajo de Amancio ya que ha conseguido que la consideren de esta manera y con unos precios realmente asequibles. Todos quieren comprar en Zara. Por eso, la publicidad y marketing elaborado por Zara es un gran trabajo al alcance de muy pocas empresas, un gran trabajo de marca.

Además del negocio textil, Ortega ha diversificado su iniciativa empresarial hacia otros sectores industriales como el inmobiliario, el financiero, los concesionarios de automóviles o la gestión de fondos de inversión.

---

<sup>23</sup> Hooker, L. (2016). Cómo Amancio Ortega, el dueño de Zara, se convirtió en el hombre más rico del mundo... por dos días. Consultada el 8 de abril de 2018, página web de servicios de comunicación:  
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-37329197>

A través de la sociedad Pontegadea, Amancio aglutina todo su patrimonio basado en la inversión inmobiliaria. Este patrimonio se concentra en Madrid y Barcelona, situado en el eje de las principales calles de negocios de ambas ciudades, donde posee más de una veintena de inmuebles distribuidos por el paseo de la Castellana, Serrano, Recoletos, Ortega y Gasset (Madrid) y en el paseo de Gracia o vía Laietana (Barcelona). Internacionalmente, también posee inmuebles en otras cinco grandes capitales europeas (París, Berlín, Roma, Lisboa y Londres).

Amancio era una persona humilde que le gustaba pasar desapercibido. No era el típico que le gustaba que hablaran de él, ni que se interesaran por él, ni que le gustaba llamar la atención, cuantas menos entrevistas le hicieran o menos le molestaran él estaba mejor. Le gusta la agricultura y la jardinería ya que le da tranquilidad y le hace tener paz. Suele ir al Pazo de Ancéis en Cambre, una región en La Coruña, donde le gusta pasar el tiempo disfrutando de estas dos aficiones, y también dispone de piscina y granja con animales<sup>24</sup>. Se puede ver como sus aficiones no son nada del otro mundo sino muy sencillas y tranquilas. Allí disfruta tranquilo ya que nadie le molesta y se encuentra como en casa.

En enero de 2011, Amancio anuncia a sus trabajadores a través de una carta que abandona la presidencia del grupo Inditex. Amancio decidió trasladar dicho puesto a Pablo Isla, el que era vicepresidente de la empresa por aquel entonces. Pablo aceptó el puesto con 47 años, 33 menos que Amancio. El proceso del cambio generacional comenzó los últimos años. En esos años combinaban la juventud de Pablo con la experiencia de Amancio para llevar la empresa a crecer todavía más. Pablo entró en Inditex en 2005 por lo que ya conocía la empresa. Amancio debía tener claro años antes que el puesto estaba destinado para su vicepresidente. Pablo cogió la empresa cuando el precio de la acción de Inditex cotizaba a 23,5 euros y la empresa valía 14.600 millones y la llevó a valer 38.700 millones y a un precio de la acción de 62 euros. Superaba así a su gran competidor H&M y era líder mundial. Con este avance, Amancio no ha dado un paso atrás para ser solamente miembro activo del Consejo de Administración de la empresa, sino que deja de asumir la responsabilidad principal del transcurso de la compañía siguiendo por el medio del funcionamiento de la empresa. La relación entre ambos, Amancio y Pablo, es espléndida, ambos reúnen cualidades y rasgos muy similares. Si Amancio se encuentra cómodo siendo discreto y pasando desapercibido, Pablo igual se encuentra aún más cómodo.

---

<sup>24</sup> Olabarrieta, A. (2017). Diez cosas que no sabías de Amancio Ortega. Consultada el 8 de abril de 2018, diario digital de actualidad: [https://www.elespanol.com/corazon/famosos/20170331/204979632\\_0.html](https://www.elespanol.com/corazon/famosos/20170331/204979632_0.html)

Pablo Isla ha sido elegido en 2016 el mejor presidente ejecutivo del mundo según “Harvard Business Review” después de haber estado en el podio en las dos últimas ocasiones. La revista destacó su gestión financiera y su implicación en la parte medioambiental y de sostenibilidad. Todo esto hace indicar que el cambio generacional ha salido lo mejor esperado posible. Por otro lado, Florentino Pérez ocupó el décimo puesto de la lista, y son los dos primeros españoles de la lista lo que hace indicar el éxito y la influencia que tienen en la sociedad<sup>25</sup>. Estos nombramientos dentro de los muchos buenos ejecutivos que hay por el mundo ayuda a la imagen de España, que hace que por el mundo se sepa lo bien que se trabaja en España y que pueden estar al nivel de cualquier ejecutivo. Por eso, a pesar de las dudas sobre si la educación en España es buena he de decir que este tipo de premios nos incitan a pensar en que en España se están haciendo bien las cosas y la formación de los trabajadores es buena. También es una recompensa a Pablo Isla por su esfuerzo y trayectoria en la compañía<sup>26</sup>.

Los cambios generacionales son siempre difíciles y más en una empresa familiar. Amancio no tenía duda y creyó asegurar así lo mejor para el futuro de la compañía, con la persona que ha llevado el crecimiento de la compañía a gran velocidad y en plena crisis. En el otro lado estaba su hija Marta, quien había tenido una formación intensiva para estar lo mejor preparada. Marta comenzó su experiencia detrás de un mostrador de Stradivarius, marca que se dice que Amancio creó a petición de ella. Amancio debió considerar que su hija todavía no estaba preparada y que el puesto no podía ser para otra persona que, para su vicepresidente, y así dejar a su hija más tiempo para estar lista. También, de esta manera evita cualquier posible disputa en su familia, algo que siempre ha evitado para mantener unidos a sus hijos. Marcos, discapacitado psíquico, y Sandra no parece que vayan a tener la posibilidad nunca al haberse mantenido siempre al margen de la gestión de la compañía, pero se espera que su hija Marta, hija de su segunda esposa, sí la tenga.

