

# Buscando la excelencia comercial

## La dirección de equipos en tiempos de Pandemia

Cosimo Chiesa de Negri



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



**COSIMO CHIESA** es profesor de Marketing en el IESE desde 1978. Es doctor en Ciencias Económicas y Marketing por la Universidad Luigi Bocconi y Dottore Commercialista por la Universidad de Pavía.

El Dr. Chiesa cuenta con una amplia experiencia profesional en dirección y asesoría. Su carrera empezó en la oficina de Arthur Andersen de Milán, que en ese momento coordinaba toda la región del sur de Europa. Posteriormente se unió a Star Food, Italia, donde fue adjunto del presidente y responsable de las filiales. En 1970 se mudó a España, donde ocupó el cargo de director general adjunto y consejero de Starlux S.A. En 1978 se unió a Martini & Rossi con el cargo de director general adjunto y miembro del consejo para España y Portugal. Al mismo tiempo compaginó estos cargos con la vicepresidencia de Marqués de Monistrol y la presidencia de Martini & Rossi Marruecos.

En 1985 fundó Barna Consulting Group, empresa de asesoría estratégica especializada en distribución comercial, dirección de ventas, fidelización del cliente y coaching ejecutivo, que preside en la actualidad.

Ha realizado trabajos de asesoría y de formación en muchas empresas, como Telefónica, Gas Natural, la Caixa, Repsol, Crèdit Andorrà, Schindler, Novartis, Cadbury, Dior, Swatch, Heineken, Nestlé, Gonzalez Byass, Volkswagen-Audi España, Endesa, Pronovias, Allianz entre otras.

A lo largo de toda su trayectoria profesional ha estado siempre en contacto con la docencia aportando sus conocimientos a lo largo de estos años reflejados en la publicación de nueve libros.





# **Buscando la excelencia comercial**

## **La dirección de equipos en tiempos de Pandemia**

Excmo. Sr. Dr. Cosimo Chiesa de Negri



# **Buscando la excelencia comercial La dirección de equipos en tiempos de Pandemia**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico Correspondiente, en el acto de su recepción  
el 11 de marzo, de 2021

por

**Excmo. Sr. Dr. Cosimo Chiesa de Negri**  
Doctor en Ciencias Económicas y Marketing

Y contestación del Académico de Número

**Excm. Sr. Dr. Pedro Nuevo Iniesta**  
Doctor en Administración de Empresas

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors  
BARCELONA · 1914

[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© Cosimo Chiesa de Negri

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-28449-8

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: marzo 2021



# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| AGRADECIMIENTOS .....   | 9  |
| DISCURSO DE INGRESO .....   | 11 |
| 1. LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.....  | 11 |
| 2. LA CRISIS EMPIEZA EN NUESTRAS CABEZAS –<br>CONCLUSIONES IX ESTUDIO IESE 2020 ..... | 17 |
| 3. BUSCANDO LA EXCELENCIA COMERCIAL .....   | 25 |
| a. Vender o Fidelizar: .....  | 25 |
| i. Cambios en los Mercados .....  | 26 |
| ii. Cambios en la Distribución .....  | 28 |
| iii. Cambios en el Consumidor .....   | 29 |
| iv. Cambios en el concepto de producto .....  | 30 |
| b. Las cuatro fases de un proceso comercial: .....                                    | 32 |
| I. Atraer .....   | 33 |
| ii. Vender .....  | 34 |
| iii. Satisfacer .....   | 36 |
| iv. Fidelizar .....   | 37 |
| c. Áreas de responsabilidad del Director de Ventas del siglo XXI.....                 | 40 |
| i. El Diseño de la fuerza de Ventas .....   | 40 |
| 1. Definición del Mercado y clasificación de los clientes .....                       | 40 |
| 2. Definición de perfiles.....  | 47 |
| 3 Definición del tamaño de la red.....  | 51 |
| ii. La Dirección de la fuerza de Ventas .....   | 51 |
| 1. La problemática de recursos humanos comerciales.....                               | 51 |
| 2 La excelencia en el proceso comercial.....  | 56 |
| 3. El diseño del plan de ventas .....   | 58 |
| iii. La Motivación de la fuerza de Ventas.....  | 60 |
| 1. La Importancia de los factores actitudinales .....                                 | 60 |
| 2. La búsqueda del salario emocional.....   | 62 |
| 3. Otras formas de motivar a nuestro equipo. ....                                     | 64 |
| d. Conclusiones: Fidelizando para Fidelizar .....                                     | 69 |

|  |     |
|--|-----|
| 4. LA VENTA HÍBRIDA .....  | 69  |
| 5. LA HISTÓRICA DIFÍCIL RELACIÓN ENTRE MARKETING<br>Y VENTAS ..... | 77  |
| 6. EL PORQUÉ DE LA NUEVA FILOSOFÍA Y TÉCNICAS<br>INBOUND .....     | 81  |
| 7. INBOUND MARKETING .....   | 85  |
| 8. INBOUND SALES .....   | 89  |
| 9. EL NUEVO MODELO INTEGRADO .....                                 | 93  |
| 10. CONCLUSIONES .....   | 97  |
| DISCURSO DE CONTESTACIÓN .....                                     | 103 |
| Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores .....        | 197 |



## ⊗ AGRADECIMIENTOS

Excmo. Sr. Dr. Presidente Alfredo Rocafort.-

Excmos. Srs. Académicos. -

Sras, y Srs.-

Familiares y amigos/as.-

Es para mí un honor poder formar parte de esta prestigiosa entidad, a la cual, espero poder aportar todos mis conocimientos profesionales y docentes.

En mi presentación he decidido exponer una serie de recomendaciones para poder ayudar a las empresas españolas que lo necesiten a mejorar la profesionalización de sus estructuras comerciales y de este modo poder sobrevivir en los momentos actuales y prepararse para una rápida recuperación en la tan esperada vuelta a la normalidad.

Todo lo que voy a exponer en las siguientes páginas se podrá consolidar a la luz de una futura mejora en la situación sanitaria del país, pero como ustedes podrán observar, muchos de los cambios trascendentales que se están produciendo en la forma de trabajar de nuestros equipos comerciales se quedarán para siempre teniendo en cuenta la creciente digitalización del mercado español.





## ❧ 1. LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

El mundo está cambiando a una velocidad cada vez mayor. Además, los efectos de la pandemia han producido enormes cambios en la evolución de los negocios, con 3 características fundamentales:

- 1) **Son más rápidos:** Con una velocidad que crece de forma tan exponencial que, mantenernos actualizados, será cada vez más complicado y necesario. En la medida de lo posible, tendremos que poner todos nuestros sentidos en no quedarnos atrás para no perjudicar nuestros negocios actuales y futuros.

Uno de los grandes problemas históricos de las organizaciones es que **el tiempo destinado a la producción**, tanto de productos como de servicios, **es casi siempre prioritario a esa parte de tiempo que deberíamos dedicar a la innovación**. Es un error común que, muchas veces, el volumen de los trabajos y proyectos en curso no nos deje tiempo suficiente para pensar en cómo realizarlos mejor, actualizando procesos, y creando más valor para nuestros productos y servicios.

**Si, como muchísimas veces ocurre, nos dejamos arrastrar por el día a día, nuestra fórmula de valor correrá el riesgo de ser cada vez más débil por no alinearse a los cambios cada vez más rápidos que se están produciendo constantemente en los mercados.**

- 2) **Son más complejos:** Desde hace años se habla del término “transformación digital” poniendo el acento en “digital”, y no en “transformación”. La utilización de herramientas digitales en la empresa supone, en épocas normales, uno de esos cambios relativamente difíciles pero rápidos de implementar y que requiere sus tiempos de rodaje.

La rápida evolución del Covid-19 ha obligado a muchas organizaciones a “correr” para formar a los trabajadores en el empleo de las nuevas tecnologías con la necesidad imperiosa de que adquieran cuanto antes nuevas habilidades y entiendan nuevas formas de hacer las cosas.

- 3) **Afectan a más ámbitos de nuestra vida personal y profesional:** Ya que deberemos estar constantemente pendientes de los movimientos que se producen en nuestro entorno a todos los niveles (sector, competencia, nuevos hábitos de los clientes, nuevas herramientas con las que trabajar, etc.).

Desde hace años vengo diciendo que debemos aprender a fluir con el cambio en vez de sentirnos víctimas del mismo y esta recomendación es hoy de máxima actualidad en todas las áreas de nuestra vida.

¿Qué podemos hacer?

- **Analizar estos cambios con el máximo realismo y positivismo y reflexionar a fondo antes de tomar nuevas decisiones.** Este análisis debe hacerse, en primer lugar, de fuera hacia adentro, es decir, pensar en cómo está cambiando nuestro entorno social, económico, demográfico, político, y que repercusiones todo esto puede provocar en nuestra vida personal y profesional. En segundo lugar, de dentro hacia fuera, decidiendo que cosas puedo hacer yo para mejorar mis actitudes y mis conocimientos delante de este nuevo contexto.

- **Reorganizarnos y reestructurarnos.** Se trata de realizar con el ritmo necesario y posible todos aquellos cambios que nos van a permitir adaptarnos al nuevo mundo y aportar más valor a nuestra oferta comercial. Tal vez valga la pena contratar perfiles con más habilidades digitales, descubrir nuevos sectores con mayor probabilidad de crecimiento o menos vulnerables a la nueva situación, llevar a cabo nuevas actividades en estos entornos, etc. **Estos cambios pueden ser necesarios a todos los niveles, así que tengamos la mente muy abierta**, ya que todos estos ajustes podrían también hacernos pensar en nuevas alianzas o, incluso, fusiones o adquisiciones.
- **Revisar nuestro tamaño.** A la luz de los cambios que el Covid ha provocado, está provocando y puede provocar en nuestro sector, miremos hacia el interior de la organización y analicemos qué áreas de nuestra actividad son más rentables y cuáles no. Para poner el foco en las primeras y orientar nuestros esfuerzos, como seguramente siempre hemos hecho, a aquello que sabemos hacer mejor, lo que nos diferencia de la competencia y/o nos puede proporcionar una mayor rentabilidad en esta nueva situación.
- **Reinventarnos.** Puede significar introducir mejoras en nuestros productos y servicios, o puede ser sinónimo de cambios más importantes: crear otros nuevos, o incluso un cambio de modelo de negocio, de sector, o la apertura de nuevos segmentos/mercados con nuevas alianzas. Al fin y al cabo, hoy más que nunca, **adaptarse a los cambios significa dejar atrás cuanto antes el miedo a los nuevos retos.**

Recuerdo siempre esta frase de Jack Welch, ex carismático presidente de General Electric:

*“Si el índice de cambio dentro de la empresa es menor que el índice de cambio en su entorno, su final está próximo”.*

**Ya lo hemos hecho antes**

Desde la época de la “española” la terrible gripe que golpeó el mundo en el 1918, al final de la primera guerra mundial, no habíamos vivido una crisis sanitaria de esta magnitud, pero en estos momentos, puede ser bueno recordar que ya hemos pasado por otras situaciones muy difíciles y trágicas a lo largo de la historia reciente y las hemos superado con éxito.

**La Gran Depresión:** representada por el crac del 29 y el desplome de la bolsa de valores de Nueva York, supuso un mazazo para la economía global, con consecuencia profundas en el lugar de origen (Estados Unidos alcanzó el 25% de desempleo en 1933), que se extendieron rápidamente por todo el mundo creando las bases para el futuro ascenso de Hitler al poder.

En Estado Unidos la solución llegó de la mano de Roosevelt y su *New Deal*, con el que mejoró la economía del país y la situación económica de la población más vulnerable. Al mismo tiempo, otros países aplicaron medidas similares y poco a poco se logró la recuperación. Fue la primera gran prueba de fuego de la historia reciente que nos mostró que de todo se sale, lógicamente con grandísimos sacrificios humanos, económicos y sociales.

**Las consecuencias de la segunda guerra mundial:** todos somos conscientes de lo que supuso este momento en la historia de la humanidad y, probablemente, nos hacemos una idea de sus nefastas consecuencias, entre ellas las económicas, para Europa.



No hemos conocido una Europa más devastada y herida que la de 1948, cuando, tres años después del final de la guerra se aprobó el Plan Marshall. Esto permitió el resurgimiento de los países europeos y fortaleció las relaciones comerciales con Estados Unidos. No me negaréis que, si hemos salido de una situación así, se hace difícil pensar en que hay algo a lo que no podamos sobreponernos.

**La crisis financiera de 2008:** la última gran crisis económica global la hemos sufrido en nuestras propias carnes y algunos de sus efectos se podría decir que todavía persisten.

Esta recesión supuso la contracción del PIB en todas las economías avanzadas y provocó los planes de rescate para Irlanda, Portugal, Grecia y del propio sistema bancario en España. Pero también la superamos o la estábamos terminando de superar.

Antes de esta nueva pandemia, cada una de estas crisis tenía todas las características para hundirnos definitivamente, pero el mundo ha sobrevivido pagando terribles facturas en cada una de ellas, como está ocurriendo en la actualidad.

### **El problema de fondo es el mismo: la incertidumbre**

Es cierto que la crisis actual es sanitaria y tiene numerosas diferencias con los ejemplos citados, porque nunca había ocurrido algo parecido después del 1920. Pero el elemento clave se mantiene: nos enfrentamos a una situación muy incierta que no podemos controlar y, en el fondo, **el problema seguirá siendo el mismo: la enorme dificultad, tanto colectiva como individual para adaptarnos y afrontar los cambios que vivimos para poder sobrevivir a esta situación.**

Pongamos el foco en lo que realmente importa. Miremos menos las noticias y solo para informarnos, no para recrearnos en el victimismo y **dediquemos más tiempo a aprender nuevos conocimientos y adquirir nuevas habilidades. Se trata de buscar menos excusas y más oportunidades.**

Todos estamos en el mismo barco. Es responsabilidad de los sanitarios velar por nuestra salud, de los científicos buscar nuevas y más accesibles vacunas, del empresario mantener a flote su negocio, y del trabajador dar lo mejor de sí mismo. Debemos asumir la parte de responsabilidad que nos toca y convertirnos todos en esos héroes, visibles o invisibles, que tanto necesitamos.

No nos unamos a los desesperados, negativos, pesimistas, pasivos y víctimas, y pongámonos a trabajar con determinación, actitud positiva y mucha metodología.

Si estas reflexiones surgen analizando la complicada situación que estamos viviendo, mi preocupación se multiplica cuando observamos una muestra representativa de la posible situación real en la cual se encuentran nuestras empresas.

La pandemia en curso nos está complicando sin duda la comercialización de nuestros productos, pero la falta de medidas profesionales para poder mejorar nuestra delicada situación puede dificultar enormemente la necesaria recuperación que el país espera con ansiedad.

Por los datos que voy a presentar a continuación, me permito afirmar que, posiblemente: **“la crisis empieza en nuestras cabezas”**.



## ❧ 2. LA CRISIS EMPIEZA EN NUESTRAS CABEZAS CONCLUSIONES IX ESTUDIO IESE 2020

En las siguientes páginas presentaré un resumen de los resultados del último estudio realizado por el IESE en el 2020, el IX dirigido como siempre por el Profesor Julián Villanueva y por mí desde hace 10 años, con la colaboración de Barna Consulting Group, sobre las prácticas de las redes comerciales en España. A esta rigurosa encuesta contestan centenares de altos directivos de empresas nacionales y multinacionales operantes en el país, con un margen de error estadístico mínimo.

Comentaré los resultados de las preguntas más significativas del cuestionario para conocer los aspectos más relevantes y como veremos, preocupantes de la actual gestión y dirección de nuestros equipos comerciales.

El principal objetivo de nuestro estudio es que los resultados del mismo sirvan de reflexión para lograr una mayor profesionalización de nuestras fuerzas comerciales en un entorno complicado como el actual.

Después de años de pequeñas mejoras en los resultados, es mi opinión, que ha llegado el momento de actuar sin más demora para no desaprovechar las posibilidades de una tan esperada recuperación económica que nos permita salir de la dramática situación creada por la pandemia, como hemos comentado con anterioridad.

## Conclusiones generales del estudio

Debido a la situación creada por el confinamiento en el primer trimestre del año pasado, perdimos la posibilidad de efectuarlo en el año 2019, pero este inconveniente nos ha permitido tener una visión todavía más clara de la situación.

En nuestro último informe de hace casi dos años, animábamos a los altos directivos a esforzarse al máximo para levantar el vuelo definitivamente después de la última profunda crisis que habíamos padecido a partir del 2008.

Lamentablemente, casi dos años más tarde y a pesar de las evidentes mejoras que se produjeron en el entorno económico en los años previos al Covid-19, los empresarios siguen viendo mucha incertidumbre, pero no han introducido gran parte de las mejoras esperadas para una mayor y mejor profesionalización de sus redes comerciales, y esta situación puede llevarnos otra vez a cometer los errores del pasado.

No tenemos ninguna duda que las empresas españolas hayan hecho auténticos sacrificios para adaptarse a un entorno de profunda crisis. Las fuerzas de venta, sus recursos y estructuras, como parte integral de cualquier empresa, no han sido una excepción a pesar de que el **gran trabajo efectuado no sea, a nuestro entender, suficiente para afrontar los grandes cambios que se están produciendo a ritmo vertiginoso en todos los mercados.**

En este nuevo y complicado entorno en que nos toca vivir, precisamos de los mejores equipos, más actualizados y preparados también para hacer frente a los nuevos retos digitales. En las ampliamente recomendadas Técnicas de Venta Consultiva que el actual mercado requiere, siempre hemos dicho que la parte

más importante del éxito consiste en aquellos momentos donde nuestro vendedor no está delante del cliente. Es decir, en el “antes” (preparación, segmentación, planificación, etc.) y en el “después” (seguimiento, satisfacción y fidelización). Los datos que podremos ver a continuación en este estudio reflejan que hay todavía mucho camino por recorrer en todas estas materias.

## Metodología Comercial y de Gestión de Equipos

Después de estos complicados años de transición, durante los cuales los mercados han sufrido grandes transformaciones, observamos que nuestras redes de venta no han cambiado de forma sustancial para adaptarse a los cambios que se han producido en los mismos. No olvidemos que el primer objetivo de una buena dirección comercial consiste en mejorar la gestión de nuestros clientes con el mismo número de comerciales, para así mejorar nuestra propuesta de valor en cada una de las interacciones que podamos crear con el fin de incrementar nuestras ventas con ellos.

Estos contactos pueden ser presenciales o virtuales a través de cualquier canal que decidamos (omnicanalidad).

