

EL PERFIL DE CARLO DE BENEDETTI

El ingeniero que se enfrentó a Berlusconi

A sus 75 años, el presidente de Cir y Cofide se retira a medias, ya que permanecerá al mando de la casa editorial L'Espresso.

Graziella Ascenzi, Roma

El empresario italiano Carlo De Benedetti ha decidido, a los 75 años, que ha llegado la hora de jubilarse. En la próxima junta de accionistas, dejará todos los cargos ejecutivos que mantiene en el grupo que ha fundado, con la única excepción de la casa editorial L'Espresso.

De Benedetti aceptó hace una semana la propuesta del consejo de administración de continuar como presidente del grupo editorial que, entre otros medios, publica *La Repubblica*, el segundo diario trasalpino. *El ingeniero*, como ha sido definido por la prensa italiana, en principio pensaba mantener sólo la presidencia honoraria y el poder de nombrar los directores de las cabeceras.

El cambio de planes y su decisión de quedarse, confirman la pasión de De Benedetti por la profesión de editor y dan continuidad en la línea política del grupo editorial, situado cerca del centro-izquierda.

El ingeniero es uno de los empresarios más poderosos de Italia, fundador del grupo Cir, un imperio económico que, además del sector editorial, se ramifica en la industria, en la energía, en la sanidad y en las finanzas.

Empresa familiar

Licenciado en Ingeniería Electrónica, De Benedetti dio sus primeros pasos en la empresa de su familia, que con el tiempo transformó en Gilardini, una sociedad cotizada que negociaba con bienes raíces. De Benedetti presidió el grupo desde 1972 hasta 1976. Ese mismo año, vendió la compañía a la familia Agnelli a cambio de un 5% de Fiat, y asumió el cargo de consejero delegado de la firma fabricante de coches. Umberto Agnelli había sido compañero de escuela de De Benedetti y medió en la operación.

Pero sólo resistió cien días, al cabo de los cuales se dio cuenta de que el papel le quedaba pequeño. Se insinuó entonces que había intentado hacerse con el control de la

De Benedetti es uno de los empresarios más poderosos de Italia y fundador del grupo Cir



empresa. Años más tarde, el abogado Agnelli diría que "se había acostumbrado a comportarse como dueño en casa ajena". Con el dinero obtenido de la venta de las acciones de Fiat, fundó Cir (Compagnie Industriali Riunite) y Cofide, que con el tiempo se han convertido en dos de los mayores grupos privados italianos.

El ingeniero tuvo su momento de gloria en los años ochenta, cuando llegó a hacer sombra la imagen internacional, mucho más consolidada, de Gianni Agnelli. Agresivo y libre de prejuicios,

De Benedetti, representó el prototipo de la nueva generación de empresarios sin fronteras.

Fue el primero en Italia en darse cuenta que el país debía salir del modelo de capitalismo tradicional para lanzarse a un mercado en continua expansión. Tras adquirir el control de una Olivetti arruinada en 1978, la saneó. En 1984, la transformó en una empresa de computadoras personales gracias a un acuerdo con la americana ATT. Este acuerdo constituyó el primer trampolín para conquistar Europa. De Bene-

detti saltó a Francia, Suiza y, más tarde, España, donde se alió con los principales grupos locales.

El desarrollo internacional se interrumpió en Bélgica, donde, tras un durísima batalla, fracasó la opa que había lanzado sobre Societé Generale de Belgique, la sociedad que agrupaba un tercio de la economía belga.

Obligado a replegarse en Italia, en 1995, De Benedetti intuyó el potencial del naciente negocio de telefonía móvil, y fundó Omnitel y la operadora fija Infostrada. En 1999, creó el grupo Sorgenia y entró en el nuevo mercado libre de electricidad y gas. En 2005, fundó la sociedad de inversión M&C Capital.

Al anunciar su retirada, De Benedetti dejará las riendas en manos de uno de sus tres hijos, Rodolfo. Durante aquel anuncio también dijo que su brillante carrera ha sido dañada por "razones políticas" y ha recordado tres casos: "el crac del banco Ambrosiano"; "el grupo Sme, que me han quitado por razones políticas" y la "Mondadori". En los últimos dos casos se ha enfrentado en los tribunales con Silvio Berlusconi.

En noviembre de 1981, "el ingeniero" compró el 2% de Banco Ambrosiano, convirtiéndose en vicepresidente de la entidad. Pero se arrepentiría en seguida y, tras 55 días de permanencia en el banco, se pactó su salida. Carlo de Benedetti fue llamado a declarar durante los juicios que se celebraron por la quiebra de la entidad financiera.