En 2001 crea la Fundación Amancio Ortega que es una institución privada sin ánimo de lucro con sede en Arteixo (provincia de La Coruña). Con esta fundación, Amancio pretende desarrollar distintos tipos de actividades, fundamentalmente en el campo de la educación y la

---

<sup>25</sup> Launching successful leaders: How to make sure your promising people reach their highest potential (2017) [Versión electrónica]. Harvard Business Review November-December 2017 Edition, 66-77

<sup>26</sup> Carrión, P. (2017). Cómo el mejor CEO del mundo puede impulsar la marca España. Obtenido el 8 de abril de 2018, consultora de investigación de mercados: <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/octubre-2017-pablo-isla-mejor-ceo-del-mundo/>

asistencia social, promoviendo así dichas actividades. Donó 20 millones de euros a Cáritas en octubre de 2012 por medio de la fundación, la mayor donación que ha recibido la ONG en su historia. Marcos, el único hijo varón de Ortega, nació con una grave discapacidad y eso hizo que el empresario promoviera la Fundación Paideia, que es una institución de apoyo a menores con deficiencias, que dirige su exmujer. Con la Fundación Amancio Ortega tiene también un programa de becas para estudiar Primero de Bachillerato en Canadá y Estados Unidos, abierto a nivel nacional. Durante el curso escolar 2016/17 hubo 500 becados repartidos por Norteamérica, 250 en territorio canadiense y otros 250 en EEUU. Todas las organizaciones con las que colabora están muy relacionadas con la religión o educación. Es una persona religiosa, con mucha fe y que colabora mucho con los jesuitas, entre otros.

En marzo de 2017, con ocasión del 81º cumpleaños de su fundador, la fundación anunció su mayor donación hasta la fecha: 320 millones de euros a la sanidad pública para combatir el cáncer. La cuantiosa donación supone una extensión de otra de 17 millones realizada en 2015 para hospitales de Galicia y Andalucía, y servirá para la adquisición y mantenimiento, en hospitales de toda España, de más de 290 equipos de última generación en la detección y tratamiento de distintos tipos de cáncer.

También cabe mencionar la espectacular fiesta con la que le sorprendieron los empleados y familia por su 80 cumpleaños, fiesta con vídeo emotivo incluido con todos los empleados de distintas oficinas felicitándole. En el vídeo se puede ver a Amancio emocionado y a la vez sorprendido por lo que le han organizado. Todos los empleados de la sede Arteixo estaban presentes por los pasillos de las oficinas aplaudiendo y felicitando al cumpleaños. Este tipo de momentos son en los que se ve como es una persona, y a Amancio se le vio como uno más de un gran grupo de personas al que admiran y agradecen todo lo que ha hecho. Amancio ha sido y es un ejemplo para todos estos empleados y esto es como reconoce la sociedad a Amancio, su marca personal, que no es más que una persona humilde, trabajadora, agradecida, admirada, valorada...

Tabla 4. Resumen comparativo de la marca personal Amancio Ortega y la marca corporativa Inditex

	Comparación marca personal (Amancio) y marca corporativa (Inditex)
Creación de marca	Igual creación: dejar que la gente hable en vez de que la marca hable, trabajar en función de lo que quieren los clientes. Marcas con poca publicidad, distribución y localización excelente.
Crecimiento	Simultáneo. Amancio fue el fundador y cuando crecía uno lo hacía el otro también. Ahora, con su dimisión como presidente, lo hacen por separado.
Fortaleza	Marcas muy fuertes. A pesar de la dimisión de Amancio, ambas marcas siguen en el mismo camino sin haber perdido buena imagen.
Valor de marca	Mayor valor de la marca personal de Amancio que la corporativa. Amancio está fortalecido por ser de los hombres más ricos del mundo, y por todas sus donaciones y buenas acciones. La marca Inditex se potencia gracias a sus marcas, principalmente con la marca Zara.

Tabla 5. Desarrollo de las marcas Inditex y Amancio Ortega

	INDITEX	AMANCIO ORTEGA
INICIOS Y FORMACIÓN DE LA MARCA	1963	1963
CRECIMIENTO Y MÁXIMO ESPLENDOR DEL CLUB	Crecimiento moderado primero nacional y luego internacionalmente ayudado principalmente de su marca Zara. Máximo esplendor: el actual implantado por todo el mundo.	Crecimiento de la mano de Inditex y ayudado por la marca Zara. Máximo esplendor el actual llevando a Inditex hasta lo que es hoy en día y también el ser una de las personas más ricas del mundo.
VALORES ASOCIADOS A LA MARCA	Influencia, querida, valorada, gestión.	Visión, trabajo, inteligencia, humilde, exitoso

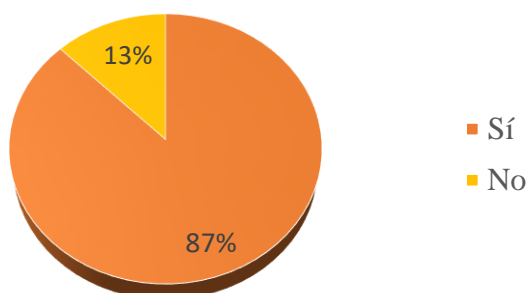


## 5. Resultados de la encuesta

En la encuesta realizada, se ha analizado la influencia que los encuestados consideran que estos directivos tienen sobre la sociedad, las cualidades necesarias para ser directivo o como describirían a uno de estos dos directivos, Florentino y Amancio, entre otras preguntas. Las respuestas obtenidas no están lejos de lo ya comentado en el trabajo o de lo que se suponía. Además, se han obtenido algunas respuestas a resaltar respecto a cómo conocen o ven al directivo, cuál es su estrategia personal o las cualidades necesarias para ser directivo.

En la primera pregunta se pregunta acerca de la influencia de los directivos de empresas importantes en la sociedad. Con un 87%, no cabe duda de que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que estos directivos sí influyen en nuestras mentes, hábitos y acciones (véase Gráfico 1). Este resultado no hace más que resaltar lo comentado anteriormente: la importancia de estos directivos para la sociedad es muy destacable ya que son un ejemplo de esfuerzo y éxito para todos que nos guían en nuestras vidas y son el ejemplo a seguir.