La actual revolución tecnológica, que ha venido para quedarse, está provocando la necesidad de una rápida transformación digital de casi todas las empresas para no quedarse fuera de juego. Lamentablemente, en el estudio de este año, **la actualización digital** sigue estando como una de las áreas más deficientes en cuanto a la formación de nuestros equipos comerciales, incluso con porcentajes peores que hace dos años.

Quizás muchas empresas no hayan comprendido la urgente necesidad de estos cambios en una nueva situación de mercado, en la cual, los clientes están teniendo un acentuado y preocu-

pante protagonismo que incrementa sus exigencias de calidad y servicio.

**Todavía faltan buenas técnicas de segmentación y eficientes metodologías de captación.** La **falta de planificación** hace que la oferta de valor siga siendo, en opinión de los entrevistados, el segundo motivo (después del precio) en la pérdida de clientes. Tristemente, **todavía no medimos ni la satisfacción ni los índices de fidelización.**

Como decíamos al principio de estas reflexiones, ha llegado el momento de ponernos manos a la obra y no dejar pasar el tren de la esperada recuperación económica.

Seguir así y con un equipo poco formado y con escasos conocimientos digitales, es como dejar abierta la puerta a nuestra competencia.

**Los datos más relevantes de esta encuesta sobre el año 2020 son los siguientes:**

- 1) Más del 70% de las empresas consultadas tienen más de 50 empleados.
- 2) El 34% de los encuestados son Consejeros Delegados y Directores Generales.  
El 35% son Directores Comerciales.  
El 4% son Directores de Marketing.  
El 27% otros cargos Directivos.
- 3) El 56% piensan que su equipo de ventas es mejor que el de la competencia.
- 4) El 52% opinan que los departamentos de Marketing y Ventas no están suficientemente alineados (falta de alineación de objetivos y falta de comunicación entre ellos).

- 5) 2/3 de los canales de venta empleados no están trabajando de forma omnicanal.
- 6) Solo el 33% tiene una estrategia digital realmente implementada  
De estos solo el 10% la tiene bien definida y comunicada.  
El 43% no la tiene o la está estudiando o creando.  
El 24% la tiene definida pero no implementada.
- 7) El 80% no tienen una estrategia de Social Selling bien diseñada.
- 8) Sólo el 13% consideran excelente la calidad de ejecución de su fuerza de ventas.  
El 57% la ve como aceptable.  
El 30% ve claras áreas de mejora.
- 9) Solo el 56% declara que su equipo comercial tiene una metodología de venta definida, conocida y asimilada (el 46% en 2018).
- 10) Los supervisores acompañan a sus equipos de venta solo un 36% de su tiempo y, en promedio, gestionan 7 vendedores.
- 11) El porcentaje de rotación del personal comercial (voluntaria más despidos) fue inferior al 5% por el 65% de las empresas (56% en el 2018).
- 12) El 44% afirma que la organización no tiene un control y seguimiento satisfactorio sobre las agendas de sus comerciales.
- 13) El 23% no revisa periódicamente si el tamaño de su equipo se ajusta a las necesidades del mercado.

- 14) El 65% de las empresas afirma que sus comerciales no reciben de media ningún acompañamiento por parte de sus superiores como mínimo cada dos meses.
- 15) Un 45% considera que ha tenido grandes pérdidas de ingresos a causa del Covid.
- 16) El 81% prevé recuperar ventas a medio/largo plazo.
- 17) Solo el 39% planifica cambios en la estrategia de canales en sus planes post Covid.
- 18) El 62% no tenía las herramientas ni los canales digitales preparados para hacer la labor Comercial/Marketing cuando empezó la crisis.
- 19) El 64% de los directivos no considera necesario invertir sustancialmente en los canales digitales en el ámbito Comercial/Marketing.
- 20) Solo el 18% piensa reducir su red de ventas en los próximos dos años.
- 21) El 80% cree que sus comerciales deberán evolucionar hacia un trabajo híbrido (digital + presencial).

**Mi primera conclusión**, sobre estos datos es que las empresas encuestadas no están dando la debida importancia a la profesionalización de sus equipos y están introduciendo, con el pasar de los años, tímidas mejoras no suficientes para afrontar los retos que los actuales mercados requieren en términos de:

- a) Diseño
- b) Dirección
- c) Motivación

De sus redes comerciales.



**Mi segunda conclusión**, es que, si necesitamos sobrevivir y tener futuro, nuestra estrategia de venta presencial y/o digital nos tiene que ayudar a captar y fidelizar clientes porque, sin ellos, no hay ventas y sin ventas las empresas están condenadas a desaparecer.





### ❧ 3. BUSCANDO LA EXCELENCIA COMERCIAL

Si perseguimos sentar unas sólidas bases para crear una organización comercial potente y que nos permita conseguir una rápida recuperación en época de post pandemia, debemos tener la capacidad y el valor de trabajar en diferentes frentes y de dividir nuestro trabajo en tres grandes áreas:

- a) Diseño de la Red.
- b) Dirección de la Red.
- c) Motivación de la Red.

Pero, para proceder con orden, debemos de definir bien nuestros objetivos estratégicos empezando por:

#### **3.a) Vender o Fidelizar**

##### **Cómo adecuarnos a los cambios en el entorno**

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso, impulsado por el desarrollo imparable de las nuevas tecnologías y los años de recuperación posteriores a la crisis del 2008 permitieron a muchas empresas consolidar sus cuotas de mercado. Lamentablemente el Covid-19 ha dejado sitio a un mercado actual mucho más complejo donde muchos sectores de nuestra economía están viviendo un calvario.

Las restricciones de movilidad que empezaron a principios de marzo del 2020 están creando gravísimos problemas a muchas empresas, ya que el número de sus clientes ha bajado rápida y peligrosamente: las economías occidentales y, en particular las del Sur de Europa, están sufriendo como nunca por la práctica desaparición del turismo y una generalizada caída en la hostelería y del retail tradicional, que han sido de los sectores más duramente castigados.

Como consecuencia lógica, los mercados se están ajustando a estas tendencias ya que los productores, en la gran mayoría de los sectores, están realizando todo tipo de economías, examinando con extremo cuidado la contribución de sus diferentes marcas.

En casi todos los segmentos de la economía del siglo XXI, antes y durante la pandemia, los productos y servicios están alcanzando niveles parecidos de calidad/precio. La diferenciación es cada vez más difícil, y cuando se consigue, cuesta más de mantener en mercados liberalizados y globalizados como los actuales.

## 1) Cambios en los Mercados

Frente a un entorno estable, conocido y dominable, una competitividad controlada, una demanda alineada con la oferta, etc., nos encontramos en la actualidad en una situación en la cual de golpe:

- **El comercio electrónico** está cogiendo siempre más protagonismo ayudado por las grandes limitaciones a la movilidad que hemos sufrido y que todavía estamos viviendo.
- **La oferta** supera claramente a la demanda.

- **La hostelería**, castigada a todos los niveles por la caída brutal del turismo y por las constantes restricciones de horario y los cierres totales sufridos, está pasando por un auténtico calvario.
- **La competitividad** existente en la mayoría de los mercados es feroz y creciente cada día.
- Se están diseñando **nuevos sistemas de segmentación**, cada vez más sofisticados y especializados.
- Estamos viviendo desde hace muchos años en plena **globalización** de la economía mundial.
- **Los productos son prácticamente iguales**, como comentábamos antes, dentro de los diferentes segmentos de precio y difícilmente diferenciables de la competencia.
- **Los cambios tecnológicos** son rapidísimos y, de un lado, convierten rápidamente en obsoletos los productos de una empresa que no esté preparada para este ritmo, y, por el otro, están obligando a una rápida digitalización a organizaciones que tenían previsto transformarse a otro ritmo.
- **Los clientes, consumidores, usuarios** lo quieren todo y saben que, en un mercado de oferta, su papel ha adquirido un mayor protagonismo. Además, el imparable desarrollo de internet y de las nuevas tecnologías provoca que estén mucho más informados y exigentes que antes, valorando su experiencia de compra con más atención, dando paso a un modelo de compra (y, lógicamente de venta) más complejo.

- Vivimos diariamente **cambios imprevistos** que requieren una capacidad de respuesta y de adaptación de las empresas siempre creciente y que no son fáciles de conseguir en poco tiempo.

## II) Cambios en la Distribución

Por otro lado, no podemos ignorar lo que está pasando en la distribución:

- Por un lado, **su mayor concentración** ha incidido fuertemente en el mercado actual y en la relación fabricante, distribuidor-cliente.
- Por el otro, sus programas crecientes de **adaptación a las ventas online** provocadas por los largos meses de movilidad reducida han favorecido que los distribuidores más importantes se hayan reforzado constantemente, consiguiendo mejores condiciones con los fabricantes y mayores volúmenes de negocio que mejoran su rentabilidad.
- Además de desarrollar con éxito **sus propias marcas** muchas veces en clara competencia con las del fabricante.

Es evidente que los distribuidores han pasado de depender de la estrategia del fabricante a tener su propia estrategia. En definitiva, esta situación ha provocado un **cambio radical en la relación de fuerzas fabricante/distribuidor**, que ha obligado a los primeros a involucrarse en la producción de marcas blancas, como he comentado antes, y aceptar rigurosos peajes para su presencia en las estanterías de las cadenas.

- La propia distribución se encuentra hoy en una encrucijada, ya que por el creciente desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones se está produciendo una tendencia,

en la casi totalidad de los sectores, a acortar los eslabones de la cadena de suministro.

- El imparable **desarrollo de la informática y de las ventas online**, ha provocado que grandes compañías aéreas y tour operadores vendan desde hace años directamente a los usuarios saltándose las agencias de viaje. Marcas de ordenadores como Dell, que por muchos años se habían saltado a todos los intermediarios de su canal de distribución (mayoristas, tiendas especializadas...) para servir directamente al consumidor final, han tenido, después de malos resultados que volver a los canales tradicionales.
- De aquí que, hoy más que nunca, el principal objetivo de cualquier figura de la distribución debe ser el de **crear el máximo valor añadido** a su función para no desaparecer del mercado.

### III) Cambios en el Consumidor

Al cambiar la naturaleza de la competencia y de las reglas de los mercados, también ha cambiado el consumidor:

- Los consumidores de los próximos años no serán principalmente los segmentos más tradicionales, ya que además de la cada vez más acentuada **caída de la natalidad** y de los altísimos niveles de **desempleo juvenil** y de que muchas personas estén retrasando la edad de jubilación y estén emprendiendo otras actividades después de ésta, se están desarrollando segmentos muy interesantes de consumo en la **tercera edad también**.
- Al mismo tiempo, y por el **imparable desarrollo de las telecomunicaciones** y de la informática (los smartphones están presentes hoy en prácticamente todos los segmentos

de la sociedad) nos encontramos con un consumidor mucho más informado y formado, mucho más selectivo y exigente, y menos paciente y fiel.

- Tengamos en cuenta que todos estos cambios han conseguido debilitar profundamente **la lealtad hacia las marcas**, que en el pasado había favorecido a muchos productores.
- El consumidor de hoy tiene muchas posibilidades de elección por **ofertas cada vez más variadas y agresivas**, con plazos de entrega increíblemente cortos y que superan, generalmente, la demanda de muchos productos/ servicios.
- Además de estas consideraciones, se trata de un **consumidor** mucho más difícil de agrupar por segmentos homogéneos, como comentaba previamente y, al mismo tiempo, **más segmentado**.

#### iv) Cambios en el concepto de producto

Al mismo tiempo, ha evolucionado el concepto de producto, convirtiéndose en un **binomio indisoluble producto/servicio**, ya que es muy difícil convencer a los consumidores de una efectiva diferenciación entre una marca y otra.

Los servicios post venta pueden ayudar a crear interesantes atractivos, si están bien organizados y comunicados. Hace años no se hablaba o se hacía muy poco hincapié en el servicio.

Hemos pasado de una larga época de “venta por precio” a una venta actual en la cual el binomio producto/servicio es indisoluble, con crisis o sin crisis.



Producto y servicio deben venderse juntos para **reducir incomodidades e inseguridades** a nuestros clientes y darle las mayores facilidades posibles.

## Conclusiones

A todos estos cambios hay que añadir las consecuencias provocadas por el increíble desarrollo de las **nuevas tecnologías**, que están causando la necesidad de una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de un «marketing de conquista» a un «marketing de retención» y hoy, clarísimamente a lo que llamamos **Inbound Marketing** o Marketing de contenidos con nuevas técnicas y la necesidad de la máxima colaboración con el departamento de Ventas.

Todo esto no implica olvidarse de la profunda necesidad de seguir captando clientes nuevos para no condenarse a un futuro fracaso.

La búsqueda de clientes nuevos y/o nuevos segmentos de mercado no debe nunca perjudicar la relación con los clientes actuales, suponiendo que su satisfacción sea eterna y que sus exigencias no cambian.

**Captar sin preocuparse de lo que se pierde** y del porque se pierde, es firmar su propio suicidio a corto/medio plazo.

Para hacer frente a estos problemas, será recomendable que las organizaciones enfoquen más sus actividades de marketing al cliente, ya que todos los negocios empiezan y terminan con él.

Al principio estaba el cliente, al final estará el cliente, y la empresa que tenga más será la que gane.

De aquí que en la actualidad y a pesar de la triste y complicada situación que estamos viviendo, las compañías con ansias de excelencia estén desarrollando programas de satisfacción de clientes como primer paso de un programa de «Aftermarketing» mucho más ambicioso, ya que su objetivo no es simplemente el de provocar otra repetición de compra, sino más bien hacer que el cliente se sienta totalmente convencido de la calidad del producto y/o el servicio ofrecido y esté dispuesto a iniciar una relación duradera con el proveedor, cosa no fácil en una situación de sobre oferta como la que estamos viviendo. Todo esto se realiza diseñando minuciosos “pasillos clientes”, que hoy llamamos **“Customers Experience”**.

### **3.b) Las Cuatro Fases de un Proceso Comercial**

#### **El nuevo enfoque de la Venta**

#### **Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar al cliente**

Como veremos en las páginas siguientes cuando alguien, por primera vez, compra nuestro producto o utiliza nuestro servicio, (ejemplo primera noche en un hotel nuevo) es nuestra costumbre equivocada de llamarle “cliente”. Lo que es, es solo un **“comprador”**, que cuando repita, podremos llamar cliente, esperando repita mucho y nos haga una buena publicidad para **poderle llamar “socio”**.

Vamos a profundizar en este concepto básico antes de diseñar nuestra fuerza de Ventas.

La comercialización de cualquier producto o servicio tiene cuatro fases muy distintas y que no necesariamente deben de ser puestas todas en práctica para lograr una buena cuenta de explotación a corto plazo. La primera de ella consiste en:

### 1) Atraer

Incluimos en esta fase todos los esfuerzos que una empresa hace para lograr la atención de un posible cliente sobre su producto o servicio.

«Atraer» a los teóricos consumidores de nuestro producto o servicio es el **cometido típico del marketing**, cuyo objetivo es informar al «Target Group» escogido, con el fin de que el mayor número posible de consumidores que lo componen conozcan nuestro producto o servicio.

El proceso de «atraer» engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa, desde publicidad, promociones, acciones de marketing directo, acciones de Inbound Marketing, hasta la labor informativa tan importante que puede efectuar nuestro propio equipo comercial. No debemos olvidar que solo un pequeño porcentaje de sociedades que, por su volumen de facturación, por las características del mercado en el cual operan, por su presencia multinacional y por su necesidad de mantener vivo el recuerdo de su marca, disponen de fuer-tísimos «budgets» de comunicación puede emplearlos, en gran medida, en medios tradicionales.

La gran mayoría de las empresas, en particular las que operan en mercados no de gran consumo, desarrollan esta fase de «atraer» casi exclusivamente con **Marketing Digital**, mucho más rápido y barato o con envíos de ofertas por correo, un «stand» en una feria de su sector, catálogos más o menos atractivos físicos y/o digitales y una gran labor comercial desarrollada por sus equipos de venta, lo que en la actualidad llamamos **Inbound Sales** y del cual hablaremos más adelante.

Vendedores poco preparados, vendedores con visión a corto plazo empeñados sólo en conseguir su cuota de venta del período a cualquier precio, vendedores de la promoción del momento en vez de **vendedores-consultores híbridos**, que pregunten y escuchen las necesidades de nuestros clientes, con una excelente utilización de los medios digitales, pueden perjudicar enormemente una buena labor dirigida a hacer que nuestros clientes vuelvan.

## II) **Vender**

Al vendedor tradicional, cuya especie lamentablemente está todavía lejos de desaparecer y que hoy puede verse obligado a trabajar con medios digitales, generalmente le encanta improvisar, ha preparado poco, o muy poco la visita y no está ni entrenado ni mentalizado para utilizar «preguntas abiertas» en la fase de contacto, con el fin de detectar las necesidades del posible cliente.

Así que entrará de lleno en la presentación del producto, sin haber verificado cuáles son las necesidades reales del cliente, y se convertirá en un «**vendedor producto-precio**» o en un «presentador de catálogos o de productos en promoción».

En la mejor de las hipótesis, que hoy consiste en poder tener una visita presencial, utilizará argumentarios de venta preparados por su departamento de marketing y, con suerte, podrá hasta efectuar comparaciones con los productos de la competencia, luchando como sea para conseguir el pedido.

Si logra vender, considerará terminada su labor hasta la próxima ocasión de ofertar su producto o servicio, esperando poder disponer de argumentarios novedosos. Y si no logra vender, generalmente saldrá de casa del cliente sin ninguna información

que pueda permitirle volver a la carga con ofertas más atractivas y adaptadas a sus necesidades.

Estas estrategias, constantemente centradas en el corto plazo y en un concepto de rentabilidad a cualquier precio, están todavía mucho más desarrolladas de lo que nos podamos imaginar, en muchas redes de venta cuyos responsables no han comprendido todavía que estas técnicas no pueden tener futuro en un entorno de mercado, clientes, competencia, como hemos descrito en las páginas anteriores.

Hoy, por su desgracia, no va a ser fácil lograr un contacto físico con el cliente. De aquí su dudoso futuro profesional si no sabe convertirse en un Vendedor Híbrido.

Con la consecución de la venta presencial con suerte o virtual, muchas empresas grandes y pequeñas piensan, equivocadamente, que su trabajo ha terminado.

Hemos vivido durante muchos años en mercados en desarrollo que ofrecían ilimitadas posibilidades de captar clientes, de aquí que muchas empresas se hayan olvidado de la tercera fase de la venta: “¿por qué nos preocupamos tanto de la satisfacción de nuestros clientes si somos el único restaurante en un radio de ocho kilómetros, el único banco del pueblo o el único hotel bien situado de cara al mar?”