El caso *Sme* se remonta a los años ochenta, cuando Silvio Berlusconi habría supuestamente sobornado a jueces con el objetivo de bloquear la venta del grupo alimentario a De Benedetti, que también estaba interesado en su compra. Años después, durante los noventa, Berlusconi también le ganó la batalla a De Benedetti por el control del gigante editorial Mondadori, el mayor de Italia y uno de los más poderosos de Europa.

Al anunciar su retirada, dijo que su brillante carrera había sido dañada por razones políticas



MI CLIENTE

Juan José Peso-Viñals

'Generación G'

Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se tome en ley universal", reza la primera formulación del imperativo categórico de Kant. Eso significa actuar en consecuencia con la propia autonomía individual y, por supuesto, con una gran dosis de generosidad hacia los demás. ¿Tiene sentido hablar de "generosidad" en los negocios? Para sus clientes, desde luego que sí. El fin de la primera década del milenio está alumbrando una nueva generación que se caracteriza por su espíritu solidario, colaborativo y generoso. Sin duda, su alcance va más allá de un nicho o segmento del mercado más o menos dinámico, para convertirse en una auténtica especie global: la *generación G*.

Si la generación X renegaba de la autoridad, y la Y se caracterizó por adorar las nuevas tecnologías, la *generación G* ha perdido por completo la confianza en las grandes empresas, en sus marcas, y en los valores que representan, incluso desconfían de aquellas que han sido una referencia durante años, especialmente, después de los escándalos provocados por algunos pilares fundamentales del sistema financiero, cuya honradez hasta ahora había sido incuestionable. A la crisis económica, se une ahora una enorme crisis de confianza por parte de los clientes de esta incipiente generación. ¿Cómo se puede recuperar la confianza perdida?

Esta pregunta se la están haciendo cada día no sólo los directivos de Marketing, sino absolutamente todos los consejeros delegados de la banca y los altos ejecutivos de la mayoría de las empresas, sometidos a una presión sin precedentes para mantener las ventas. Algunas compañías han lanzado iniciativas aisladas de responsabilidad social corporativa, pero para conquistar a los *G* habrá que hacer mucho más, con más energía, y nuevas ideas que conecten con sus sensibilidades, valores y motivaciones. Para ellos, dar consiste en una nueva forma de tener, y compartir supone una nueva forma de dar.

Y dar puede ser muy rentable si se sabe cómo hacerlo. El banco HSBC ideó una iniciativa extraordinariamente eficaz para relacionarse con este nuevo perfil de clientes. Ha instalado una pequeña zona reservada para que los pasajeros del aeropuerto de Heathrow, en Londres, puedan crear su propio diario o revista personalizada, con una selección de artículos de los mejores medios, que se imprime en uno segundos, justo antes de subirse al avión. Con un coste extraordinariamente bajo, sin forzar la venta directa de ningún producto, el banco logra conectar con los clientes, que valoran este gesto. La marca californiana de comida casera para bebés Pomme Bébé sabe que sus mejores clientes -las madres- quieren tener la garantía de que dan a sus hijos alimentos de la mejor calidad, pero primero tienen que probarlos. Así que han creado un auténtico bistró de potitos diseñado para bebés donde los pequeños pueden degustar de forma gratuita alguna de las especialidades de la casa hechas al momento. Miles de bebés ya lo tienen entre sus favoritos, y sin duda supone una gran ayuda para las madres cuando no tienen tiempo de preparar la comida.

La 'generación G' ha perdido por completo la confianza en las grandes empresas

En Shanghai, también quieren que sus clientes puedan probar lo que les gusta, por eso han creado SamplePlaza, un *showroom* donde se pueden testear nuevos productos que aún no están disponibles en China, ya sea una bebida, una nueva salsa, o el último *gadget* tecnológico. Por unos diez euros al año, los clientes chinos pueden hacerse miembros de este club, ir a probar cuantos productos quieran e, incluso, llevarse hasta cinco muestras por visita. Generosidad que también crea lealtad. Ikea se ha dado cuenta de que ser generoso no cuesta tanto. Así que ha puesto a disposición de sus clientes en Dinamarca un parque de bicicletas con un pequeño remolque para que aquellos que lo prefieran puedan transportar las compras sin tener que pagar un precio extra por el envío o tener que usar su propio coche. Simple, económico y rentable.

Si dar es la nueva forma de tener, y compartir es la nueva forma de dar, hay que adaptarse, porque así piensan los *G*, una generación que cada vez tendrá mayor capacidad de decisión, influencia y poder de compra. Si alguien quiere conquistarlos, tendrá que empezar a reinventar por completo sus estrategias de marketing. Y sólo aquellos que consigan elevar esas estrategias a una regla universal habrán ganado el futuro.

Presidente de Daemon Quest y Profesor del IE