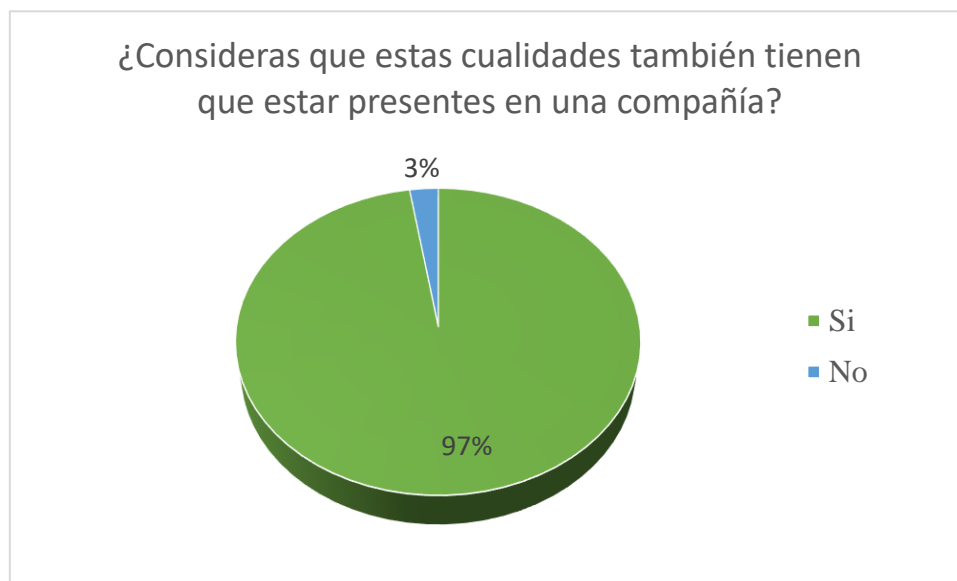
¿Crees que los directivos de grandes empresas influyen notoriamente en la actitud y pensamiento de la sociedad?



*Gráfico 1. Porcentaje de los encuestados que contestaron Sí o No a si los directivos influyen en la sociedad*

A continuación, los encuestados fueron preguntas con dos preguntas relacionadas con las cualidades necesarias para ser directivo y si se tienen que compartir con la empresa. La mayoría de ellos le dieron importancia a cualidades como ser un buen líder, tener empatía, carisma y ser inteligente. Sorprende el ver en alguna respuesta como mencionan la cualidad de saber mandar. Pienso que un directivo no debe saber mandar, sino que debe saber liderar un grupo de trabajadores y luchar por el bien común y eso no lo considero mandar, sino ser el responsable de un grupo. Por el contrario, la mayoría no mencionaron esta cualidad, sino que consideran la

palabra liderazgo como la cualidad que define un buen directivo. A continuación, la gran mayoría, un 97%, afirmó que estas cualidades que debe tener un directivo deben estar presentes en la compañía como podemos observar en.



*Gráfico 2. Porcentaje de encuestados de acuerdo con la presencia de las cualidades de los directivos en la compañía*

También, vemos que 23 afirman saber más y tener más información de Amancio Ortega mientras que 17 de ellos afirman conocer más sobre Florentino Pérez. Con esto vemos como la marca Amancio está mucho más fortalecida quizás por la forma de percibirle o que él se hace percibir. La ayuda del Real Madrid, el club deportivo más grande del mundo, para la marca Florentino parece no ser suficiente comparándola con la marca Amancio. El ser el presidente de lo más importante o de lo que más se habla parece no bastar para ser la marca más conocida.

Las descripciones que dan de los directivos no quedan lejos de la realidad. Los dos directivos son considerados hombres exitosos, trabajadores, con ideas... Llama la atención una respuesta sobre Amancio Ortega que dice que “ha cambiado las reglas del juego”. Y esto es verdad, como hemos comentado anteriormente Amancio ha ideado una forma de trabajar en su empresa basada en el cliente, todo lo que hace lo hace por el consumidor. Esta respuesta se une a muchas otras que afirman que Amancio es un emprendedor, un visionario, pero muy discreto y humilde. Respecto a Florentino Pérez, sorprende alguna respuesta en la que pone en duda sus valores y afirma que percibimos una imagen de él diferente de lo que en realidad es. Como otros dicen, es una persona carismática, que busca la notoriedad, pero tienes muchos valores como hemos visto y por eso ha llegado hasta ahí, aunque haya personas a las que le caiga mal o no compartan los mismos valores u opiniones.

En cuanto a la estrategia personal que realiza cada uno la he diferenciado en cuatro elementos: por su modelo de negocio; por objetivos; misión, visión y valores; y por el posicionamiento personal. Hemos obtenido diferentes resultados para uno y para otro. Como vemos en el Gráfico 3, la encuesta nos dice que la estrategia personal de Amancio está basada en la misión, visión y valores que aporta y secundariamente por el modelo de negocio. Llama la atención que ninguno piensa que Amancio se mueve por su posicionamiento personal. Esto es algo que ya he afirmado. Amancio siempre ha ideado un modelo de negocio diferente a los demás y una manera distinta de transmitirla y de que la perciban, y nunca se ha interesado porque le reconozcan como persona ni que hablen de él sino por todo lo contrario, se le considera una persona humilde y discreta. En el caso de Florentino, consideran que se mueve principalmente por objetivos y, en un segundo plano, por su modelo de negocio y por su posicionamiento personal (véase Gráfico 4). Esto es totalmente cierto, Florentino siempre se ha fijado objetivos y es por eso por lo que decidió entrar en la presidencia del Real Madrid, para lograrlos y ganar posicionamiento personal, además de tener un modelo de negocio claro como ya vemos con ACS. Los encuestados también consideran que Florentino no se guía en función de la misión, visión y valores y esto reafirma alguna respuesta de las preguntas anteriores donde se ponían en duda los valores de Florentino y se le consideraba una persona que ofrece una imagen diferente de lo que realmente es.