A pesar de nuestras consideraciones, muchas organizaciones se han hecho ricas quedándose en esta etapa sin tener ni la inquietud ni la necesidad de preocuparse o de gastarse ni un céntimo en verificar qué pasaba por la cabeza de sus clientes.

Además, pensaban que, si sus clientes no estuvieran satisfechos, algo dirían... olvidándose, como reflejan estudios mundiales,

que uno de cada dos clientes insatisfechos no abre la boca para manifestar sus opiniones o quejas.

Lo hará después comentándolo con 30, 40, 50 amigos, conocidos... físicamente o con mayor probabilidad, online en sus redes sociales.

### III) Satisfacer

«Satisfacer» es el paso previo a la posible fidelización del cliente en épocas normales y en pandemia. Satisfacer no da ninguna garantía de que nuestro cliente repita, tal y como muchas encuestas de satisfacción han demostrado, ya que a pesar de índices de satisfacción del 80-85%, los porcentajes reales de recompra de la misma marca llegaron posteriormente solo al 40-45%. ¿Satisfacer en qué? En todas y cada una de las etapas del proceso de comercialización:

- a. En las diferentes etapas del proceso de compra: lo que hoy llamamos **Experiencia Cliente**, cuya importancia por fin las empresas están comprendiendo.
- b. En la forma en la que se ha desarrollado el proceso de venta (**calidad del vendedor**) presencial o virtual.
- c. En la forma en que se ha efectuado la entrega del producto (**calidad de la logística**).
- d. En los resultados implícitos del producto, en su «rendimiento» (**calidad del producto**).
- e. En las actividades «posventa» desarrolladas por la propia empresa para mantener viva la relación proveedor/cliente (**calidad del servicio posventa**).

- f. En la rapidez con la cual se han solucionado eventuales problemas (**calidad en el diseño del sistema de quejas y de garantías**).
- g. En los posibles programas de marketing relacional desarrollados por el proveedor después de haber efectuado la venta (**calidad del marketing relacional**).

Si queremos intentar fidelizar a nuestros clientes, es oportuno que el marketing, en pandemia o en la normalidad más absoluta, cambie de mentalidad y en vez de centrarse sólo en cómo conseguir una venta, piense más en: “**cómo iniciar una relación duradera con su actual o futuro cliente**”; no cerrar ventas, sino crear lealtad hacia nuestros productos y/o servicios, tanto en relaciones presenciales como en contactos virtuales.

No olvidemos que un **cliente satisfecho** no necesariamente repite, pero como mínimo hablará bien de nosotros y, cuanto más sea creíble en sus redes sociales, más se difundirán sus mensajes positivos hacia nuestra marca.

Al contrario, un **cliente insatisfecho** no sólo no volverá (salvo que sea un cliente cautivo), sino que hará todo lo posible para hacernos el mayor daño con su publicidad negativa online o en sus contactos presenciales.

#### iv) Fidelizar

La «fidelización de los clientes» debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing, que debería ponerse en práctica al efectuar la primera venta, con el fin de poder permitir a las empresas ser consideradas excelentes en el mercado actual.

Esto significa que el marketing moderno no puede tener como único objetivo el lograr una venta, sino el **iniciar una relación**. Todo esto implica que los proveedores deben empezar a preocuparse por el consumidor mucho antes de que haya comprado, para diseñar sus estrategias de Inbound Marketing, pero, en particular a partir del momento en el cual este último ha comprado. Esta preocupación debe ser parte de los programas de «after marketing», porque deberá aplicar técnicas de marketing a los clientes después de que éstos hayan adquirido los productos o servicios de una empresa, y que consisten en:

- Acciones para mantener **satisfechos a los clientes** después de la compra.
- Acciones para promover **nuevas compras**.
- Acciones para favorecer la “**venta cruzada**” de otros productos y/o servicios de la empresa.
- **Acciones para medir** constante y sistemáticamente el grado en que los productos y servicios actuales satisfacen a los clientes.

Ello significa crear las premisas a lo largo de todo el proceso comercial para recoger todas las ventajas que la fidelización de un cliente puede aportar a una empresa:

- Futuros y deseables incrementos en la venta de los productos hasta hoy adquiridos.
- Menor sensibilidad a incrementos de precios.
- Disminución de los costes comerciales de captación.



- Posibilidades de venta cruzada.
- Referencias positivas del cliente que pueden aportarnos nuevos clientes.

Ello implica empezar a ver al cliente como una fuente de ingresos crecientes con el paso del tiempo, haya o no pandemias en curso.

El concepto de «**valor cliente de por vida**» debería ser asumido por todas las organizaciones que pretenden ocupar un lugar relevante en el difícil y competitivo mercado actual.

Una vez lograda la satisfacción de nuestros clientes es cuando estaremos en condiciones para intentar fidelizarle con todas las armas que el marketing relacional tradicional y/o digital pone a nuestro alcance.

¿Cómo podemos poner en marcha un plan de fidelización con las mínimas posibilidades de éxito si hemos hecho un trabajo pobre en las tres fases anteriores?

Si mis vendedores no han realizado una buena labor o han desaparecido en la nada porque no saben utilizar medios y técnicas digitales y se han limitado a forzar la venta con viejos argumentarios de toda la vida que, en definitiva, no están reflejando la situación real (por ejemplo, anunciar posible escasez de producto, futuras subidas de precio, desaparición de la fantástica promoción en curso), ¿pensáis que merece la pena gastarse dinero en actividades de marketing relacional?

Todos los fallos cometidos en las dos primeras etapas (Atraer y Vender) afectarán a los niveles de satisfacción de nuestros clientes y, por pura lógica, les empujarán a buscar otros proveedo-

res en el mercado. Así que: **antes de fidelizar, mejoremos al máximo nuestras técnicas de venta presenciales, virtuales o híbridas**, como explicaré más adelante.

A partir de aquí veamos que les vamos a pedir a nuestros Directivos Comerciales.

### 3.c) Áreas de responsabilidad del Director de Ventas del siglo XXI

#### 1) El Diseño de la fuerza de Ventas

##### C.1.1) Definición del Mercado y clasificación de los clientes

El diseño de la fuerza de ventas es el software específico de cada empresa. Dos empresas casi del mismo tamaño, operando en el mismo sector y con productos bastante parecidos, pueden utilizar redes de venta totalmente distintas y actuar con mayor o menor peso en los diferentes canales que componen el mercado escogido, tanto la forma tradicional como en la digital.

La primera decisión consiste en **diseñar el proceso de comercialización**.

Hay que definir:

- a) **Dónde** (mercados/segmentos escogidos).
- b) **A quién/es** (clientes/canales).
- c) **Cuando** (frecuencia visitas).
- d) **Cómo** (metodologías comerciales).

Una vez definido el mercado geográfico escogido o los segmentos específicos que interesa atacar en este mismo mercado, es

oportuno proceder a la clasificación de clientes (el a quiénes), etapa crucial que consiste en definir:

- Tipologías.
- Ubicación.
- Potencial de compra (ABC, real y potencial).
- Interlocutores: jefes de compra, directivo clave.
- Información sobre los clientes para posteriores acciones de marketing relacional siempre dentro de las leyes que protegen la privacidad de los datos (edad, estado familiar, hijos, aficiones...).
- Información sobre la organización para valorar su potencial de riesgo.
- Otros.

Las empresas que buscan la excelencia trabajan estos datos con los que, impropriamente, están llamando CRM y que consisten en programas informáticos, no siempre bien “alimentados” por los vendedores, porque se sienten, muchas veces, más controlados que ayudados por estos softwares (CRM son las iniciales de Customer Relationship Management) o sea: gestión de las relaciones con los clientes que llamamos, Marketing Relacional.

### **Clientes reales, clientes potenciales y clientes perdidos**

Los clientes reales constituyen la base sobre la cual se apoya nuestra facturación.

En la gran mayoría de las empresas, la Ley de Pareto del 20/80 funciona, en el sentido de que el 20% de nuestros clientes representa el 80% de nuestro volumen de negocio (aunque existan situaciones de extrema fragmentación, como en el mun-

do del automóvil o de la venta de viviendas). **Un ABC de los clientes** es una información clave para el diseño de nuestro plan comercial y de nuestra posterior estrategia de Marketing Relacional.

**Los clientes potenciales** son vitales para asegurar el crecimiento futuro de nuestra organización, y aquí es donde muchas empresas fallan, porque no tienen perfectamente identificados sus clientes potenciales o, si los tienen, difícilmente calibran su auténtico potencial.

Es en estas situaciones cuando las nuevas técnicas, medios y “SmartData”, tradicionales y/o digitales, a disposición de los departamentos de Marketing de empresas bien organizadas, pueden ayudar mucho a la red de ventas facilitándole una información de mercado que difícilmente podrían obtener por sí solos y que les ayudará a conseguir mayores ventas.

La proporción entre clientes reales y clientes potenciales representa nuestra ratio de cobertura del mercado (Figura 1), y nos da una idea precisa del crecimiento todavía posible.

**Figura 1**

Ratio de cobertura de mercado

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Porcentaje<br/>cobertura del<br/>mercado</b> | = | <div style="display: inline-block; text-align: left;"> <b>Clientes reales</b><br/> <hr style="width: 100%;"/> <b>Clientes potenciales</b> </div> |
|---|---|--|

Es importantísimo distribuir en la cartera de cada uno de nuestros vendedores unos cuantos leads de clientes potenciales, para que sigan intentando lograr la primera venta presencial y/o digital con ellos.

No todos los clientes potenciales son interesantes, y por ello será necesario proceder a un análisis exhaustivo de la solvencia y de la efectiva rentabilidad potencial de cada cuenta antes de proceder a su incorporación en el fichero y los que yo llamo “SmartData”, pueden ayudarnos sin duda a enriquecer nuestras bases de datos.

**Los clientes perdidos** son siempre los más misteriosos. ¡Yo he llegado a pensar que para alguna empresa sea casi ofensivo recordarlos!

La praxis corriente consiste en eliminarlos de nuestro fichero. Grave error, salvo cuando el cliente haya dejado físicamente de existir por cierre, suspensión de pagos, quiebra, insolvencia manifiesta y constante, etc.

En mi opinión, los clientes perdidos por razones comerciales (precios excesivos, fallos en nuestro servicio, errores administrativos, tensiones con nuestro vendedor o jefe de zona...) deberían quedarse en la cartera de la empresa **y deberían ser objeto de acciones de recuperación.**

El tiempo lo cura casi todo y hace olvidar muchas cosas; los interlocutores cambian y nuestra competencia también comete fallos, por tanto:

**¡Manos a la obra y visitemos físicamente o en remoto también a los ex clientes!**

### **Definición de la frecuencia de visita (presencial y/o virtual)**

Consiste en establecer el número de visitas y/o contactos digitales que consideramos oportuno efectuar a un cliente en el transcurso del año.

La frecuencia de visita/contacto dependerá de:

- a) Tamaño de la cuenta (ABC).
- b) Duración y contenido de la entrevista (presencial o en remoto).
- c) Ubicación del cliente (tiempo y coste del desplazamiento).
- d) Tipología del producto.

Lo más usual es definir la frecuencia según los criterios ABC de la propia empresa. Los clientes A pueden requerir una visita/contacto semanal o quincenal; los B, una visita/contacto al mes, y los C una visita/contacto bimensual, pero el ciclo de estos dependerá también de la duración de la entrevista/contacto y de su contenido, lo cual implica, un intenso y **serio trabajo de preparación** por parte de nuestros comerciales.

La frecuencia de visita y/o contactos es básica en el desarrollo de la política de distribución de la empresa, porque condicionarán tanto el perfil del vendedor como el tamaño de nuestra fuerza de ventas.

### **Definición de rutas presenciales y virtuales y coste por visita/contacto**

En plena era de Internet seguimos hablando de rutas y/o de programas de contactos presenciales y en remoto, ya que, en la gran mayoría de los sectores, la herramienta de comunicación más efectiva que la empresa puede emplear sigue siendo su fuerza de ventas presencial o híbrida, salvo que la sociedad haya optado para trabajar al 100% online. Generalmente ésta se encuentra distribuida por todo el territorio que se quiere cubrir, proporcionalmente al potencial del mismo y está estructurada según los criterios de ponderación de cada canal.

El personal de ventas es siempre más eficaz que una acción de marketing directo o una serie de anuncios en medios tradicionales o digitales, porque el vendedor «ve» al cliente físicamente o en una pantalla, interactúa, contesta rápidamente a sus objeciones, aclara sus dudas y puede ver en su rostro signos claros de satisfacción o de insatisfacción también si estos efectos se reducen drásticamente en todos los contactos digitales, en los cuales es mucho más difícil de detectar signos del lenguaje corporal.

Un elemento previo al diseño de una posible futura ruta presencial consiste en definir con claridad cuál es el coste medio de una visita (CMV): Figura 2.

**Figura 2**

**Coste medio de una visita/contacto**



$$\text{CMV} = \frac{\text{Promedio de costes directos}}{\text{Número de visitas realizables al año}}$$

El promedio de costes directos: debe calcularse por cada vendedor y es igual a su remuneración total (fija y variable), a sus gastos de viaje, sus gastos de manutención y otros gastos que pueden ser imputados directamente al vendedor (seguros, contribución a un plan de pensión...).

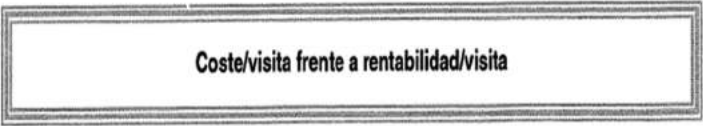
El número de visitas realizables al año: corresponde al número medio de visitas realizables al día, multiplicado por el número de días trabajados (365 menos los fines de semana, las vacaciones, las fiestas, los días de baja por paternidad/maternidad, enfermedad, los días de permiso, los días de formación, los días de reuniones, convenciones de ventas...), lo cual nos dejará con suerte poco más de **200 días hábiles**).

Para el diseño de unas rutas rentables, presenciales y/o virtuales, deberé completar ahora el concepto de coste por visita/contacto, con la decisión de frecuencia de visita, que tomaré en base a mi matriz de distribución de visitas de ventas (Figura 3).

**Figura 3**  
Matriz de distribución de visitas/contactos de ventas

|   |            | Potencial cuenta   |   |
|---|------------|--|---|
|   |            | Alta   | Media/baja  |
| Oportunidad de captación y de venta cruzada | Alta       | <b>Cuentas muy atractivas</b><br><br><b>Alto nivel de visitas</b><br>(Rentabilizar la posición)         | <b>Cuentas potencialmente atractivas</b><br><br><b>Alto nivel de visitas</b><br>(Fortalecer la posición)   |
|   | Media/baja | <b>Cuentas con atractivo limitado</b><br><br><b>Nivel moderado de visitas</b><br>(Mantener la posición) | <b>Cuentas poco atractivas</b><br><br><b>Nivel mínimo o nulo de visitas</b><br>(Eliminar o reemplazar las visitas con llamadas, marketing directo) |

Mantener una posición activa en mi fichero de clientes cuesta dinero, y el buen director de ventas debe estar permanentemente preocupado por:



El diseño de las rutas más oportunas y/o de un plan de contactos en remoto deberá efectuarse teniendo en cuenta, entre otros, estos parámetros:



- a. Tamaño de la cuenta (que afectará a la duración de la visita).
- b. Frecuencia estimada como ideal.
- c. Situación cliente (actual, potencial, excliente).
- d. Distancias entre cliente y cliente (hoy solo en visitas presenciales).
- e. Tipología de la visita (rutina, presentación de un nuevo producto, recuperación de un cliente, solución de problemas...).

### **C.1.2. Definición de perfiles**

Una empresa puede operar con una organización comercial muy diferente, por la cantidad de figuras que pueden emplearse y que pueden ser perfectamente compatibles o incompatibles entre ellas en muchos casos:

- a) Vendedores en plantilla (directos).
- b) Representantes de comercio.
- c) Agentes libres o comisionistas.
- d) Promotores («transfer»).
- e) «Merchandiser»-vendedores.
- f) «Key Accounts» o vendedores de grandes cuentas.
- g) Vendedores subcontratados o alquiler de redes de venta.
- h) «Piggy Back» (mochila).
- i) Distribuidores.

El diseño de una fuerza de ventas es un software exclusivo de la empresa, sin que existan reglas del juego fijas o de obligado cumplimiento.

Dos empresas directamente competidoras en el mismo mercado pueden funcionar con dos organizaciones comerciales totalmente diferentes y triunfar o sucumbir, con independencia de las figuras de la distribución que estén empleando.

Existen hábitos más frecuentes, pero nunca generalizados. Por ejemplo, en el sector farmacéutico la casi totalidad de las redes de venta son de plantillas o directas, pero justo en este sector, desde hace algunos años se están empleando con mucho éxito redes de venta totalmente ajenas a la organización y subcontratadas al 100% para realizar acciones comerciales específicas de corta duración.

Todo es posible y cualquier idea es digna de ser analizada y considerada, porque la lógica que nos ha ayudado a resolver los problemas hasta ayer no es necesariamente la misma que emplearemos en el siglo XXI y en plena situación de pandemia, con un posible retorno a la normalidad totalmente dependiente de la capacidad/posibilidad de vacunación de cada país.

### **Mandos intermedios**

El diseño de la red de ventas y el empleo de diferentes perfiles comerciales en nuestra política de distribución afectará muy de cerca el número y el perfil de los mandos intermedios que se piensan emplear.

Una empresa que utilice principalmente distribuidores, como la mayoría de las bodegas vinícolas del país, tendrá un director de ventas y, según el número de distribuidores y la labor que se les pida, dispondría de algunos directores regionales o jefes de zona para dirigirlos, controlarlos y motivarlos y, según su tamaño, podrá emplear también vendedores/promotores en

plantilla por la introducción de sus productos en la hostelería más referenciada.

Una empresa farmacéutica con redes de venta directas, compuesta cada una por un equipo de 80-100 vendedores, tendrá un jefe de zona cada 9-12 vendedores, para poder asegurarse el máximo control sobre la efectividad comercial de su equipo.

Una empresa de alimentación que utilice vendedores directos para los canales tradicionales y «Key Accounts» para las grandes superficies y clientes especiales, posiblemente tendrá una dirección funcional centralizada de los «Key Accounts» locales, pero creará una dependencia jerárquica de ellos respecto a los jefes de zona o directores regionales locales, responsables de la red de vendedores tradicionales.

Una empresa de seguros tendrá mandos intermedios de distinto perfil según deban coordinar sus agentes “afectos” o corredores/brokers independientes.