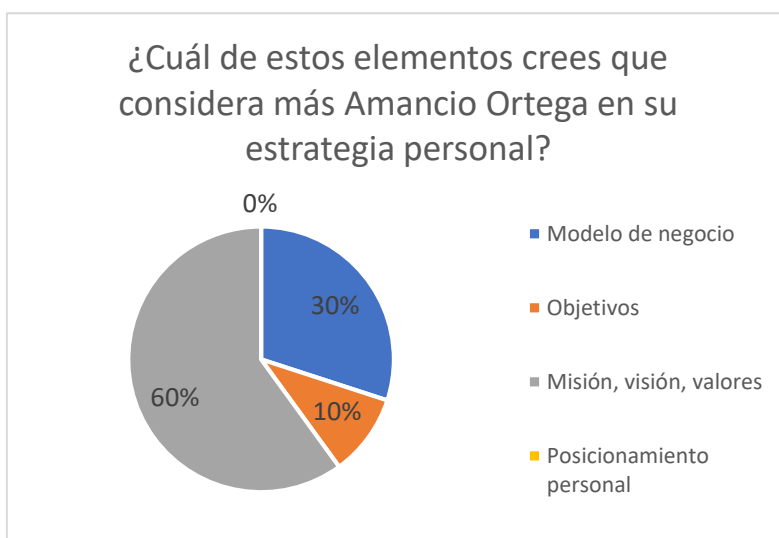


Gráfico 3. Elementos en los que Amancio Ortega basa su estrategia personal

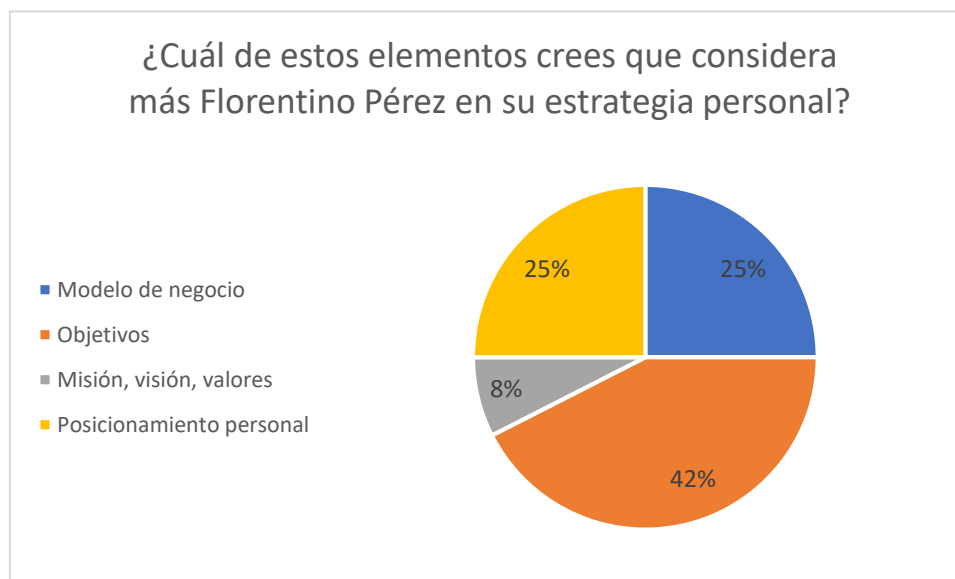


Gráfico 4. Elementos en los que Florentino Pérez basa su estrategia personal

Además, el 82.50% asegura que le gustaría ser Amancio Ortega antes que Florentino Pérez. En este punto puede que en muchos casos se decanten por uno o por otro por el dinero, pero en vista de que ninguno tiene problemas en ese sentido no lo creo. Esto es básicamente por la marca de uno y de otro. Los encuestados se verán más como Amancio y querrán seguir su vida ya que es un ejemplo por fundar un imperio como es Inditex, por las ideas que ha tenido y por como lo perciben como marca. Amancio nos transmite humildad, éxito, trabajador y visionario, cualidades que cualquiera querríamos tener.

Por último, los encuestados fueron preguntados acerca de si las respectivas empresas serían lo mismo si no hubieran estado ellos en la directiva. En el caso de Florentino, la mayoría está de acuerdo en que no hubiera sido lo mismo, aunque sí hay unos pocos que consideran que el éxito de ACS no es principalmente debido a Florentino Pérez. Con Amancio pasa algo parecido, aunque más claro: sólo una persona cree que hubiera sido lo mismo, aunque no hubiera estado Amancio. Esto se deberá a el cómo hace Amancio las cosas y a la relación del éxito de Inditex con Amancio.

La muestra considerada ha sido suficiente ya que se han obtenido conclusiones sobre lo que buscábamos y casi todas las respuestas nos llevan hasta los mismos puntos. Hay una concordancia en las primeras preguntas entre todos los encuestados, y las estrategias personales salen de acuerdo a como son estos dos directivos por su forma ser y manera de trabajar. Los dos se basan en muchos elementos en sus estrategias pero siempre hay algunos que predominan como la misión, visión y valores de Amancio Ortega. Esto realmente coincide con lo investigado anteriormente y de los dos directivos se obtuvo lo que ya se confirmaba.

## 6. Conclusión

Amancio y Florentino, Florentino y Amancio, dos personas a las que el éxito, el esfuerzo y la ilusión parece perseguir. Florentino ha tenido una vida en la que se ha dedicado a distintos ámbitos: tiene un largo recorrido en el sector público, pero también en el privado destacando, por supuesto, su larga etapa en ACS, la que ha desarrollado gracias a su liderazgo, gestión y dirección. Por otra parte, Amancio empezó ya desde pequeño, con 14 años, a trabajar ya en el sector al que se ha dedicado toda la vida y, unos años más tarde, daría el paso al emprendimiento con Confecciones GOA, S.A. y lo que sería posteriormente Inditex con la creación de Zara.

Ambos han dado todo su esfuerzo e ilusión por lograr el mayor éxito posible, cada uno con su método y su camino por recorrer, pero con el objetivo de hacerlo lo mejor posible. Tendrán cualidades o características distintas, pero todas válidas para tener éxito. No hay un sólo prototipo de buen director, hay muchos y todos válidos mientras sean aceptados por la sociedad y se esfuercen y trabajen por el bien de la empresa.

Por una parte, estaba Amancio, quien trabajaba mucho sin dejarse ver mucho basándose en su dedicación y grandes ideas, y peleando por el progreso y crecimiento de Inditex. Por el otro estaba Florentino, diferente en este sentido ya que ha buscado el crecimiento de su empresa mediante el darse a conocer, los grandes movimientos, el que hablen de él... Consiguió ser el presidente del Real Madrid no sólo por afición sino con el objetivo de beneficiarse él mismo y también su empresa, ACS. Y lo ha logrado. En el Real Madrid todos sus fichajes eran estrellas y muchos de ellos eran realizados a la vez que firmaba proyectos en lugares del mundo de donde eran estos jugadores. Su figura ganó nombre desde que es presidente del Real Madrid, y su marca personal e imagen es tan fuerte y conocida por esto. En ambos casos vemos como las dos empresas han salido beneficiadas de la dirección y gestión de los dos directivos, de su imagen y de su marca personal. Y, a la vez, ellos han ganado confianza y reputación en la sociedad gracias a su compañía, sus movimientos y decisiones. Esto es llamado la transferencia de “equity” de la marca personal a la marca de la empresa y viceversa. Con esto se puede claramente cómo el Madrid ha potenciado la marca Florentino y éste ha potenciado la marca ACS, por eso mismo la idea de Florentino de beneficiarse de ser presidente del Real Madrid para su carrera profesional es una idea más que acertada. En el caso de Inditex es distinto, la marca Zara ha sido la que ha potenciado a las demás marcas y a Inditex, y con ello a Amancio Ortega. Pero, Amancio ha crecido a la vez que Inditex aunque lo que de verdad les haya potenciado sus marcas fuera Zara. Es muy difícil pensar en un Inditex sin Zara o en cualquier otra marca del grupo sino hubiera

estado Zara. Pero también es muy difícil pensar en un Inditex sin Amancio ya que ha sido el que creó la manera de trabajar que los ha llevado hasta ahí. Por ello, en el caso de ACS, es la marca corporativa la que se beneficia más de la marca personal Florentino Pérez y, en el caso de Inditex, ninguno se beneficia más del otro aunque sí quizás Inditex se beneficie un poco más de la marca Amancio ya que es el que ha ocasionado llegar hasta ahí con sus ideas y decisiones.

Además, hay que plantearse también en cómo habrían sido estas empresas sin estos directivos o con otro estilo de dirección. ACS sin Florentino o con otro estilo de dirección no hubiera llegado hasta lo que es hoy en día porque en parte ha llegado hasta ahí beneficiándose de la gestión de su directivo y de su marca personal para conseguir proyectos y beneficios que de ninguna manera los hubiera conseguido. Inditex sin Amancio o con otro estilo de dirección tampoco hubiera llegado hasta lo que es hoy en día aunque otro la hubiera creado el mismo día y a la misma hora porque no hubiera tenido las mismas ideas que Amancio y, la forma de trabajar de la empresa basada en los clientes no hubiera ocurrido por lo que el éxito hubiera sido inferior.

Lo que también es verdad es que el sector de la moda y el de la construcción son dos sectores muy distintos y que hay que gestionarlos de distinta manera. El sector de la moda está muy basado en toda la sociedad ya que tienen que conseguir vender mucho a todas las personas. Al contrario, el sector de la construcción tiene que conseguir proyectos en ciudades y países cuyos clientes no son las personas de la calle. Por eso, la marca ACS no debe estar tan potenciada como sí lo debe estar la marca Inditex.

Al ser dos marcas personales muy ligadas al éxito de la compañía es lógico pensar que si en alguno de los dos casos ocurre algún problema grave, escándalo o aspecto polémico pondría muchos conflictos en la compañía e influiría mucho en ella hasta el punto de que muchas personas podrían llegar a no querer comprar sus productos por lo que ha hecho el director de la compañía o por lo que le ha pasado. Por este mismo motivo, al ser dos directivos muy conocidos y con mucha relevancia y notoriedad en la sociedad un escándalo de este tipo tendría mucha más relevancia que en el caso de directivos con menor relevancia y menor influencia.

En conclusión, Amancio y Florentino son dos marcas muy ligadas al éxito de sus respectivas compañías, dos personas a las que si les pasase algo mediático repercutiría en la empresa y dos personas a las que todos tenemos como ejemplos de éxito y caminos a seguir para llegar alto. Cada uno en su actividad, cada uno en su sector y con su vida, pero distintas cualidades, características, ideas y formas de trabajar que los han llevado igualmente hasta lo más alto. La sociedad sabe y valora el trabajo de estos dos directivos y que hayan formado parte

de estas dos empresas ya que han sido clave para crear estas marcas, que son marcas que la gente quiere. Ambos han disparado sus marcas con esta gestión, formando parte de estas marcas y con su compromiso con ello. También destacar a ambos cada uno en su estilo: Amancio se ha creado a sí mismo en un sector al que el dio forma y lo hizo como el quiso por lo que la transparencia de su persona y su gestión queda clara; y Florentino se ha ido formando a lo largo de los años y dando forma a lo que finalmente ha conseguido, poco a poco creó su marca con una serie de cambios en su vida para llegar hasta lo que es hoy en día.

Por tanto, concluyo afirmando la clara relación existente entre marca personal y marca corporativa y el beneficio y provecho que se pueden sacar la una de la otra. Un directivo es la imagen de una compañía y lo que él decida o haga repercutirá en su compañía. Asimismo, sabemos que inteligencia, confianza, sacrificio, experiencia y trabajo son cualidades que deben estar en la personalidad y características de un buen directivo, y cómo una marca personal no se forja sola ni la crea la misma persona. A la marca personal le da forma la respectiva persona con sus decisiones y actos, pero los que realmente hacen la marca personal son los que la perciben. El cómo la perciben es clave para una marca personal, por lo que la persona se debe basar en los que la perciben para conseguir una mejor marca, actuar en base a los que opinan y critican.