La casuística de esta figura es inmensa, porque según el tipo de organización pueden existir:

- Directores regionales o jefes de área.
- Jefes de zona o inspectores.
- Jefes de equipo.
- Otros.

Mi única recomendación es que **el dimensionamiento** de estas figuras sea el correcto pensando el alto coste que un personal más cualificado y en plantilla puede tener.

### «Back office» (oficinas comerciales)

Personalmente creo que una de las claves del éxito comercial de una empresa radica en el buen funcionamiento de estos servicios.

Un «back office» verdaderamente comercial, con «cultura cliente» e ideas clarísimas sobre trato y servicio a los mismos, es clave para su posible fidelización. Los «back office» son una prolongación de nuestra fuerza de ventas externa **y su función es la de ayudar**, no la de fiscalizar.

En el sector industrial, una buena oficina comercial puede permitir a nuestros clientes sentirse siempre atendidos sin depender sólo del contacto físico o telefónico con nuestro vendedor, que en un momento de necesidad podría no estar disponible o encontrarse en otra zona.

Según el tamaño de la organización, hasta podría ser bueno «carterizar» los «back office» asignando a cada empleado interno una determinada cartera de clientes, correspondiente al trabajo de 2/3 vendedores, para su constante seguimiento, ofreciendo de este modo mejores soluciones a los problemas y no ulteriores complicaciones.

Desgraciadamente, en muchas empresas las oficinas comerciales trabajan con mentalidad de funcionario y se olvidan de la importancia de contestar a una llamada con «Buenos días/tar-des, mi nombre es María, ¿en qué puedo ayudarle?...».

**En la empresa del siglo XXI: Todos venden**

### C.1.3. Definición del tamaño de la red

Una vez definida la tipología de los diferentes perfiles que la empresa considera necesario emplear para la mejor comercialización de sus productos, **hay que dimensionar** nuestra organización comercial.

Para realizar este trabajo de una forma correcta debemos definir antes:

- a. La tipología de clientes que queremos tener (AAA, A, B, C).
- b. El número de clientes que pensamos visitar/contactar dentro de cada categoría.
- c. La frecuencia anual de visitas presencial y/o virtual que pensamos realizar para cada categoría.
- d. El número medio de visitas/contactos en remoto que cada tipología de vendedor empleado puede realizar en zonas:
  - Urbanas.
  - De cercanías.
  - Mixtas.

Una vez realizados estos cálculos de forma general, se analizará la situación zona por zona, ajustando el tamaño de la red a sus características locales (urbanas, media densidad, baja densidad...).

## C.2. La dirección de la fuerza de ventas

### C.2.1. La problemática de recursos humanos comerciales

Sería un gravísimo e imperdonable error si nuestros ejecutivos comerciales esperasen que toda la problemática humana originada por la gestión de cualquier red de venta deba ser solucio-

nada exclusivamente por los responsables de los departamentos de recursos humanos.

En el siglo XXI, un director comercial o un director de ventas son los máximos responsables de crear, controlar, modificar y rediseñar la grandísima parte de las **políticas de recursos humanos** necesarias para lograr el máximo rendimiento de sus equipos.

Por supuesto, el departamento de recursos humanos trabajará en la misma dirección, ayudando a seleccionar, profesionalizando la evaluación del desempeño, diseñando sistemas de remuneración elásticos y motivadores, definiendo políticas de «coaching» constructivas, diseñando las bases para que los planes de carrera sean estimulantes y realistas...

Los problemas de campo, del día a día, no pueden ser endosados a ninguna dirección de recursos humanos, pues son patrimonio exclusivo de los responsables comerciales. Ellos deben definir funciones y objetivos, supervisar y evaluar a sus equipos de una forma estimulante y no represiva, crear las bases para una comunicación interna muy fluida, comprender, escuchar, estimular y motivar a sus equipos tanto de forma presencial como a distancia, como se requiere en la actualidad y que llamamos “Liderazgo en remoto”.

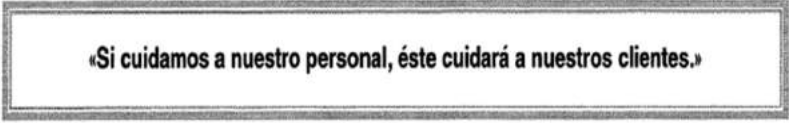
El departamento de recursos humanos está muchas veces a centenares de kilómetros y no puede saber si el vendedor tiene problemas personales o de salud, conflictos familiares o una letra mensual que le crea intranquilidad.

La dirección de estos equipos humanos es un arte que separará excelentes de mediocres, con inevitables consecuencias sobre los resultados comerciales en el campo de batalla ni más ni

menos como ocurre con la gestión y motivación de cualquier equipo deportivo.

### Importancia de la satisfacción de los empleados

Me gustaría insistir en la idea de que, si queremos implantar una cultura de orientación al cliente externo con el fin último de satisfacerlo y fidelizarlo, debemos empezar por implantar una **cultura de orientación al cliente interno** que potencie e impulse la implicación de todo el mundo con los objetivos de desarrollo empresarial. Existe una estrecha relación entre la percepción del personal respecto a cómo es tratado y la percepción de los clientes acerca del servicio que reciben, por lo que podemos afirmar que:



«Si cuidamos a nuestro personal, éste cuidará a nuestros clientes.»

Los departamentos de informática, de contabilidad, de logística, de servicios generales, de producción, el área de investigación y desarrollo... y la recepcionista, son todas funciones, directa o indirectamente, relacionadas con nuestros clientes tanto como lo son el departamento de marketing y la fuerza de ventas.

Hemos de tener presente que la imagen de la organización no la da exclusivamente el consejo de administración o la dirección general, la dan, también y principalmente, los vendedores, el «back office» comercial, las secretarías y el guarda jurado que pide la documentación al visitante en aquellas organizaciones cuya actividad o tamaño lo justifique. Este último también debe ser amable y educado, y debe saber sonreír, porque es el

primer contacto que muchas veces un cliente tiene con la empresa.

Por tanto, es muy difícil que empleados insatisfechos, desmotivados y mal dirigidos puedan permitir a una organización lograr la excelencia en el servicio prestado a sus clientes, ya que los empleados satisfechos son el primer requisito para dar alcance a la satisfacción y fidelización de los clientes, tal como vemos en la Figura 4:

**Figura 4**

Correlación satisfacción empleados/fidelización clientes



Por otro lado, los cambios que se están produciendo en nuestro entorno están llevando a las organizaciones a la **reducción de niveles jerárquicos**, con organigramas más planos, con el fin de agilizar tanto los procesos internos, como la toma de decisiones.

En las organizaciones excelentes se tiende a implantar el trabajo en equipos de alto rendimiento como única forma de potenciar la innovación y las sinergias intra e interdepartamentales, a fomentar la responsabilidad individual como vía para mejorar los resultados que se obtienen.

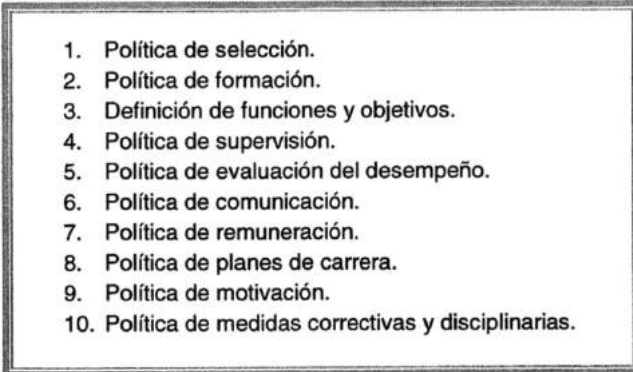


Por tal motivo, y si estamos convencidos de ello, tenemos que transformar los principios básicos identificados para ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestro cliente externo, con políticas y metodologías que permitan ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestro cliente interno, como paso previo e imprescindible para poder dar alcance a **nuestro objetivo final: fidelizar a nuestros clientes externos.**

Así, una organización debe preocuparse por estructurar oportunamente las políticas y áreas que quedan reflejadas en la Figura 5, y así lograr la máxima excelencia en el rendimiento de nuestro equipo comercial.

## Figura 5

### Políticas de gestión del equipo humano

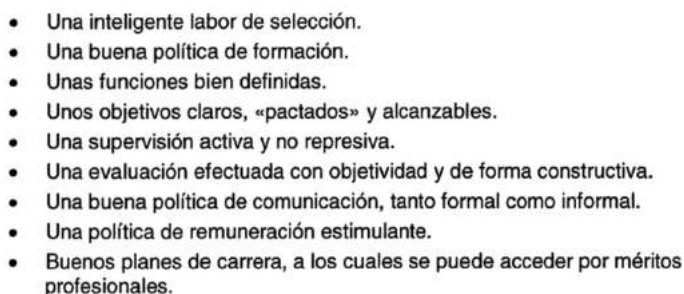
- 
1. Política de selección.
  2. Política de formación.
  3. Definición de funciones y objetivos.
  4. Política de supervisión.
  5. Política de evaluación del desempeño.
  6. Política de comunicación.
  7. Política de remuneración.
  8. Política de planes de carrera.
  9. Política de motivación.
  10. Política de medidas correctivas y disciplinarias.

Está claro que la motivación de un equipo no se logra dando sólo primas económicas, con subidas de sueldo inesperadas o haciendo «favores» en momentos puntuales, ya que el ser humano se mueve por motivos mucho más complejos que los puramente económicos, “totalmente extrínsecos”. El buen quehacer de la empresa en las políticas anteriores, tal como puede

verse en la Figura 6, puede ayudar a lograr una mayor motivación e involucración del equipo comercial.

## Figura 6

Elementos indispensables para la motivación del equipo

- 
- Una inteligente labor de selección.
  - Una buena política de formación.
  - Unas funciones bien definidas.
  - Unos objetivos claros, «pactados» y alcanzables.
  - Una supervisión activa y no represiva.
  - Una evaluación efectuada con objetividad y de forma constructiva.
  - Una buena política de comunicación, tanto formal como informal.
  - Una política de remuneración estimulante.
  - Buenos planes de carrera, a los cuales se puede acceder por méritos profesionales.

### C.2.2 La excelencia en el proceso comercial

Es evidente que la fidelización de los clientes, como base para conseguir la competitividad y supervivencia de las empresas del siglo XXI, se inicia en el proceso de ventas, ya que **antes de fidelizar es necesario satisfacer** y esto sólo se consigue si hemos lanzado el producto/servicio a través de una adecuada gestión de la venta.

Por lo tanto, la venta en sí misma puede constituir el principio de una relación maravillosa y duradera en el tiempo o, por el contrario, el fin de un rápido encuentro empresa-cliente, en base a cómo se enfoque, no sólo el proceso de la venta en sí mismo, sino también y desde una óptica más profunda, la política comercial de la compañía, **pasando del concepto de transacción al de relación empresa-cliente.**

Esto implica un cambio en la función de nuestros comerciales, que deberán olvidarse de su pasado de vendedores producto-precio para convertirse en vendedores consultores híbridos orientados a identificar y satisfacer las necesidades de cada cliente de forma individualizada, como factores de éxito a largo plazo de nuestro negocio.

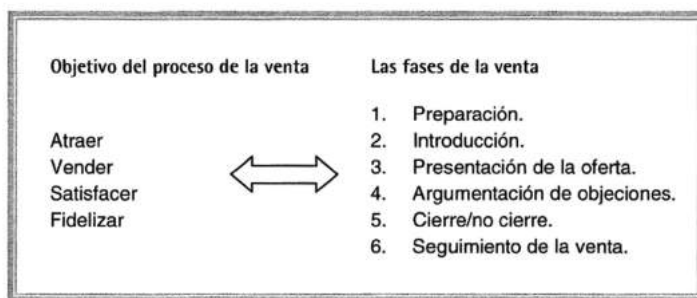
Para ello, el proceso de la venta actual debe romper con esquemas tradicionales de «toma de pedidos» y «cultura del pelotazo comercial», basados en concluir el trabajo cuando se ha conseguido la venta, para convertirse en un **proceso comercial profesional** que empieza con la preparación comercial y digital del vendedor y acaba con el seguimiento de la venta como punto de partida para conseguir la satisfacción del cliente, poniendo las bases oportunas para lograr, con las acciones adecuadas su fidelización, lo que se consigue, como veremos más adelante, entrelazando técnicas de Inbound Marketing con acciones de Inbound Sales.

Tal como he dicho anteriormente y bajo los nuevos criterios comerciales, una empresa no puede dar por concluido su trabajo con el cliente cuando se ha conseguido la venta, sino que el trabajo concluye cuando se llega a la última fase: **la retención**, porque sólo así se defiende la rentabilidad a medio y largo plazo de la empresa que vende, concluyendo así el **proceso de venta consultiva**.

Por lo tanto, el nuevo enfoque de una buena preparación de venta es aquel en el que se integran y se reparten, más armónica y equitativamente los recursos disponibles entre las cuatro fases del proceso comercial: atraer, vender, satisfacer y retener o fidelizar, tal como veremos en la Figura 7:

## Figura 7

El nuevo enfoque de la venta



Así, la función de ventas, tanto presencial como en remoto, adquiere cada vez mayor importancia en todo el proceso de satisfacción y fidelización de clientes, ya que constituye el reflejo y brazo ejecutor de la política y estrategia de la empresa, sin olvidar que el marketing relacional, el «benchmarking», la medición constante de la satisfacción de los clientes, el tratamiento de quejas y reclamaciones... desempeñan un papel fundamental a lo largo de las seis fases de la venta.

Vender un producto o un servicio consiste en desarrollar, con secuencia y rigor, seis diferentes etapas, que llamaremos **las seis fases de la venta consultiva**, donde indudablemente el equipo comercial tiene un papel protagonista y cuya adecuada realización constituye, tal como ya hemos dicho, el primer paso para dar alcance a la satisfacción y posterior fidelización de los clientes. Todo este proceso es muchísimo más complicado si se debe de realizar en forma digital, como veremos más adelante.

### C.2.3 El diseño del plan de ventas

Hay dos clases de compañías: las que hacen que las cosas pasen y las que miran qué es lo que ha pasado.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde los años sesenta, ya que a medida que el ritmo del cambio se acelera, las compañías deben cambiar y actualizar sus metodologías comerciales para poder seguir siendo competitivas.

El cambio más sobresaliente para una empresa es haber logrado pasar de un enfoque transaccional exclusivamente centrado en la venta a un enfoque relacional centrado en el desarrollo de la lealtad del consumidor.

Estas reflexiones deben ser hoy la base de nuestro plan de ventas, y para conseguir la máxima eficacia en la aplicación de la política de distribución, el director de ventas debe **planificar la inteligente utilización de todos los recursos** que tiene a su disposición.

Esto presupone decidir por adelantado qué medidas se van a tomar para la consecución de los objetivos comerciales establecidos actualizando las técnicas tradicionales con una urgente y necesaria preparación digital de todo el equipo.

Las responsabilidades básicas de un director de ventas empiezan por planificar tanto el plan de ventas como el presupuesto de ventas necesario para conseguir los objetivos.

El plan de ventas proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y actividades a desarrollar en el área comercial, además de repercutir en el resto de los departamentos de la compañía, para que los productos necesarios se fabriquen con la suficiente antelación para ser distribuidos en el mercado en las mejores condiciones de timing, calidad y rentabilidad para la empresa.

Este mismo plan se desglosará en otros planes de zona, área, vendedor, cliente y en acciones concretas de más corto alcance

(trimestrales, mensuales, semanales e incluso diarias), para proporcionar a la fuerza de ventas dirección y orientación a corto, medio y largo plazo.

### **El plan de ventas bien diseñado:**

- **Mejora el clima** dentro del área comercial, haciendo participar a todo el equipo en el proceso de definición de objetivos.
- **Proporciona dirección** y enfoca todos los esfuerzos de la organización en la misma dirección.
- Obliga a una **total cooperación** y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas.
- Ayuda a **desarrollar estándares individuales** y colectivos con los que medir el rendimiento de la fuerza de ventas y, al mismo tiempo, identificar las desviaciones para adoptar las oportunas acciones correctoras.

## **C.3. La motivación de la fuerza de ventas**

### **C.3.1. La importancia de los factores actitudinales**

Es fundamental que nuestros colaboradores, además de tener los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar su trabajo, tengan o aprendan las actitudes adecuadas para garantizar su correcto desempeño profesional. De aquí que hoy, más que nunca, sea imprescindible, por parte de un responsable comercial, incidir en el **desarrollo actitudinal de su equipo**, ya que la actitud de éste será el verdadero diferencial de nuestra compañía a la hora de ofrecer una auténtica calidad de servicio a nuestros clientes.

Estudios realizados en prestigiosas universidades han demostrado que el 80% de la buena gestión comercial depende exclusivamente de factores actitudinales o psicológicos, de aquí que la necesidad que tengamos para relacionarnos con un gran número de clientes con perfiles diferentes, ser positivos, creer en nuestro producto y en nosotros mismos, transmitir entusiasmo, conseguir credibilidad en el proceso de venta, etc., determinarán nuestros resultados comerciales, en particular en las situaciones tan confusas y complicadas que estamos atravesando. Las técnicas de venta, por sí solas, tienen una repercusión muy baja, o casi nula, si no van acompañadas de una buena actitud positiva de aprendizaje y cambio permanente. El gran reto de la empresa debe consistir en saber fomentarlas en todos los miembros de su equipo, más elevadas actitudes positivas de su equipo apoyando constantemente el esfuerzo individual de los vendedores. Esta capacidad de «ilusionar», a pesar del difícil entorno a los cuales se deben enfrentar, está estrechamente ligada al desarrollo de una inteligente política de formación, supervisión, evaluación, comunicación, remuneración, como hemos comentado en el punto 3.2.A.

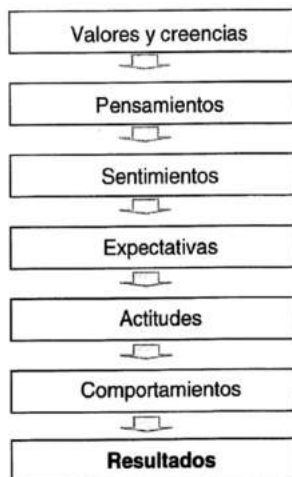
**El éxito de una empresa** viene siempre determinado por el conjunto de **éxitos de todas las personas** que la integran.

### Valores y creencias

Las últimas tendencias dentro del campo de la psicología nos muestran que la base de nuestros comportamientos se sitúa en los valores y creencias que tenemos con respecto a nosotros mismos, a lo que nos rodea o a las demás personas, de acuerdo con el siguiente proceso básico: (Figura 8).

## Figura 8

### Valores y creencias



No olvidemos que para lograr resultados positivos es imprescindible conjugar tres aspectos básicos: tener los conocimientos necesarios para realizar un buen trabajo (**saber**), tener las habilidades necesarias (**saber hacer**) y tener la máxima predisposición (**querer hacer**). Si no nos creemos capaces de llevar a cabo una tarea, difícilmente lo haremos o difícilmente haremos un esfuerzo adicional más allá de lo que se nos exige.

### C.3.2. La búsqueda del salario emocional

El director de ventas del siglo XXI debe tener muy presente que sus vendedores, además de una cabeza tiene también un corazón que late al mismo tiempo y durante toda la vida: son personas y todos somos animales sociales. Esto implica que debería pensar en emplear dos tipos de remuneración:



### a) **La tradicional**

Sueldo fijo con una parte variable en función de objetivos, de cuotas cuali cuantitativas o de simples comisiones (coche de empresa, seguros, primas, incentivos puntuales, lote de Navidad).

### b) **La emocional**

Ofrece todo un abanico de posibilidades para llegar al corazón de nuestros colaboradores:

- Un cumplido o felicitación puntual y, posiblemente, público.
- Una reprimenda corta, en privado y con espíritu constructivo.
- Un ambiente de trabajo agradable.
- Una tutoría o formación personalizada, para lograr mejoras tangibles en el quehacer diario del vendedor, en particular en estos difíciles momentos de “dirección en remoto”.
- Un sincero interés por su situación personal y familiar.
- Una pequeña celebración en grupo ante un éxito o logro.
- Hacerle participar en un «comité de crisis» para solucionar un problema concreto.
- Unas vacaciones o días de permiso concedidos inesperadamente tras un trabajo bien realizado por nuestro colaborador, al que haya destinado más tiempo de lo previsto en su jornada de trabajo, dedicando incluso fines de semana.
- Un plan de carrera realista y estimulante.
- Una formación con vistas a un desarrollo futuro de la persona.
- Otros...

Yo creo que esta segunda remuneración debe diseñarse en armonía y coherencia con la primera si queremos fidelizar a nuestros colaboradores, estrategia fundamental para un responsable comercial del siglo XXI que quiera conseguir una rápida recuperación del terreno perdido a causa del Covid-19.

### **C.3.3. Otras formas de motivar a nuestro equipo**

El trabajo de un equipo comercial es terriblemente difícil y sacrificado, tanto para los oficiales como para la tropa.

Los primeros, en una época de incertidumbre y de cambios como la que estamos viviendo, deben saber leer en la “bola de cristal” y decir cuánto venderemos el año siguiente, cosa en la actualidad mucho más difícil que de costumbre porque dependerá de decisiones políticas, sanitarias, sociales...

Los segundos (que yo llamo «tropa») deben conquistar constantemente una posición enemiga, generalmente muy bien protegida, ya que nadie se distrae o se duerme frente a la competencia en mercados de Omnicanalidad y de extraordinarias ofertas como las que se están produciendo en la actualidad.

Un comercial del siglo XXI que piense en trabajar 40 horas a la semana en la actual situación de emergencia difícilmente triunfará, ya que vender ya era difícil en una situación normal, pero hoy los clientes se han vuelto cada más informados, formados, digitales, exigentes y con ganas de sentirse «mimados».

De aquí, a mi entender, la necesidad de buscar constantemente formas de motivación e incentivación para que los equipos no pierdan la «presión» necesaria para mantener constantes unos estándares de calidad comercial en particular en la **situación de mayor soledad** en la cual se están encontrando por los confi-

namientos y las medidas sanitarias que impiden agrupaciones de personas.

A continuación, comentaremos algunas posibilidades de mantener viva la motivación de la red.

### Incentivos específicos

Cualquier política de remuneración puede tener fallos, en particular si estamos trabajando con un sistema de cuotas de venta y de objetivos más difíciles de conseguir y confusos.

De aquí la imperiosa necesidad de disponer de unos recursos para corregir errores de · previsión y para evitar que nuestros vendedores no persigan equivocadamente la venta de un producto determinado, forzando su colocación por el miedo de no llegar a conseguir sus objetivos totalmente inalcanzables.

Estos fondos se podrán emplear en **concursos puntuales** de venta dentro de las posibilidades de cada empresa, en **primas** vinculadas a la consecución de ciertos objetivos, tanto de lanzamiento como de consolidación o de recuperación.

### Concursos de ventas

Son promociones dirigidas a la red de ventas para tenerla constantemente incentivada.

Son concursos nacionales, individuales o por equipo, que pueden estimular la actividad comercial en momentos puntuales o planificados a lo largo del año por parte de los responsables de marketing de las diferentes líneas de producto.

En épocas normales consistían en premios económicos, en regalos materiales o en viajes a atractivos destinos (diferentes se-

gún los niveles de resultados que se hayan conseguido). Hoy todo ha cambiado, pero sigue siendo necesario pensar en algo para crear una **sana competitividad** dentro de la red comercial, si el diseño de estas acciones se efectúa con objetivos muy alcanzables por parte de todo el equipo, y con una igualdad de esfuerzos para lograrlos.

### Convención de ventas

Cuando volvamos a la normalidad, son acontecimientos muy interesantes (hoy se hacen en remoto) para presentar a toda la organización los resultados alcanzados en el año y los planes para el próximo, pero consisten también una maravillosa ocasión para:

- Felicitar a la mejor zona por sus resultados.
- Premiar a los mejores vendedores del país y/o de cada zona.
- Celebrar los resultados conseguidos con algún personaje invitado o algún acto colectivo tipo «out-door».
- Presentar nuevos productos, nuevas campañas publicitarias, nuevas promociones, etc. para el año que empieza.
- «Calentar motores» antes de emprender un año en el cual, generalmente, se pedirá a la organización más esfuerzos que en el año anterior.
- Felicitar a los vendedores «fieles», que hayan conseguido una antigüedad en la casa, obsequiándoles con un detalle por sus 10, 20 o 30 años de colaboración.

### Reuniones de zona

En la actualidad totalmente impensables de forma presencial, pero, es importante celebrarlas también de forma virtual para permitir y fomentar una convivencia entre todos los vendedores.

El objetivo principal de estas reuniones debe ser supervisar el cumplimiento del plan comercial previsto para el año, o presentar acciones correctoras específicas que se hayan diseñado oportunamente por la zona, con independencia de que se estén poniendo en marcha de forma análoga en otros puntos del país.

Estos encuentros mensuales, bimensuales o trimestrales, son además una buena ocasión para tomar el pulso de la zona, verificar el nivel de efectividad y cumplimiento del equipo, pero también para incrementar su integración y vinculación con la empresa con una comida o cena «de hermandad» que puede servir a los responsables del área para recoger opiniones, «tomar el pulso» y estimular al máximo al equipo, manteniendo vivo el espíritu de la convención anual.

Todas estas acciones presenciales hoy se echan a faltar con las imaginables consecuencias sobre una buena y estimulante gestión de los equipos.

#### d) Conclusiones: Fidelizando para Fidelizar

**Fidelizando para fidelizar** es el mensaje que hemos querido transmitir en todas estas páginas, ya que es inútil esperar una colaboración total de nuestro equipo comercial en un **proceso de venta consultiva** si la dirección de ventas no se ha preocupado de hacer bien los deberes:

- a) **Empleados satisfechos**, posiblemente permitirán a la empresa aspirar con mayores posibilidades de éxito a fidelizar a sus clientes.
- b) La fidelización de nuestros colaboradores debe ir en paralelo con su **profesionalización**, y ésta se consigue trabajando inteligentemente en las técnicas de ventas y en su prepara-

ción digital para lograr la excelencia en el proceso comercial. El vendedor producto-precio era propio del siglo pasado. Hoy necesitamos **Vendedores-Consultores Híbridos** que sepan desarrollar las seis fases de la venta de forma incisiva y moderna, presencial o en remoto, con preguntas abiertas inteligentes para detectar las necesidades reales del cliente y efectuar una buena labor de seguimiento tanto en caso de cierre de la venta como de no cierre.

Nuestro vendedor-consultor híbrido será la pieza clave para lograr futuras repeticiones de venta y fomentar la venta cruzada, rentabilizando siempre más a sus dientes, ya que estará entrenado y sensibilizado sobre «el **valor de la relación**» más que sobre el valor de la transacción.

- c) Toda la labor del equipo comercial deberá planificarse y estructurarse en un plan de ventas que servirá además para aglutinar a todas las estructuras tanto de campo como internas. Lo ideal será lograr que **el proceso de planificar** se efectúe, en la medida de lo posible, **de «abajo arriba»**, para así lograr responsabilizar al máximo a todos los niveles de la organización, para que enfoquen toda su estrategia hacia la satisfacción y retención de los clientes.
- d) **O cambiamos o morimos.** Cambiar significa tener ganas de aprender y de estar constantemente al día, ya que el ritmo de cambio que estamos viviendo es tan rápido y sorprendente que si no lo seguimos en forma “líquida” nos quedaremos obsoletos para siempre.

***«El genio se compone del dos por ciento de talento y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación.»***

*Ludwing van Beethoven (Compositor alemán, 1770-1827)*



## ❧ 4. LA VENTA HÍBRIDA

Desde la aparición de la COVID-19 se ha venido hablando de forma recurrente de los cambios que el virus está suponiendo en muchas esferas de nuestras vidas: en el cuidado de nuestra salud, en nuestras familias, en las relaciones con los demás, en el trabajo, en la sanidad, en el sistema urbano, etc.

Algunos de estos cambios están únicamente relacionados con el virus y eran imposibles de predecir (por ejemplo, mantener la distancia social o llevar mascarilla), pero muchos otros, en cambio, se deben a procesos de transformación digital que ya estaban en marcha antes de la pandemia y que, simplemente, esta ha acelerado. Eso sí, ha multiplicado por diez su velocidad.

Desde hace años estamos proponiendo cambios en el papel de nuestros comerciales por la necesidad de una “venta más consultiva”, (como hemos comentado en las páginas anteriores) recordando la imperiosa necesidad que nuestras redes de venta estén más familiarizadas con las nuevas tecnologías digitales. Un buen ejemplo de cómo emplear las redes sociales fue objeto de la Nota Técnica de IESE Business School: «*Social selling: la influencia de las redes sociales en las ventas*», que escribí con Laia Morales en el 2017. Ahora acabo de terminar otra, para la misma institución, con Javier Servole y que está en fase de publicación: *El Vendedor Híbrido y las técnicas de Inbound Sales*. La figura del vendedor híbrido que el Covid-19 requiere con

urgencia, es un claro ejemplo de lo que estuvimos ya recomendando hace 3 años.

No lo ha creado la actual pandemia, sino que ya existía, tanto esta figura como las necesidades que habían impulsado su aparición ya que, por un lado, el altísimo coste de las visitas presenciales y, por el otro, la gran posibilidad ofrecida por las nuevas tecnologías (bien aplicadas) permitían un más eficiente contacto con el cliente.

No olvidemos que, antes del virus, ya nos encontrábamos en un entorno de cambio constante y estábamos viviendo una rápida transformación tanto en nuestra forma de comunicarnos como de relacionarnos o informarnos debido al imparable desarrollo de las nuevas tecnologías.

En el desarrollo del proceso de compra pasaba lo mismo, el consumidor cada vez buscaba más información por internet. Lo que ha ocurrido ahora es que, debido a aspectos provocados por casi 100 días de confinamiento inicial (con el cierre físico de la casi totalidad de establecimientos y con las actuales restricciones municipales y/o comarcales), las empresas que todavía no estaban suficientemente digitalizadas han debido recuperar el tiempo perdido deprisa y corriendo, y las que ya lo estaban, ahora lo están todavía más.

Lo mismo ha pasado con las expectativas de nuestros clientes, consumidores y usuarios, que cada vez eran más altas, o su fidelidad, que tendía a ser cada vez menor. En épocas de incertidumbre, y de una creciente digitalización, el cliente de hoy mirará de forma más pormenorizada cada detalle de nuestra oferta, y exigirá una mejor experiencia de compra y una relación de confianza absoluta. Todas estas nuevas necesidades son elementos que también se han visto enormemente potenciados por las circunstancias que estamos viviendo.



Por eso, en términos de relación con nuestros clientes, podríamos decir que mucho antes de la pandemia ya imperaba la necesidad de desarrollar **una nueva gestión del cliente más consultiva** y de aplicar una nueva fórmula de valor. Las nuevas tecnologías estaban dando paso a un nuevo modelo de compra y venta más complejo. Por lo tanto, una de las claves era, ya en la etapa precovid, que el vendedor se adaptase a los nuevos entornos digitales.

### **¿Qué características del vendedor híbrido ha potenciado más la pandemia?**

Visto el contexto en el que opera el nuevo vendedor, es vital que sepa explotar al máximo tanto su parte más humana como sus conocimientos tecnológicos. Por eso, debe unir altas dosis de inteligencia emocional y habilidades digitales, a las necesarias técnicas de venta consultiva y así poder dominar la relación omnicanal.

Ya hace unos años que venimos hablando de la importancia de este nuevo perfil y que ahora definitivamente se ha vuelto fundamental para las empresas.

Estas son algunas de sus características cuya necesidad más se ha potenciado en los últimos meses:

- Debe de **tener mayores conocimientos de Marketing** y estrechar al máximo su relación con este departamento, clave en el diseño de la estrategia comercial.
- Debe **aportar más valor** a la venta que nunca. Es una relación directa, cuanta más información esté a disposición del consumidor, más valor tendrá que aportar el vendedor. No vale con repetirle lo que ya sabe. Uno de los efectos

de la pandemia ha sido la apuesta de muchas empresas y organizaciones por aportar contenidos de valor, por lo que la competencia en este campo es ahora más fuerte que nunca. El vendedor deberá convertirse en un gran experto en el conocimiento de su producto, servicio y sector, para poder añadir valor a la información que ha buscado el cliente antes de decidir con qué empresa trabajar.

- Ya no inicia el proceso de venta en el mismo momento que el cliente. Los clientes cada vez inician antes los ciclos de compra en internet y en las redes sociales. Por lo tanto, el nuevo reto de los equipos comerciales será el de **interceptar las necesidades de compra** en sus primeras fases. El vendedor híbrido debe ser, por definición, cuanto más proactivo posible.
- Entiende la **multicanalidad y la omnicanalidad**. El nuevo comprador utiliza diversos canales para comunicarse con otras personas o empresas y obtener la información que busca, tanto en entornos online como offline. Por eso, el vendedor debe estar preparado para adaptar sus estrategias a un entorno de comunicación multicanal y a una experiencia de compra omnicanal, siguiendo muy de cerca cuales las preferencias de sus clientes o posibles clientes.
- **Cuida su presencia digital**. Antes de la era digital, la primera impresión del posible cliente dependía de la actitud, la presencia y las formas empleadas por el vendedor antes de una visita presencial, durante la entrevista comercial y en el seguimiento de la misma. Hoy, en cambio, gran parte del trabajo comercial empieza en internet. La presencia digital es nuestra nueva carta de presentación y, si somos descuidados, el cliente se llevará una mala impresión incluso antes de contactar con nosotros.

- **Domina las técnicas del Social Selling.** No se limita únicamente a tener una buena presencia o un buen posicionamiento en internet, sino a construir una estrategia sólida de identidad y actividad en los medios sociales. El Social Selling se basa en aprovechar inteligente y profesionalmente en las redes sociales para encontrar nuevas oportunidades de negocio, y así poder construir relaciones de confianza con potenciales clientes.
- Trabaja su **capacidad de influencia** en todos los entornos. Los procesos de compra más sofisticados suelen empezar a través de la propia red de contactos, debido a que son las que generan más confianza en el comprador. El reto del vendedor actual ya no es solamente lograr ser influyente, sino serlo también en entornos digitales, tratando de tener el mayor número de referencias positivas, creando una imagen creíble, desarrollando buenos contenidos, relacionándose con las personas adecuadas y aportando valor, para así poder generar la necesaria confianza, base de cualquier vínculo comercial duradero.
- Entiende que **el cliente busca soluciones**, no productos y servicios. Si esto ya era una necesidad antes, hoy, en tiempos de total incertidumbre, se vuelve básico. Será necesario detectar a tiempo los miedos del cliente y no focalizar exclusivamente nuestros esfuerzos en cerrar rápidamente la venta intentando, al contrario, ayudarlo al máximo para dar respuesta a sus necesidades.
- Adquiere regularmente **nuevos conocimientos y habilidades digitales**. Si el mundo cambia rápidamente, la tecnología todavía va a mayor velocidad. Mantenerse actualizado en este sentido será clave para hacer un buen uso de las nuevas tecnologías, herramientas, usos y tendencias, y

adaptarlas a una forma más sofisticada, profesional y eficiente de vender.

- **Domina la visita presencial y la virtual.** La figura del vendedor presencial seguirá siendo imprescindible para desarrollar ventas o proyectos complejos, y será necesaria en operaciones que requieran soluciones a medida y de alto valor. Ahora bien, esta presencia deberá compaginar dos formatos: físico y virtual, que tienen características diferentes que el vendedor deberá dominar. Sin duda es este uno de los aspectos que más se ha acelerado a raíz del confinamiento y que requerirá a muchas empresas grandes esfuerzos para actualizar los conocimientos y la preparación de sus comerciales.

Tras lo comentado, ninguna de estas características ha sido creada por la COVID-19, lo que sí es importante tener en cuenta, en este entorno tan rápidamente cambiante, es que, con su aparición han pasado de ser importantes a imprescindibles.

Aquellos vendedores que ya estaban trabajando estas habilidades y conocimientos, están afrontando este periodo con una satisfactoria profesionalidad y, lógicamente, con muchas más garantías de éxito y se encuentran con enormes ventajas competitivas respecto a una competencia poco preparada para trabajar en omnicanalidad. ¡Sin embargo, esto no acaba aquí!

Podemos tener rebrotes y cambios de todo tipo en los canales en los cuales nos estamos moviendo y/o en aquellos en los cuales deberemos de entrar porque son los que más utilizan nuestros clientes. Esto implicará la constante necesidad de aprender cosas nuevas con la máxima rapidez para estar al día, sobrevivir y conseguir mantener una satisfactoria cuota de mercado.

No podemos dormirnos, manos a la obra, preparémonos también para ser híbridos, sin olvidar la necesidad y la importancia de poder demostrar nuevas habilidades también en los deseados “cara a cara”, que esperamos volver a tener pronto con regularidad.





## ❧ 5. LA HISTÓRICA DIFÍCIL RELACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS

Los resultados reflejados en el IX Estudio del IESE sobre la falta de colaboración entre estos dos departamentos no me sorprenden.