## 7. Anexos

### Anexo 1. Propuesta de desarrollo

#### **Introducción:**

Por un lado, los directivos de una empresa son personas que influyen en dicha empresa y dan una base para la empresa sobre la que los demás trabajadores trabajan a diario. Por otro lado, también pueden influir en la sociedad en general, sobre todo los de las grandes empresas ya que son personas de las que se habla y que, en muchos casos, se tienen como ejemplos a seguir para conseguir una vida de éxito. Por ello, los directivos pueden llegar a ser un activo de valor para la compañía ya que atraen consumidores y despiertan interés de la sociedad hacia la compañía.

El enfoque del que va a tratar mi trabajo es analizar dos grupos de directivos del IBEX 35, por un lado, Florentino Pérez y por el otro Amancio Ortega, dos casos de marca personal contrastados para comparar distintos caminos para llevar una empresa y darle su personalidad; y obtener unas conclusiones sobre cómo es su marca personal, su trayectoria, su aportación y su liderazgo para mantener en lo más alto a la empresa, teniendo unas características reconocidas en la sociedad. Además, me gustaría enfocar el trabajo en cuanto a lo que han hecho en su vida para llegar hasta ahí, trabajando y aportando unas ideas que le llevaron hasta ese puesto para acabar consiguiendo su marca personal, que hace que la sociedad les reconozca y sea atraída e interesada hacia sus empresas, sus productos y ellos mismos.

#### **Índice:**

- 1) Introducción
- 2) Marca personal
- 3) IBEX 35: concepto, empresas y directivos
- 4) Empresas y directivos:
  - a. Florentino Pérez:
    - i. Negocio de la empresa, qué hace/vende, historia, análisis de marca...
    - ii. Directivo: trayectoria, aportación a la sociedad y a la empresa, hechos relevantes del directivo...
    - iii. Análisis de marca del directivo
    - iv. Comparación con el caso de Silvio Berlusconi
    - v. Conclusión de este caso
  - b. Amancio Ortega:



- i. Negocio de la empresa, qué hace/vende, historia, análisis de marca...
  - ii. Directivo: trayectoria, aportación a la sociedad y a la empresa, hechos relevantes del directivo...
  - iii. Análisis de marca del directivo
  - iv. Conclusión de este caso
- 5) Comparación de los dos casos
  - 6) Conclusiones
  - 7) Bibliografía

### **Objetivos:**

- Conocer la forma en la que han conseguido llegar hasta ahí y por la que son personas influyentes en la sociedad.
- Encontrar hechos relevantes de sus vidas que hayan condicionado los pensamientos que la sociedad tiene de ellos.
- Averiguar por qué su persona ha dado valor a la empresa.
- Conocer la real influencia de sus decisiones en la sociedad.
- Conseguir el contraste de como alcanzar los objetivos con dos personalidades distintas.

### **Metodología:**

1. Definir el trabajo
2. Buscar información de cada empresa
3. Buscar la trayectoria y experiencia profesional de los directivos
4. Investigar sobre sus vidas
5. Indagar en los pensamientos de la sociedad sobre ellos
6. Examinar toda la información
7. Evaluar la información y sacar conclusiones
8. Corregir y editar trabajo

## Anexo 2. Cuestionario

### ¿Qué opina la sociedad sobre CEOs importantes?

Los directivos de una compañía son personas que influyen en ella y dan una base sobre la que los demás trabajadores trabajan a diario. Además, también pueden influir en la sociedad en general, sobre todo los de las grandes corporaciones ya que son personas de las que se habla y que, en muchos casos, se tienen como ejemplos a seguir para conseguir una vida de éxito. En mi trabajo analizo dos de los más importantes de España: Florentino Pérez y Amancio Ortega. Para así, llegar a conclusiones de cómo es su marca personal y cómo influyen en la sociedad.

**¿Crees que los directivos de grandes empresas influyen notoriamente en la actitud y pensamiento de la sociedad? \***

- Sí  
 No

**¿Qué cualidades se necesitan para ser un directivo de grandes empresas? \***

**¿Consideras que estas cualidades también tienen que estar presentes en una compañía?**

- Si  
 No

**¿De quién sabes más, escuchas más comentarios, o tienes más información: ¿Florentino Pérez o Amancio Ortega? \***

- Florentino Pérez  
 Amancio Ortega

**¿Cómo describirías a Florentino Pérez en breves palabras? \***

**¿Cómo describirías a Amancio Ortega en breves palabras? \***

**¿Cuál de estos elementos crees que considera más Florentino Pérez en su estrategia personal? \***

- Modelo de negocio  
 Objetivos  
 Misión, visión, valores  
 Posicionamiento personal

**¿Cuál de estos elementos crees que considera más Amancio Ortega en su estrategia personal? \***

- Modelo de negocio  
 Objetivos  
 Misión, visión, valores  
 Posicionamiento personal

**¿Quién preferirías ser o qué vida preferirías tener? \***

- Florentino Pérez  
 Amancio Ortega

**¿Crees que ACS sería lo mismo sin Florentino Pérez? \***

- Si

No

¿Crees que Inditex sería lo mismo sin Amancio Ortega? \*

Si

No

### Anexo 3. Respuestas del cuestionario

¿Crees que los directivos de grandes empresas influyen notoriamente en la actitud y pensamiento de la sociedad?	¿Qué cualidades se necesitan para ser un directivo de grandes empresas?	¿Consideras que estas cualidades también tienen que estar presentes en una compañía?
Sí	Calidad	Si
Sí	Social, decisión, y carácter	Si
Sí	Liderazgo	Si
Sí	Potencial, innovador, creativo	Si
Sí	Liderazgo, carisma, simpatía.	No
Sí	Honestidad, inteligencia, humildad, dotes de mando	Si
Sí	Liderazgo, empatía y humildad	Si
No	liderazgo	Si
Sí	Magnanimidad, integridad, ambición, empatía	Si
Sí	Carisma, liderazgo, empatía	Si
Sí	Liderazgo, carisma, ser visionario, socialmente responsable, inteligente, trabajador	Si
Sí	Ser un ejemplo para todos	Si
Sí	Liderazgo, empatía, poder resolutivo	Si
No	Liderazgo	Si
Sí	Saber liderar y delegar	Si
Sí	Liderazgo, calidad humana	Si
No	Mente fría, liderazgo	Si
Sí	Firme	Si
Sí	Ingenio	Si
Sí	Ser capaz de solucionar las complicaciones que puedan surgir con la mayor efectividad posible	Si
Sí	Respeto y saber mandar	Si
Sí	Inteligencia	Si
No	Liderazgo	Si
No	Ser líder	Si
Sí	Altruismo, Respeto, Inteligencia, capacidad de esfuerzo	Si
Sí	Liderazgo y análisis crítico	Si