Históricamente, muchas empresas han presentado grandes dificultades en sus esfuerzos para alinearlos, ya que son claves en el diseño y la implementación de la estrategia comercial. Esta es una realidad que sigue vigente: falta de comunicación, poco entendimiento, menosprecio por el trabajo del otro o diferencias a la hora de diseñar el pasillo cliente, son algunas de las causas que han llevado tanto a vendedores como a profesionales del marketing a librar su guerra por separado.

Esta realidad no se da solo en nuestras fronteras, por ejemplo, en Latinoamérica:

El 52% de los profesionales del marketing señala que transfiere leads de alta calidad a los representantes de ventas, mientras que estos últimos clasifican en último lugar a los leads que consiguen del equipo de marketing.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hubspot Research, «Estado de Inbound en Latinoamérica 2018», Hubspot, 2018.

Uno de los factores que ha provocado que estas situaciones tan poco deseables se den con frecuencia, es la diferencia de enfoques hacia los clientes. Por un lado, encontramos al clásico vendedor, aquel que “conoce la calle” y tiene un trato directo con los mismos. Esta cercanía con el comprador final es la que le otorga un conocimiento más profundo tanto de sus necesidades y expectativas como del producto que necesita, algo fundamental para poder adaptar su oferta a los requerimientos de su interlocutor. Además, se trata de una figura que, por lo general, maneja bien las relaciones humanas (ya sea por habilidades innatas o adquiridas por la profesión) y que conoce con detalle el perfil de sus clientes.

Por otro lado, encontramos al profesional de marketing, cuya visión y razonamiento suelen ser más deductivos. Maneja datos (a veces excesivamente amplios) y analiza tendencias, pero su información sobre los diferentes segmentos de clientes tiene menor profundidad individual que la del vendedor. Además, su interés no se centra tanto en el producto, ni en el cliente, como en el target, ese famoso “cliente-objetivo” que engloba mucho más, pero, lógicamente, personaliza menos.

En numerosas ocasiones, estas dos visiones han dado como resultado dos formas muy distintas de orientarse al cliente dentro de una misma organización. Esto ha dado lugar, no solo a una falta total de estrategia común a nivel interdepartamental, sino incluso a malentendidos y acusaciones entre marketing y ventas. Así, los primeros terminan acusando a los segundos de no aplicar bien las promociones, no respetar la política de precios o no llevar los materiales necesarios de apoyo en las visitas. Estas críticas, a la larga, han creado a veces una falsa imagen del vendedor como aquel que simplemente queda para tomar café y/o comer con los clientes.



Por supuesto, estas acusaciones también se han producido a la inversa. En muchos casos, han sido los propios vendedores quienes lanzan acusaciones al equipo de marketing por no entender las verdaderas necesidades del cliente o diseñar promociones que no se corresponden ni con la realidad ni con las expectativas de los compradores. En definitiva, estos motivos han contribuido, a su vez, a estereotipar su figura (aquel que solo se dedica a elaborar Power Points). Al final, el resultado es el mismo: una profunda y perjudicial fractura en el seno de la empresa.

**Esta brecha entre dos departamentos clave** ha supuesto, en numerosas ocasiones, un enorme obstáculo para el crecimiento y la productividad de muchas organizaciones. Solo cuando marketing y ventas entiendan que comparten un objetivo prioritario común y aprendan a trabajar de forma conjunta e integrada, se alcanzará la excelencia comercial y se incrementarán la rentabilidad y los beneficios de la empresa.





## ❧ 6. EL PORQUÉ DE LA NUEVA FILOSOFÍA Y TÉCNICAS “INBOUND”

**Marketing y Ventas son dos departamentos cada vez más condenados a entenderse**

El gran desarrollo tecnológico y digital vivido en los últimos años, ha impactado con fuerza en nuestra sociedad a todos los niveles, y las empresas y, sobre todo, los consumidores, no son una excepción. Tanto los hábitos de los compradores, como las estrategias de venta de las empresas o las habilidades de los profesionales para llevarlas a cabo, han ido cambiando y desarrollándose a un ritmo cada vez más rápido.

Por otra parte, la irrupción del COVID-19 y la crisis sanitaria sin precedentes que estamos viviendo han acelerado todavía más estas dinámicas, potenciando, casi de forma definitiva, un nuevo marco en el que la relación estrecha entre marketing y ventas se ha vuelto todavía más necesaria y vital.

A continuación, exponemos una serie de cambios que se están produciendo en el mercado y que requieren con urgencia que ambos departamentos vayan de la mano de una vez por todas:

### **a) La experiencia de cliente es fundamental.**

Los consumidores ya tienen acceso a prácticamente todo lo que deseen y además pueden escoger entre un **amplio abanico de ofertas**. Por eso una excelente experiencia cliente se ha vuelto la clave para diferenciarse de la competencia.

Cuando hablamos de la experiencia del cliente nos referimos a ese conjunto de sensaciones y percepciones que recibe un comprador al interactuar con una marca en cualquier punto del “pasillo cliente”. Si la experiencia obtenida es igual o superior a sus expectativas, vamos por el buen camino. De aquí la importancia vital de dar un buen servicio, ser amables, tener una web intuitiva y rápida, y poder ofrecer todo este conjunto de elementos que ayudan a facilitar la compra y a conseguir una mayor identificación con la marca.

### **b) La venta intrusiva ya no tiene cabida.**

Estrategias como la venta a puerta fría están quedando atrás casi definitivamente. En lugar de eso, ahora el vendedor debe aparecer justo en el momento preciso, cuando el posible comprador lo necesita (incluso cuando no sabe que lo necesita). Su nuevo rol será el de ejercer **como ayudante y asesor** del mismo para que pueda encontrar con mucha facilidad aquello que busca. Esto implica, a su vez, la necesidad de **aportarle valor** en todo momento con información de calidad, consejos, experiencia, soluciones personalizadas, etc., Requiere que el equipo de marketing sea de vital importancia para producir y facilitar a la red de ventas todos los datos que le puedan servir para hacer llegar el mensaje adecuado en el momento preciso a cada potencial futuro cliente.

### **c) Omnicanalidad.**

Lograr la integración de todos los canales de comunicación de la Organización hoy es fundamental para brindar al cliente una **experiencia homogénea** y personalizada: redes sociales, web, atención telefónica, tienda física, etc.

Ofrecerle una experiencia unificada y rápida implica un óptimo uso de los datos, una transformación tecnológica y una alineación total al cliente de todos los departamentos de la

empresa, pero, en especial, de marketing y ventas trabajando codo a codo con generosidad para conseguir el éxito.

#### **d) Cliente digital.**

Ni la preparación de los consumidores, ni el proceso de venta son los mismos que hace unos años, ya que los hábitos del comprador han cambiado radicalmente. Hoy nuestros clientes están mucho más empoderados que nunca, se informan más y tienen una gran herramienta para convertirse en grandes conocedores de nuestro producto o servicio: internet. Y todo esto se ha acelerado con la pandemia.

Las búsquedas mensuales “comprar en línea” casi se duplicaron en el primer mes de la pandemia (marzo 2020 *vs* febrero 2020) con respecto a todas las categorías:<sup>2</sup>

Ahora la venta empieza justo cuando una persona teclea en Google la búsqueda de un producto o servicio, ve un anuncio en Instagram, o interactúa con un miembro de la empresa en LinkedIn. Este es el nuevo “momento cero de la verdad”. Por eso el vendedor debe interactuar constantemente con otros departamentos de la empresa (y marketing en primer lugar) para recibir información, dar pautas o consejos de actuación, servicio, postventa, etc.

El ZMOT ocurre cuando usted enciende el computador, el teléfono móvil u otro dispositivo con conexión a Internet y empieza a averiguar sobre un producto o servicio que desea ensayar o adquirir. Estoy seguro de que sabe a lo que me refero. Probablemente usted realiza búsquedas en la red todos los días.<sup>3</sup>

2 SEMrush, «2020 Digital Marketing Trends in Ecommerce», 2020-

3 Ganar en el momento cero de la verdad Derechos de autor 2011 de Google Inc. Todos los derechos reservados. [https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419\\_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook\\_research-studies.pdf](https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf)

**e) Smart Data.**

La tecnología debe convertirse en una gran aliada a la hora de entender en qué momento se está produciendo la intención de compra del cliente y así ejecutar las acciones más adecuadas para acompañarle hasta la transacción final. Esta información se debe implementar tanto en las acciones de marketing como en la visita comercial presencial o virtual del vendedor.

**f) Complementariedad de los dos departamentos.**

Las distintas visiones de ambos perfiles que señalábamos en reflexiones anteriores, lejos de ser contrapuestas, son en realidad complementarias. Las tendencias y comportamientos analizados por el departamento de marketing deberían contrastarse en todo momento con la experiencia de ventas. Del mismo modo, las habilidades analíticas y tecnológicas del primero se verían reforzadas con informaciones captadas utilizando las capacidades sociales y la inteligencia emocional de los segundos.



## ❧ 7. INBOUND MARKETING

Tanto desde marketing como desde ventas, se han hecho esfuerzos a lo largo de los últimos años en dar respuesta al contexto que acabamos de describir, a través de dos metodologías que van en la misma dirección:

Por un lado, el **Inbound Marketing** es una nueva metodología cuyo objetivo es acompañar a los clientes a lo largo de todo el proceso de compra generando en todo momento valor para el comprador. Lo que pretende es detectar cuál es el momento adecuado y la intención de compra de cada *buyer* persona para venderle un producto de forma no intrusiva.

### ¿Qué aporta el Inbound Marketing?

Cuando el departamento de marketing (acompañado por el departamento de comunicación, si se dispone de él) adopta esta nueva metodología, se convierte en uno de los protagonistas (pero siempre en contacto y comunicación con ventas) de una serie de técnicas no intrusivas cuyo objetivo es captar clientes aportándole más valor:

a) **Con un buen posicionamiento en buscadores:** como hemos comentado, el primer paso en muchas ventas ocurre en el momento en que el consumidor busca una necesidad en internet, ya sea en Google, Amazon o cualquier otra plataforma.

- b) Con la máxima personalización:** personalizar ya no significa “etiquetar metodologías estándar” sino preparar trajes a medida gracias a los datos de que disponemos ya que sabemos mucho más del perfil de cada cliente, qué intereses tiene, etc. Y con esta información se pueden segmentar los perfiles y hacerles llegar el contenido de nuestra oferta más adecuado.
- c) Naturalidad:** marketing buscará interactuar con los clientes sin forzar la relación. Les hablará, los escuchará, les entenderá y, después, les responderá de forma más adecuada a sus necesidades. Sin embargo, aquí el soporte del vendedor puede ser clave, ya que marketing puede quedarse solo en la parte más superficial de sus necesidades, y el vendedor puede ayudar a dotar de profundidad este aspecto, como comentado en reflexiones anteriores.
- d) Branded Contents:** si el Inbound Marketing persigue aportar valor al consumidor, significa que el contenido es clave y que debe ir siempre orientado, no tanto a hablar de la marca, sino a ofrecer soluciones, evangelizar o sensibilizar sobre alguna cuestión relacionada (directa o indirectamente) con nuestra propuesta de valor, etc.

Será muy bueno que los mismo se apoyen también en la experiencia del vendedor a la hora de diseñarlos y planificarlos.

El marketing de contenidos permite obtener tres veces más leads que los anuncios de búsqueda de pago.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Content Marketing Institute, «Why is Content Marketing Today's Marketing? 10 Stats That Prove It», 2016 - <https://contentmarketinginstitute.com/2016/08/content-marketing-stats/>



- e) **Redes Sociales:** al tratarse de canales bidireccionales, representan plataformas muy útiles para interactuar con nuestros clientes, resolver dudas, compartir información o pilotar a un usuario hacia un vendedor.
- f) **Reconocimiento de marca:** si se aporta valor y se logra visibilidad, estaremos posicionándonos como expertos en un sector determinado y, por tanto, estaremos construyendo una marca de referencia para los usuarios. Dicho de otra forma, tendremos mayores posibilidades que acudan a nosotros para informarse y resolver sus dudas, además de confiar más en la calidad de nuestros productos o servicios.
- g) **Captación:** fruto de todas estas acciones, finalmente se generan leads, inicialmente no cualificados, pero que podremos ir nutriendo para ir convirtiéndolos gradualmente en una futura venta. La situación ideal sería que marketing sea quien esté atento a estos leads para avisar inmediatamente al vendedor de cuando tenga que aparecer, hecho que se pueda producir en cualquier fase del “pasillo de compra”.
- h) **Analítica:** Las bases de datos elaboradas y los conocimientos sobre las tendencias globales del mercado y del sector facilitarán a marketing una referencia tanto de los resultados esperados como del grado de cumplimiento de nuestras acciones. Tan importante como medir bien, será analizar los datos debidamente y tomar las decisiones adecuadas en los momentos más indicados.





## ❧ 8. INBOUND SALES

### ¿Qué aporta el Inbound Sales?

Por otro, encontramos el **Inbound Sales**, que prioriza las necesidades, desafíos, metas e intereses de los compradores individuales. Al contrario de lo que ocurría con el vendedor tradicional preocupado en vender lo antes posible, consiste en encontrar a una lista de consumidores (ya sea a través de una lista de leads, de nuestra cartera de clientes, a través de la detección de un comentario en nuestras redes sociales o buscando perfiles de potenciales compradores) y guiarlos a través de todo el proceso de compra.

El vendedor será el protagonista en las últimas fases de la venta, pero también en algunos momentos concretos de las etapas iniciales (por ejemplo, incluso en la fase de atracción, si ha puesto en práctica técnicas de Social Selling). También en estos casos, deberá apoyarse en el departamento de marketing en todo momento. Así, el Inbound Sales nos permitirá conseguir:

- a) **Un mayor y más completo conocimiento del cliente:** seguirá siendo una de las grandes armas del vendedor. Toda su experiencia fruto del contacto directo con el cliente es un activo que cualquier organización que persiga la excelencia en ventas debe saber utilizar al máximo.

- b) **Mayor experiencia a la hora de detectar los segmentos de mercado a los que nos debemos dirigir:** ya que conoce en todo momento al perfil del comprador persona y el mapa de empatía, que pueden ser clave para contactar con él desde el inicio. Contando con ventas, el departamento de Marketing puede afinar mucho más el tiro y ser mucho más eficiente con la optimización de sus inversiones comerciales (un gran ejemplo de esto lo tenemos en las campañas de publicidad online).
- c) **Detectar el mejor momento para intervenir y empezar a vender,** sin ser intrusivos y ofreciendo soluciones concretas ya que dispondrá de más información para encaminar la venta hacia el éxito en todo momento. En este aspecto, como hemos comentado anteriormente, le ayudará mucho disponer de toda la información generada por marketing (artículos web leídos, newsletters abiertas, solicitudes de información, etc.) y adaptarse a la intención de compra real del posible cliente.
- d) **Encontrarse en una posición privilegiada para redirigir a un posible cliente que no haya todavía cerrado la venta, a las primeras fases del proceso.** Un ejemplo de esto sería animándole a suscribirse a nuestra newsletter para seguir recibiendo información. Lo mismo deberá hacerse en el caso haya cerrado con éxito la venta, ya que entre sus funciones está la de no alejarse nunca del cliente para volver a contactarle cuando llegue el momento.
- e) **Aportarle mayor valor, ya que se trata de un valor clave.** Si el Inbound Marketing aporta valor reactivo creando contenidos de interés para segmentos específicos, nuestro vendedor consultor aportará un valor activo contactando directamente con el cliente y teniendo así la posibilidad

de ofrecerle soluciones concretas para así satisfacer sus necesidades específicas y puntuales.

- f) **Tener un papel relevante en la generación de contenidos.** Como hemos comentado antes, nadie conoce las expectativas concretas del comprador como él. De ahí la importancia de retroalimentar esta información con una participación activa en el diseño de este tipo de acciones.
- g) **Ser el gran protagonista en la fase final del proceso.** Cuanto más cercano a la venta esté el posible cliente, más valor puede aportar el vendedor, ya que en este momento es donde puede potenciar más sus habilidades de consultor, adaptando su producto o servicio a las necesidades del cliente y ofreciendo una solución completamente a medida.





## ❧ 9. EL NUEVO MODELO INTEGRADO

Como vemos, se requiere una profunda integración de los procesos de Inbound Marketing e Inbound Sales ya que hay paralelismos entre ambas metodologías en el sentido de que, apoyándose en la tecnología, las dos pretenden aportar valor y asistir y acompañar al cliente a lo largo de su proceso de compra, pero difieren en que el área de Marketing sigue tratando con datos y targets, mientras la organización de ventas está más enfocada a personas. ¿Os imagináis el potencial que puede tener toda esta información si llegara debidamente elaborada e integrada en manos de auténticos vendedores consultores?

Hoy, con una competencia siempre más preparada y agresiva, sería muy peligroso que se produjeran desajustes entre las acciones de marketing y ventas. El conocimiento del estado de los posibles clientes dentro de nuestro embudo de conversión para llegar a una venta exitosa debe decirnos qué acciones (ya sean online u offline) son necesarias y cuándo deben realizarse para lograr la decisión y la satisfacción de los mismos.

Por eso, **una metodología inbound conjunta** entre marketing y ventas debería suponer el fin a la barrera que tradicionalmente separa a estos dos departamentos. Pero esto implica que ambos tienen que hacer un esfuerzo por adaptarse, ya que, para sacar realmente partido de sus diferentes características, metodologías e informaciones ninguno puede predominar por encima del otro. Estas son las principales claves para lograrlo:

**a) El personal de marketing debe tener ADN comercial, y, a su vez, los vendedores deberán adquirir ADN de marketing.**

En este nuevo escenario es posible que el 80% de las habilidades terminen siendo las mismas, pero el 20% restante, si se complementa de forma adecuada, podrá aportar más valor a nuestros clientes permitiéndonos así lograr la excelencia. Según las circunstancias, esto puede conseguirse con actuaciones individuales en momentos diferentes del proceso de ventas o, en cambio, realizando diferentes acciones conjuntas en un mismo momento, a condición de que la comunicación y la información fluyan entre ambos equipos.

**b) La premisa fundamental deberá siempre consistir en aportar valor.**

En esto parecen coincidir los objetivos tanto de ventas como de marketing, pero, como hemos visto en demasiadas ocasiones, ambos departamentos suelen buscar este valor por separado. Hacerlo de forma absolutamente coordinada es, nos atrevemos a decir, el futuro de una venta consultiva exitosa tanto presencial como híbrida.