Sí	Valor	Si
Sí	Capacidad para inspirar	Si
Sí	Liderazgo y capacidad analítica	Si
Sí	Liderazgo	Si
Sí	Inteligencia, Liderazgo, Moralidad	Si
Sí	Iniciativa	Si
Sí	Liderazgo, diligencia	Si
Sí	Ambición, perseverancia y humildad	Si
Sí	Responsabilidad	Si
Sí	Intuición, seguridad en ti mismo y constancia	Si
Sí	Liderazgo	Si
Sí	Innovador	Si
Sí	Liderazgo, compromiso	Si
Sí	ambicioso, inteligente	Si

¿De quién sabes más, escuchas más comentarios, o tienes más información: ¿Florentino Pérez o Amancio Ortega?	¿Cómo describirías a Florentino Pérez en breves palabras?	¿Cómo describirías a Amancio Ortega en breves palabras?
Amancio Ortega	Rico	Trabajador
Amancio Ortega	Buena gente	Muy rico y trabajador
Amancio Ortega	Discreto	Ambicioso
Amancio Ortega	Sabe influenciar	Elegante e inteligente
Amancio Ortega	Un hombre exitoso, carismático y líder	Un hombre humilde, trabajador y con muy buenas ideas
Florentino Pérez	Empresario que busca notoriedad y publicidad	Trabajador, inteligente, discreto
Florentino Pérez	Carismático, exitoso y trabajador	Humilde exitoso y generoso
Florentino Pérez	trabajador	discreto
Florentino Pérez	Gran gestor	Alguien que ha cambiado las reglas del juego
Florentino Pérez	Empresario	Emprendedor
Florentino Pérez	Serio y trabajador	Humilde y con dinero
Amancio Ortega	Muy listo y empático	Humilde
Amancio Ortega	Autoritario, sobrio, poderoso	Líder, trabajador, honesto
Amancio Ortega	Ambicioso	Humilde
Amancio Ortega	Influenciador	Trabajador
Amancio Ortega	Señor educado	Austero, riquiño
Amancio Ortega	Avispado	Jubilado
Amancio Ortega	Serio	Bondadoso
Amancio Ortega	Avispado	Discreto
Amancio Ortega	Productivo	Buen empresario

Amancio Ortega	La imagen a las cámaras debe de ser diferente al que realmente es	Honesto, de pueblo, muy humilde
Florentino Pérez	Ídolo	Ejemplo
Amancio Ortega	Un empresario de éxito	Un trabajador nato
Florentino Pérez	Avaricioso	Soso, humilde, trabajador
Florentino Pérez	Inteligente y maquinador	Altruista y misterioso
Florentino Pérez	Empresario de éxito	Empresario revolucionario e innovador
Florentino Pérez	Ingenioso	Zara
Florentino Pérez	Trabajador	Discreto
Florentino Pérez	Prepotente	Humilde y genio
Florentino Pérez	Hombre de dudosos valores	Emprendedor exitoso
Amancio Ortega	Presidente de ACS y del Real Madrid	Emprendedor, trabajador, visionario
Amancio Ortega	Listo	Genio
Florentino Pérez	Decidido, líder	Visionario, discreto
Amancio Ortega	Buena persona	Humilde, trabajador y generoso
Amancio Ortega	Ambicioso	Emprendedor
Amancio Ortega	Tenaz, seguro, triste.	Admirable
Amancio Ortega	Influyente.	Discreción.
Florentino Pérez	Trepa	Trabajador
Florentino Pérez	Mediático	humilde, trabajador
Amancio Ortega	Persona importante	El éxito en persona

¿Cuál de estos elementos crees que considera más Florentino Pérez en su estrategia personal?	¿Cuál de estos elementos crees que considera más Amancio Ortega en su estrategia personal?
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Misión, visión, valores	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Objetivos	Misión, visión, valores
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Modelo de negocio
Objetivos	Modelo de negocio
Objetivos	Misión, visión, valores
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Objetivos	Misión, visión, valores
Posicionamiento personal	Objetivos
Objetivos	Modelo de negocio
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Objetivos	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio

Misión, visión, valores	Modelo de negocio
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Objetivos	Objetivos
Objetivos	Modelo de negocio
Objetivos	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Modelo de negocio	Modelo de negocio
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Objetivos	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio
Modelo de negocio	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio
Misión, visión, valores	Objetivos
Objetivos	Misión, visión, valores
Objetivos	Modelo de negocio
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores
Posicionamiento personal	Objetivos
Posicionamiento personal	Misión, visión, valores

¿Quién preferirías ser o qué vida preferirías tener?	¿Crees que ACS sería lo mismo sin Florentino Pérez?	¿Crees que Inditex sería lo mismo sin Amancio Ortega?
Amancio Ortega	Si	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Florentino Pérez	No	No

Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	No	No
Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	No	No
Florentino Pérez	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	Si	No
Amancio Ortega	Si	Si
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No
Amancio Ortega	No	No

## 8. Bibliografía

Amancio Ortega cede el paso a la juventud al frente de Inditex (2011). Consultada el 21 de marzo de 2018, periódico español de información:

[https://elpais.com/economia/2011/01/10/actualidad/1294648378\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2011/01/10/actualidad/1294648378_850215.html)

Brand Finance (2018, marzo). The annual report on the world's most valuable automobile, autocomponent and tyres brands [Versión electrónica].

Calatayud, R. (2015). ¿Qué dice el rostro de Florentino Pérez? Consultada el 14 de marzo de 2018, blog de marca inteligente: <http://marcainteligente.com/2015/11/24/florentino-perez/>

Carrión, P. (2017). Cómo el mejor CEO del mundo puede impulsar la marca España. Obtenido el 8 de abril de 2018, consultora de investigación de mercados:

<https://es.kantar.com/empresas/marcas/2017/octubre-2017-pablo-isla-mejor-ceo-del-mundo/>

Colell, J. (2010). Conseguir resultados excepcionales fomentando la marca personal en la empresa. Obtenida el 5 de abril de 2018, página web de personal and corporate branding:

<http://www.soymimarca.com/conseguir-resultados-excepcionales-fomentando-la-marca-personal-en-la-empresa/>

Conócenos. Consultada el 27 de febrero de 2018, página web oficial del grupo Inditex:

<https://www.inditex.com/es/home>

Conozca ACS. Obtenido el 27 de febrero de 2018, página web oficial del Grupo ACS:

<http://www.grupoacs.com/>

Díaz, I. (2013). Consultada el 21 de marzo de 2018, plataforma online sobre marcas:

<http://www.branzai.com/2013/01/mango-vs-inditex-la-marca-incubadora.html>

El cambio generacional avanza en las grandes empresas españolas (2016). Obtenido el 21 de marzo de 2018, diario económico:

<http://www.expansion.com/empresas/2016/03/30/56fac74c22601d0a358b4644.html>

Espectacular fiesta sorpresa a Amancio Ortega por su 80 cumpleaños (2016). Consultada el 20 de marzo de 2018, periódico español de información: [http://videos.elmundo.es/v/0\\_i7i3mxzp-](http://videos.elmundo.es/v/0_i7i3mxzp-espectacular-fiesta-sorpresa-a-amancio-ortega-por-su-80-cumpleanos?count=0)

[espectacular-fiesta-sorpresa-a-amancio-ortega-por-su-80-cumpleanos?count=0](http://videos.elmundo.es/v/0_i7i3mxzp-espectacular-fiesta-sorpresa-a-amancio-ortega-por-su-80-cumpleanos?count=0)



Fallece “Pitina” Sandoval, esposa de Florentino Pérez (2012). Consultada el 19 de marzo de 2018, periódico español de información:

<http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2012/05/22/futbol/1337713007.html>

Félix, J. (2012). Pitina, 42 años marcando el camino a Florentino. Obtenido el 19 de marzo de 2018, diario digital: [https://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-05-27/pitina-42-anos-marcando-el-camino-a-florentino\\_379810/](https://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-05-27/pitina-42-anos-marcando-el-camino-a-florentino_379810/)

Hooker, L. (2016). Cómo Amancio Ortega, el dueño de Zara, se convirtió en el hombre más rico del mundo... por dos días. Consultada el 8 de abril de 2018, página web de servicios de comunicación: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37329197>

Ibex 35. Consultada el 27 de febrero de 2018, página web conmemorativa de servicios de comunicación: <http://www.eleconomista.es/indice/IBEX-35>

La historia del éxito empresarial de Amancio Ortega en once imágenes (2015). Consultada el 8 de abril de 2018, periódico de servicios de comunicación:

[https://www.huffingtonpost.es/2015/10/23/fotos-amancio-ortega\\_n\\_8368048.html](https://www.huffingtonpost.es/2015/10/23/fotos-amancio-ortega_n_8368048.html)

Launching successful leaders: How to make sure your promising people reach their highest potential (2017) [Versión electrónica]. *Harvard Business Review November-December 2017 Edition*, 66-77

Lista de empresas cotizadas. Consultado el 22 de marzo de 2018, página web de la Bolsa de Madrid: <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/Empresas.aspx>

Mazo, E. (2017). El Real Madrid, la marca más poderosa tras adelantar al Barça. Estudio de Brand Finance.

Mestre, J. (2015). ¿Quién es Florentino Pérez? Consultada el 7 de abril de 2018, página de crónicas deportivas: <https://sports.vice.com/es/article/5375nq/quien-es-florentino-perez-real-madrid-futbol>

Moreno, V. Florentino Pérez Rodríguez. Obtenido el 5 de marzo de 2018, página web de biografías:

<https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/6741/Florentino%20Perez%20Rodriguez>

Olabarrieta, A. (2017). Diez cosas que no sabías de Amancio Ortega. Consultada el 8 de abril de 2018, diario digital de actualidad:

[https://www.elespanol.com/corazon/famosos/20170331/204979632\\_0.html](https://www.elespanol.com/corazon/famosos/20170331/204979632_0.html)

¿Qué es la marca personal? (2012). Consultado el 22 de marzo de 2018, página web de coaching tecnológico: <http://www.coaching-tecnologico.com/que-es-la-marca-personal/>

¿Qué es una marca personal? Consultado el 27 de febrero de 2018, página web de marca personal: <http://www.lamarcapersonal.com/es/que-es-marca-personal>

Sarkar, C. (2016). “Branding: From purpose to beneficence”, Philip Kotler. Obtenida el 27 de febrero de 2018, página web de consejo empresarial: <http://www.marketingjournal.org/brand-purpose-to-beneficence-philip-kotler/>

Silvio Berlusconi. Obtenido el 5 de marzo de 2018, página web de biografías: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berlusconi.htm>

Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Península.

¿Sirven las horribles imágenes en las cajetillas de cigarrillos para dejar de fumar? (2014). Obtenida el 12 de marzo de 2018, página web de servicios de comunicación: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141124\\_cigarrillos\\_imagenes\\_am](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141124_cigarrillos_imagenes_am)

Urrutia de Hoyos, I.; Kase, K. (2006). El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia Financiera*, 2006 SEP, AÑO XXII (231), pp. 10-18.

2017's Top-Performing CEO on Getting Product Right (2017). *Harvard Business Review October 2017*.