**c) Potenciar el desarrollo de habilidades digitales.**

Estas nuevas metodologías no solo requerirán un nuevo aprendizaje para buena parte del equipo, sino que también exigirán un esfuerzo constante para estar al día, ya que las herramientas digitales cambian constantemente. En la situación de mercado actual y en las confusas perspectivas de futuro será fundamental estar cada vez más familiarizados con estos nuevos medios y, sin perder de vista nuestros objetivos comerciales, ser capaces de aprender a sacar partido a estas nuevas herramientas que han venido para quedarse.



**d) Capacitar a los mandos intermedios y directivos.**

De poco servirá que los profesionales de marketing y ventas se formen y adquieran nuevas habilidades digitales o una nueva cultura de orientación al cliente si las personas que los dirigen no entienden el nuevo escenario. Deben ser los primeros en entender los nuevos cambios que se están produciendo en los mercados y en los hábitos de compra de un cliente siempre más informado y preparado, pero además tendrán que adoptar nuevas formas de liderar al equipo, motivarle y comunicar con el mismo.

Con estas bases, estaremos preparados para llevar a cabo una estrategia de Inbound Marketing e Inbound Sales conjunta, con la que podremos llegar al comprador desde todos los frentes. A partir de aquí, cada uno deberá entender su rol:

- El Inbound Marketing genera valor de forma reactiva (capta el interés, hace pedagogía, es capaz de decirnos el grado de conocimiento o de preparación del posible cliente, etc.).
- El Inbound Sales aporta valor proactivamente, tratando al nuevo contacto de forma más directa y personalizada para acelerar su proceso de decisión y compra.

Pero estos nuevos roles deben entenderse y asumirse de una forma amplia y con metodologías ágiles, adaptables y de total colaboración.





## ❧ 10. CONCLUSIONES

Hemos llegado al final de nuestra búsqueda de la “Excelencia Comercial”. El mundo es suficientemente complicado para que renunciemos a crear armas para afrontar con éxito las exigencias de los nuevos mercados.

Diseño, Dirección y en particular, Motivación de nuestros equipos, son áreas que requieren una mayor profesionalización del Directivo del s.XXI. La improvisación puede ser un suicidio y nos puede llevar a un rápido fin. Para que estas vitales tareas de la Dirección Comercial sean un éxito, debemos de trabajar prioritariamente para que Marketing y Ventas comprendan sin ninguna duda que el enemigo está en la calle, no dentro de nuestra organización.

Hoy en día, como hemos comentado anteriormente, el 80% de las habilidades de marketing y ventas son las mismas, pero la clave consistirá en sacar partido especialmente a ese 20% que los diferencia. Ambos departamentos deben tener presencia en cada una de las cuatro fases del proceso venta (Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar) y saber cuándo uno u otro deberán tener más protagonismo. Es hora de dejar de separarlos y afrontar la venta del futuro desde la integración de los dos campos, pero utilizando al máximo las habilidades de cada uno.

Será vital que ambos perfiles potencien su desarrollo digital y entiendan estos nuevos entornos para desenvolverse con la máxima soltura y hacer un óptimo uso de los datos y de la tecnología, ya que la constante evolución de la misma nos permite hoy estar siempre conectados con el cliente y garantizarle nuestro compromiso incondicional para ofrecerle siempre nuestro servicio. Muchas aplicaciones, *wereables*, etc., posibilitan estar atentos a cualquier input o posibilidad de interacción con el mismo para poder seguir aportándole valor.

Será clave que el vendedor se transforme en un vendedor híbrido, adaptándose a los nuevos modelos comerciales de forma sincronizada con el departamento de marketing para ser menos intrusivos y más InBound. Aquellos vendedores que ya estaban trabajando estas habilidades y conocimientos, están afrontando este periodo con una satisfactoria profesionalidad y, lógicamente, con muchas más garantías de éxito y se encuentran con enormes ventajas competitivas respecto a una competencia poco preparada para trabajar en omnicanalidad. ¡Sin embargo, esto no acaba aquí! Podemos tener rebrotes y cambios de todo tipo en los canales en los cuales nos estamos moviendo y/o en aquellos en los cuales deberemos de entrar. Esto implicará la constante necesidad de aprender cosas nuevas con la máxima rapidez para estar al día, sobrevivir y conseguir mantener una satisfactoria cuota de mercado.

No podemos dormirnos, manos a la obra, preparémonos cuanto antes, con una óptica totalmente híbrida, sin olvidar la necesidad y la importancia de poder demostrar nuevas habilidades también en los deseados “cara a cara”, que esperamos volver a tener pronto con regularidad.

Pero, no nos hagamos demasiadas ilusiones, porque es muy probable que nada vuelva a ser como antes al 100% ya que la pandemia ha traído muchos cambios que no serán pasajeros y obligarán a los Directivos Comerciales a prepararse más que nunca para triunfar también en los nuevos mundos en remoto.

Como dicen *Alan Watts (Filósofo, escritor, sacerdote anglicano y experto en religión 1915-1973):*

***“La única forma de darle sentido al cambio es sumergirse en él, moverse en él y unirse al baile”.***





# **Discurso de contestación**

**Excm. Sr. Dr. Pedro Bueno**





Hace muchos años que conozco a Cosimo Chiesa y siempre me ha impresionado su visión sobre el tema comercial de las empresas.

El área comercial es básica para todas las empresas. De hecho, muchas empresas empezaron con alguien que era capaz de comprar algo y venderlo mejor o arreglarlo y venderlo o comprar un cierto volumen y venderlo en partes más pequeñas. Había y hay todavía quien compra pisos, los arregla y los vuelve a vender. O lo mismo con coches. También hay quien compra un cierto volumen de algún producto de consumo y luego lo vende a tiendas pequeñas. Vender ha generado muchos nombres, distribuidores, mayoristas, concesionarios, franquiciados, intermediarios. Pero no hay empresa sin vender algo.

Vender no es fácil porque en todas las cadenas de valor, en todos los sectores, vender es algo que tiene lugar varias veces y cada operación de venta incide sobre toda la cadena. Nos podemos comprar un coche en un concesionario, después de ver distintos modelos en nuestro ordenador, elegir uno o más de uno como alternativas y elegir un concesionario o más de uno. El concesionario lo compra al fabricante de coches. Este fabricante compra todas las partes a empresas que producen componentes. A veces estas empresas compran los componentes parcialmente elaborados (puede ser con una parte producida por prensado o fundición). Los fabricantes de componentes compran materias primas (acero, aluminio, plásticos, etc.) a fabricantes o distribuidores de estas materias que, a su vez, compran lo necesario para producir estas materias primas (puede ser chatarra para fabricar acero). Es decir, detrás de la compra de un producto que alguien logra vendernos a los consumidores ha habido muchísimas operaciones de venta y cuantas más se hayan hecho bien, más atractiva puede ser la última y más estables y repetibles todas.

Cosimo Chiesa analiza cuatro temas clave del proceso comercial: atraer a los posibles clientes, lograr venderles, dejarles satisfechos con su compra, fidelizarlos para que en el futuro nos faciliten seguir vendiéndoles. Son unas buenas perspectivas para estudiar bien el proceso comercial.

Hay dos temas que a mí me han interesado mucho en mi carrera profesional: emprender y el gobierno corporativo. Empezar era un tema que no se acababa de ver bien en los años setenta en las escuelas de dirección de empresas. En 1973, en la Harvard Business School publicaron un boletín informativo para los alumnos o posibles candidatos al programa doctoral. Con 136 páginas, tiene un gran detalle sobre los profesores y los temas que enseñan, los cursos que ofrecen a alumnos del máster y a directivos (los alumnos doctorales no eran muchos y podían elegir entre todos los programas de la escuela los que les interesasen más, aunque también serían evaluados por los profesores que impartiesen esos cursos).

En 1971, el profesor Howard Stevenson lanzó el tema de emprender con uno de los cursos que los alumnos del máster podían tomar. El curso se llamaba “Starting New Ventures”. Yo elegí aquel curso, me pareció el tema tan interesante que decidí que esa sería mi área profesional. Pues bien, en el folleto con los programas disponibles en la escuela no aparece ni el Prof. Howard Stevenson ni su programa, ni aparece la palabra “entrepreneurship” por ningún sitio.

Cuando volví de Harvard y en el IESE dije que me gustaría dar un curso de “Iniciativa Emprendedora” y hasta crear un departamento dedicado a este tema, me dijeron que no, que me incorporase al departamento de Operaciones y que no usase la palabra “Emprender”. A mi curso sobre emprender lo tuve

que llamar “Nuevas aventuras empresariales” y los alumnos lo llamaban por sus iniciales, NAVES.

La palabra emprender sonaba mal. Un señor que trabajaba quizás en la Motor Ibérica de entonces y cuando salía de su trabajo se dedicaba a hacer de lampista/electricista, arreglando averías o montando instalaciones, todo lógicamente en aquellos tiempos en negro, era lo que se entendía como un emprendedor. Y no se veía bien explicar esto en una escuela de dirección de empresas en donde, eso sí, eran muy bien vistos quienes habían montado una empresa relevante y los directivos que trabajaban en ella. Nadie sabía lo que era un “start-up” ni parecía haber interés por ello.

Todo lo que nos ha explicado Cosimo Chiesa es perfectamente válido para los emprendedores, No sólo eso. Es fundamental. En mi carrera profesional estudiar el tema de emprender ha sido tan crucial que he escrito unos cuantos libros e incluso se me ocurrió lanzar un venture capital dentro del IESE, FINAVES, en 1999. Antes de Navidad celebramos el 20 aniversario de la creación de este fondo y analizando su historia podemos decir que ha facilitado el lanzamiento de unas 60 empresas que han creado, en su interior, unos 5000 puestos de trabajo y habrán contribuido a crear bastantes más en clientes o proveedores.

FINAVES nos ha permitido ver cómo se pasa de una idea a una empresa. Esto requiere que la idea sea alrededor de una oportunidad, que se consiga financiación para cubrir los costes del proyecto que no conseguirá ventas en el primer momento, pero puede requerir el trabajo de varias personas, instalaciones, viajes, servicios, etc. Y si hay un tema que es clave para transformar una oportunidad en empresa es “vender”. Como financiadores, desde FINAVES hemos podido seguir muy de cerca a los emprendedores que hemos apoyado y en muchos casos

les hemos estimulado a vender. A veces a los emprendedores les encantan sus ideas y se dedican a desarrollarlas, estudiar su potencial, pero les cuesta hacer lo que Cosimo Chiesa nos ha explicado muy bien: ir a vender.

En nuevos temas empresariales, salir a vender a veces ayuda a ver cosas que enriquecen el concepto del negocio y el producto o servicio que se pretende vender. Para muchos emprendedores estar delante de su ordenador utilizando la abundancia de información que hoy tenemos disponible y accesible para estudiar y reestudiar su idea de negocio es mucho más atractivo que ir a un posible comprador, lograr acceder a la persona relevante, explicarle el nuevo concepto y lograr que nos lo compren.

Cosimo Chiesa nos ha hablado del impacto negativo sobre las ventas de las crisis económicas. Pero las crisis han ayudado a muchas “start-ups” a convertirse en empresas importantes. Por ejemplo, durante los peores momentos de la pandemia del Covid, muchas ventas de productos y servicios pasaron a hacerse online y eso permitió el despliegue de algunas empresas enfocadas en temas digitales. Muchas de estas ventas llegaron para quedarse y ahora tenemos claro que cuando estudiamos cómo vender hemos de estudiar el canal online y todas las empresas que nos pueden ayudar con sus servicios a organizarnos bien en ese canal.

Como nos ha dicho Cosimo Chiesa, el director de ventas de nuestros días ha de repensar dónde, a quién, cuándo y cómo hemos de vender, ha de cuidar a nuestro personal de ventas, y ha de organizar, como hemos dicho, la venta híbrida. Son temas acertados para ayudar a reflexionar sobre cómo vender en nuestros tiempos. Hay mercados enormes que han aparecido en los últimos tiempos: China, Europa del Este, Latinoamérica. Hay también mercados con gran potencial que aparecerán

en el futuro como África o Este Asiático. Yo siempre digo que “un buen modelo de negocio es global” pero sin duda requiere ajustes. Sobre todo, requiere velocidad empresarial. Una empresa que tiene una buena posición en Europa y Estados Unidos pero tiene competidores importantes, si estos competidores la adelantan en China, por ejemplo, que acabará siendo el primer mercado del mundo, puede perder sus ventajas.

Las personas son clave para todo lo que hacemos en las empresas y hemos de motivarlas y compensarlas adecuadamente. Pero sobre todo hemos de formarlas. La formación es altamente valorada por las personas, motiva y ayuda a retener además de, lógicamente, ayudar a conseguir mejores resultados.

Hay un punto que a mí me parece muy importante y lo planteo en mi discurso de ingreso a la Real Academia Europea de Doctores el 3 de octubre de 2019. Se trata de “intraemprender”, crear una cultura emprendedora en la empresa. Que todos los empleados sepan que si ven una oportunidad para la empresa serán bien recibidos si la plantean a sus jefes. Y además, cuando sus jefes reciban esta información, su reacción será escuchar y estudiar de forma positiva si de verdad hay una oportunidad en lo que ese empleado, o grupo de empleados, están proponiendo. En muchos casos los empleados creen que si le plantean a su jefe lo que creen que es una oportunidad este les dirá “no pierdas el tiempo; céntrate en lo tuyo”. Si de verdad el empleado cree que hay una oportunidad y lo que le dice su jefe es esto, es posible que se vaya a otra empresa donde quizás lo escuchen o, si puede, que monte su empresa para poner en valor la oportunidad que ve, con el apoyo financiero de algún fondo.

Con la formación y la motivación adecuadas es posible crear esa cultura intraemprendedora que motive a los empleados (que obviamente serán promocionados si ponen en práctica su

idea) y contribuya a que la actividad de la empresa se mantenga en un buen nivel en cuanto a innovación.

Hemos de agradecer a Cosimo Chiesa su buena organización de las ideas para vender en el entorno en que vivimos de rápidos cambios económicos, tecnológicos e internacionales. Su mensaje de realizar la actividad clave de vender de una forma eficiente, con una organización que nos propone para seguir bien el proceso y decidir bien en cada pieza del proceso en un entorno rápidamente cambiante. Sin duda su trabajo para esta sesión de su incorporación formal a la RAED merece una buena reflexión y quizás pasar a la acción o recomendar hacerlo en los casos en los que cuentan con nuestras opiniones. Muchas gracias, Cosimo Chiesa.



## PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

### *Directori 1991*

*Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

*La tradición jurídica catalana* (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

*La identidad étnica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

*Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Contribución al estudio de las Bacteriemias* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

*La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

*La transició demogràfica a Catalunya i a Balears* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

*L'art d'ensenyar i d'aprendre* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

*Sessió necrològica* en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

*La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*La explosión innovadora de los mercados financieros* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

*La cultura com a part integrant de l'Olimpisme* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*Medicina i Tecnologia en el context històric* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

*Els sòlids platònics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

*La normalització en Bioquímica Clínica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.



*L'entropia en dos finals de segle* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

*Vida i música* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

*La diferencia entre los pueblos* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'aventura del pensament teològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

*El derecho del siglo XXI* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'ordre dels sistemes desordenats* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Un clam per a l'ocupació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*La nueva estrategia internacional para el desarrollo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*El aura de los números* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

*Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Dilemes dinàmics en l'àmbit social* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

*Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

*Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

*Directorio 2000*

*Génesis de una teoría de la incertidumbre*. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

*Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil* (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

*La medicina de la calidad de vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

*Pour une science touristique: la tourismologie* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

*Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

*Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

*La drogaaddicció com a procés psicobiològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

*Un univers turbulent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

*L'envelliment del cervell humà* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

*Les telecomunicacions en la societat de la informació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

*La veritat matemàtica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

*L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

*De l'economia política a l'economia constitucional* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

*Temperància i empatia, factors de pau* (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

*Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

*La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*La gestión estratégica del inmovilizado* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

*Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

*El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) )2004.

*Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional* (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

*Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

*Sessió acadèmica a Perpinyà*, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

*Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

*"Son nou de flors els rams li renc"* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

*Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El amor y el desamor en las parejas de hoy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planel·l i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

*La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

*El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

*El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

*Problemática de la familia ante el mundo actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

*Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

*La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Incertesa i bioenginyeria* (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

*Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural* (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

*Marketing político y sus resultados* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

*Células Madre y Medicina Regenerativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

*Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2009.

*El legado de Jean Monnet* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

*La economía china: Un reto para Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.



*Les radiacions ionitzants i la vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

*Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

*Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

*Una esperanza para la recuperación económica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

*Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

*Una mejor universidad para una economía más responsable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

*La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal* (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excm. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital [www.reialacademiadoctors.cat](http://www.reialacademiadoctors.cat), 2012.

*La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

*El procés de la visió: de la llum a la consciència* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

*Formación e investigación: creación de empleo estable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

*El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

*Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores  
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Año-veros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
  
6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
  
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
  
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
  
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
  
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Lloret Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo. Sr. Dr. Juan Ma-

- ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014
17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.  
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014
18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.  
ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

### **Colección Real Academia Europea de Doctores**

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.  
ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015
20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015
  
22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015
  
23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015
  
24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015
  
25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015
  
26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015
  
28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
  
29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
  
30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
  
31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.  
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015
  
32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.  
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016



33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
  
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
  
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
  
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
  
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
  
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
  
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
  
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
  
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017
  
54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
  
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017

56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017
  
57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017
  
58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017
  
59. *Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017
  
60. *EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017
  
61. *Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI* (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia ) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

62. *La conquista del fondo del ojo* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.

ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017

63. *Barcelona, Galería Urbana* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017

64. *La influencia del derecho español en México* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4 , Depósito Legal: B 25165-2017

65. *Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

66. *Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu* (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017.

ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017

67. *Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y con-

testación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. *Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.  
ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. *La función del marketing en la empresa y en la economía* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.  
ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018

70. *El nuevo materialismo del siglo XXI: Luces y sombras* (Discurso de ingreso de l académica de Número Excma. Sra. Dra. Mar Alonso Almeida, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excm. Sr. Dr. Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Económicas y Administración de empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-00047-0 , Depósito Legal: B 5533-2018

71. *La dinámica mayoría – minoría en las sociedades de capital* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rodolfo Fernández-Cuellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2018.  
ISBN: 978-84-09-00419-5 , Depósito Legal: B 6898-2018

72. *Rubén Darío, Japón y Japonismo* (Discurso de ingreso del Académico de Honor, Hble. Sr. Naohito Watanabe, Cónsul General del Japón en Barcelona y contestación por el académico de número Excmo. Excmo. Sr. Dr. José María Bové Montero. Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-01887-1, Depósito Legal: B 12410-2018

73. *Farmacología Pediátrica: pasado, presente y perspectivas de futuro* (Discurso de ingreso de la académica correspondiente Excm. Sra. Dra. Ma<sup>a</sup> Asunción Peiré García, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pere Gascón Vilaplana, Doctor en Medicina) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02147-5 , Depósito Legal: B-13911-2018
74. *Pluralismo y Corporativismo. El freno a la Economía dinámica* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Vicente Sola, Doctor en Derecho y Economía y contestación por el académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Edmund Phelps, Premio Nobel de Economía 2006) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02544-2 , Depósito Legal: B-15699-2018
75. *El Valor del liderazgo* (Discurso de ingreso de la académica de número Excm. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro, Doctora en Dirección de Empresas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra, Doctor en Administración de Empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02545-9 , Depósito Legal: B-15700-2018
76. *Reflexiones sobre la autoría de las publicaciones científicas* (Discurso de ingreso de la académica Correspondiente Excm. Sra. Dra. Marta Pulido Mestre, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.  
ISBN: 978-84-09-03005-7, Depósito Legal: B-16369-2018
77. *Perspectiva humanística de la bioética en estomatología / odontología* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Josep M. Ustrell i Torrent, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2018.  
ISBN: 978-84-09-04140-4, Depósito Legal: B-21704-2018
78. *Evolución de la información relacionada con la alimentación y la nutrición: retos de adaptación por el consumidor* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rafael Urrialde de Andrés, Doctor en Ciencias Biológicas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina) 2018.  
ISBN: 978-84-09-0523-9, Depósito Legal: B-3763-2018



79. *Delaneurocirugíamística de la antigüedad, a los retos que afronta en el siglo XXI. Los cambios de paradigma según la evolución de la neurocirugía en el tiempo.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jesús Lafuente Baraza, Doctor en Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología) 2018.  
ISBN: 978-84-09-05288-2, Depósito Legal: B-24477-2018
  
80. *La Unitat de Tuberculosi Experimental. 20 anys d'història / The Experimental Tuberculosis Unit: 20 years of history* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Pere Joan Cardona Iglesias, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciències Econòmiques) 2018.  
ISBN: 978-84-09-056972, Depósito Legal: B25357-2018
  
81. *Noucentisme, avantguardisme i model de país: la centralitat de la cultura* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. Mariàngela Vilallonga Vives, Doctora en Filologia Clàssica, i contestació per l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinària) 2018.  
ISBN: 978-84-09-0680-1, Depósito Legal: B-26513-2018
  
82. *Abrir las puertas de la Biblioteca de Alejandría* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Sònia Fernández-Vidal, Doctora en Física, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.  
ISBN: 978-84-09-06366-6, Depósito Legal: B-26855-2018
  
83. *Una mirada a Santiago Ramón y Cajal en su perfil humano y humanista* (Discurso de ingreso de la académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Callabed Carracedo, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía y Farmacia) 2019.  
ISBN: 978-84-09-07209-5, Depósito Legal: B-29489-2018
  
84. *Paradigmas financieros en tela de juicio* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan Massons i Rabassa, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08163-9, Depósito Legal: DL: B-2390-2019

85. *La contabilidad y sus adaptaciones sectoriales. El caso especial del sector hotelero* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Ramón M. Soldevila de Monteys, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón , Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08554-5, Depósito Legal: B-4341-2019
86. *La lógica difusa en la decisión de inversión empresarial frente al riesgo: veinte años entre la investigación pura y la aplicada* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08897-3, Depósito Legal: B-5552-2019
87. *De la Tierra a la Luna* (Discurso de ingreso de los Académicos de Honor Excmo. Sr. Joan Roca i Fontané, Excmo. Sr. Josep Roca i Fontané y Excmo. Sr. Jordi Roca i Fontané), y contestación por los académicos de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Excmo. Sr. Dr. Santiago Castellà Surribas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-09831-6, Depósito Legal: B-8886-2019
88. *De la belleza de los materiales a las artes y las tecnologías avanzadas para la sociedad innovadora del siglo XXI* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Guilemany Casadamon, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-09832-3, Depósito Legal: B-8887-2019
89. *Los Retos de la Sociedad Civil en una Democracia Avanzada* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja, Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10202-0, Depósito Legal: B-9670-2019

90. *Los dientes del comer al lucir: evolución de los materiales odontológicos y cambios sociales* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Giner Tarrida, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10543-4, Depósito Legal: B-10575-2019
  
91. *Sujeto de la creatividad para ser más competitivos: El individuo creativo* (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Joan B. Renart Cava, Presidente de Vichy Catalan Corporation, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10544-1, Depósito Legal: B-10576-2019
  
92. *Societat plural i religions* (Discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia Europea de Doctors, com Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Antoni Matabosch i Soler, Doctor en Teologia, i contestació de l'Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10917-3, Depósito Legal: B-12209-2019
  
93. *Marketing Cuántico, un nuevo paradigma de Marketing para dar un salto en la gestión de los clientes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Josep Alet i Vilaginés, Doctor en Ciencias Económicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud: Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.  
ISBN: 978-84-09-11658-4, Depósito Legal: B-14360-2019
  
94. *La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-11704-8 Depósito Legal: B-14896-2019

95. *¿Estamos preparados para la próxima crisis?* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José M<sup>a</sup> Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-1261-2, Depósito Legal: B-16314-2019
96. *El Patrimonio Mundial Cultural, Natural e Inmaterial de España* (Excmo. Sr. Dr. Ignacio Buqueras y Bach, Doctor en Ciencias de la Información, Presidente de la Asociación para la Difusión y Promoción del Patrimonio Mundial de España. ADIPROPE, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente) 2019.  
ISBN: 978-84-95242-97-6, Depósito Legal: M-18770-2019
97. *Del Milagro de Israel a la inversión inmobiliaria en España* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Alberto Antolí y Méndez, Doctor en Derecho, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-12362-9, Depósito Legal: B-18106-2019
98. *El actual cambio climático: una visión holística de la crisis climática* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José María Baldasano Recio, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho ) 2019.  
ISBN: 978-84-09-13018-4, Depósito Legal: B-18439-2019
99. *Genética Molecular y Biocronogerontología en la era Postgenómica. Sirtuinas. Anti-Aging.Klotho ¿Son las Sirtuinas el buscado “Elixir de Juventud”? El Filum Galénico de la Familia Corominas (200 años)* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Exmo Sr. Dr. D. August Corominas, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Exmo Sr.Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugia, Doctor en Farmacia y Doctor en Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.  
ISBN: B-20257-2019, Depósito Legal: 978-84-09-13609-4

100. *Intraemprendiendo. Emprender dentro de la empresa* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo Sr. Dr. D. Pedro Nueno Iniesta, Doctor en Administración y Dirección de empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.  
ISBN: 978-84-09-13610-0, Depósito Legal: B-22727-2019
101. *Evolución y revolución en el conocimiento científico de la ingesta dietética en España* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Gregorio Varela Moreiras, Doctor en Farmacia, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.  
ISBN: 978-840915176-9, Depósito Legal: B-24283-2019
102. *Días de campo* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Emilio Gil Moya, Doctor en Ingeniería Agrónoma, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Metalurgia) 2019.  
ISBN: 978-84-09-15178-3, Depósito Legal: B-24284-2019
103. *Triangulaciones post-impresionistas* (Discurso de ingreso como académico Correspondiente Excmo Sr. Dr. D. Ramón-Ricardo Vidal y Plana, Doctor en Ciencias Biológicas y en Farmacología, y contestación por el académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-15343-5, Depósito Legal: B-24757-2019
104. *Panamá, puente entre continentes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente por la República de Panamá Excmo Sr. Dr. D. Alejandro Pursals Puig, Doctor en Economía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana, Doctor en Economía) 2019.  
ISBN: 978-84-09-16516-2, Depósito Legal: B-26904-2019
- 105 *Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales

y Humanas, Ciencias Jurídicas y Económicas y en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2020.

ISBN: 978-84.09-23779-1

106. *Desde los presupuestos públicos hacia una nueva sociedad. El caso de Dinamarca y las aportaciones de Big Data* (Discurso de ingreso como Académica Numeraria Excm. Sra. Dra. Mercedes Pifarré Llor, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2020.

ISBN: 978-84-09-23781-4

- 107 *La correspondencia de Martin Heidegger, testimonio de su giro político* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Raimund Herder, Doctor en Filosofía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación) 2020.

ISBN: 978-84-09-18-774-4, Depósito Legal: B-5846-2020

108. *El aritmómetro electromecánico de Torres Quevedo (1920), primer ordenador. Conmemoración de su centenario (2020) a la luz de la historia de la ciencia del último siglo* (Discurso de ingreso como Académico de Excmo. Sr. Dr. Francisco González de Posada, Doctor en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, Doctor en Teología, Doctor en Filosofía, Doctor en Sociología, Doctor en Medicina y Doctor en Filología Hispánica, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2020.

ISBN: 978-84-09-23780-7

109. *La imagen de marca de país. Posicionamiento o reposicionamiento de las naciones en el tablero mundial* (Discurso de ingreso como Excm. Sra. Dra. M. Esther Subirá Lobera, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por la Excm. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2020.

ISBN: 978-84-09-23782-1

110. *De com parlen els virus a la Biotecnologia* (Discurs d'ingres com Acadèmica Numeraria Excma. Sra. Rosa Maria Pintó i Solé, Doctora en Biologia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Biologia) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25670-9
  
111. *Cambio de Paradigma en la Medicina: La Leucemia Linfocítica Crónica como Ejemplo de Medicina de Precisión* (Discurso de ingreso como Académica Numeraria Excma. Sra. D. Carolina Moreno Atanasio, Doctora en Medicina y Cirugía por la UB y contestación por la Excma. Sra. Dra. María de los Ángeles Calvo Torras, Doctora en Farmacia por la UB y Doctora en Veterinaria por la UCM) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25671-6
  
112. *La justicia, el derecho y la genética: una nueva igualdad de oportunidades* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Óscar López Martínez de Septién, Doctor en Derecho y contestación por la Excma. Sra. Dra. Teresa Freixes Sanjuán, Doctora en Derecho) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25672-3
  
113. *Networking, el arte de generar relaciones profesionales* (Discurso de ingreso como Académica Correspondiente Excma. Sra. Dra. Cecilia Kindelán Amorrich, Doctora en Comunicación y contestación por la Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Farmacia y en veterinaria) 2021.  
ISBN: 978-84-09-27478-9
  
114. *Buscando la excelencia comercial. La dirección de equipos en tiempos de Pandemia* (Discurso de ingreso como Excmo. Sr. Dr. Cosimo Chiesa, Doctor en Derecho y contestación por el Excm. Sr. Dr. Pedro Nueno Iniesta, Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2021.  
ISBN: 978-84-09-28449-8



## **RAD Tribuna Plural. La revista científica. 1ª Etapa**

### **REVISTA 1 - Número 1/2014**

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

### **REVISTA 2 - Número 2/2014**      *Monográfico Núm. 1*

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luis Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos



clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

### REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Gokoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

### REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadè-

mica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Año-veros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giral*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo, B. Flores Romero y A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo y Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr, Jaume Gil Aluja i Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

## REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras y Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*.

Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

## REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Angeles Torras*. Avides a i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

**REVISTA 7 - Número 3/2015**    *Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

**Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

**Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

**Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprend-

dedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Facio Licera, P.M., *Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

## REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado

napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

## REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. *M. dels Àngels Calvo Torras*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X

Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

**REVISTA 10 - Número 2/2016** *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

**REVISTA 11 - Número 3/2016**

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones



bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

**REVISTA 12 - Número 4/2016**    *Homenajes Núm.2*

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario *Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González*. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número *Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch*. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número *Excmo. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres*. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, *Excmo. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014 Págs 272

**REVISTA 13 - Número 5/2016**

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas*, *Santiago José Castellà Surribas*, *Juan Francisco Corona Ramón* y *Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclairage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación am-



biental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras*, *Francesc Josep Ribera Tarifa*, *Sandra Valera Martí* y *M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, *González Santoyo, F. F. Flores Romero* y *Gil Lafuente, Ana Maria*. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, *Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

#### REVISTA 14 - *Número 1/2017*

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, *Santiago José Castellà*. Rumbo económico en 2017, ¿marcado por la brújula política?, *José María Gay de Liébana*. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, *Pedro Clarós*, *Leticia Darna*, *Domingo Neuenschwander*, *Óscar Uceda*. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, *Teresa Freixes*. Introducción, *Mario Kölling*. El federalismo en Alemania hoy, *Roland Sturm*. La ingeniería política del federalismo en Brasil, *Celina de Souza*. La construcción federal desde la ciudad, *Santiago José Castellà*. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, *Juan Francisco Corona*. Empresa familiar, *José Manuel Calavia*. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, *Alfonso Hernández-Moreno*. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, *Fernando P. Méndez*. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, *Rafael Arnáiz*. El consentimiento informado y el control de transparencia, *Manuel Ángel Martínez*. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, *Antonio Recio*. El problema psíquico y psicológico en Don Quijote, *Xabier Añoveros*. El análisis y la gestión del riesgo a partir de

la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo*. Entrevista, *José Ramón Calvo*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

### REVISTA 15 - Número 2/2017

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, *Josep-Ignasi Saranyana*. Martín Luter en el seu context històric, *Salvador de Brocà*. Martín Luter y los inicios de la Reforma protestante, *Josep Castanyé*. Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die *Confessio Augustana*, *Holger Luebs*. Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, *Macià Riutort*. Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Miguel Ángel Gallo*. De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), *Enrique Sada Sandoval*. Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF, *Pere Costa*. Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, *Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo*. La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, *Félix de la Fuente Pascual*. Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, *Miquel Ventura*. 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, *Pedro Clarós*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 242.

### REVISTA 16 - Número 3/2017 Monográfico Núm.3

III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinarias “La evolución de la Ciencia en el Siglo XXI”. Conferencia Inaugural: Limits to taxation, *Dr. Juan Francisco Corona*. Bloque Ciencias Humanas y Sociales: La crisi della democrazia rappresentativa, *Dra. Paola Bilancia*. El reto de mejorar la información financiera de las empresas, *Dr. Frederic Borràs*. Financial reporting and auditing in a global environment, *Dr. José María Bové*. La emergencia de las

ciudades en la nueva sociedad internacional: ¿Hacia la ciudad estado?, *Dr. Santiago José Castellà*. Déficit, deuda e ilusión financiera, *Dr. Juan Francisco Corona*. Europa en la encrucijada, *Dra. Teresa Freixes*. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Dr. Miguel Ángel Gallo*. Algunas consideraciones críticas acerca del retrato de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, *Dr. Alfonso Hernández-Moreno*. El cambio climático y su comunicación: factores determinantes para su comprensión, *Dra. Cecilia Kindelán*. Comentarios sobre la empresa partiendo de los conceptos de rentabilidad y productividad, *Dr. Jordi Martí*. Academic contributions in Asian tourism research: A bibliometric analysis, *Dr. Onofre Martorell*, *Dr. Marco Antonio Robledo*, *Dr. Luis Alberto Otero*. *Dra. Milagros Vivel*. El Fondo de Comercio Interno registrado como una innovación en la Contabilidad, *Dr. Agustín Moreno*. Laicidad y tolerancia: vigencia de Voltaire en la Europa de hoy, *Dr. Joan-Francesc Pont*. La toma de decisiones empresariales inciertas mediante el uso de técnicas cualitativas, *Dr. Alejandro Pursals*. Presente y futuro de la Unión Europea: El papel de la educación y la universidad, *Dr. José Regidor*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Assess the relative advantages and disadvantages of absorption costing and activity based costing as alternative costing methods used to assess product costs, *Alba Rocafort*. Instrumentos para la creación de empleo: Las cooperativas de trabajo, *Dr. José Luis Salido*. Acotaciones a la cultura de la edad moderna occidental, *Dr. Enrique Tierno*. Bloque Ciencias de la Salud: ¿Cómo debemos enfocar el tratamiento mediante implantes dentales?, *Dr. Carlos Aparicio*. Estilos de vida y cáncer. Situación Actual, *Dr. Albert Biete*. Alzheimer, síndrome de Down e inflamación, *Dr. Rafael Blesa*, *Dra. Paula Moral Rubio*. Foodborne viruses, *Dr. Albert Bosch*, *Dra. Susana Guix i Dra. Rosa M. Pintó*. Resistencias a los antimicrobianos y alimentación animal, *Dra. M. Àngels Calvo*, *Dr. Esteban Leandro Arosemena*. Tabaco o Salud: Los niños no eligen, *Dr. José Ramón Calvo*. La enfermedad calculosa urinaria: situación actual de los nuevos paradigmas terapéuticos, *Dr. Joaquim Gironella*. La organización hospitalaria, factor de eficiencia, *Dr. Francisco Javier Llovera*, *Dr. Lluís Asmarats*, *Javier Soriano*. Esperanza de vida, longevidad y función cerebral, *Dr. José Regidor*. Nueva metodología para el tratamiento del TDAH mediante el ejercicio físico, *Dra. Zaira Santana*, *Dr. José Ramón Calvo*. Conferencia de clausura: La Bioingeniería en el tratamiento de la sordera profunda, *Dr. Pedro Clarós*. Conferencia especial: Agustín de Betancourt. Un ingeniero ge-

nial de los siglos XVIII y XIX entre España y Rusia, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X.

Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 560.

## REVISTA 17 - Número 4/2017

Debate: Centenario de un Premio Nobel: Camilo José Cela, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*, *Julio Pérez Cela* y *Adolfo Sotelo Vázquez*. Debate: Nociones del infinito, Presentación: *Dr. Daniel Turbón Borrega*. Ponencias: Les nocions d'infinít en matemàtiques, *Dra. Pilar Bayer Isant*. El infinito en cosmología, *Dr. David Jou Mirabent*. ¿Podemos entender lo infinito, si somos finitos, *Antoni Prevosti Monclús*?. La teología ante el infinito, *Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa*. Une nouvelle vision pour l'Europe: engagement citoyen et volonté humaniste, *Dra. Ina Piperaki*. Artículos: Homenaje a la universidad de Salamanca en sus 800 años de existencia (1218-2018), *Dr. Ángel Aguirre Baztán*. Aproximación al concepto de minoría para su protección jurídica internacional: criterios de clasificación, *Dr. Santiago José Castellà*. Ortotoxicidad medicamentosa, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. M. Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Regeneración de las células ciliadas del oído interno mediante la terapia génica con CGF 166, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. Maria Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Influencia de las hormonas sexuales en la voz de las cantantes de ópera, *Dr. Pedro Clarós* y *Dr. Francisco López-Muñoz*. Nanotecnología frente al cáncer, *Inés Guix Sauquet* y *Dr. Ferran Guedea Edo*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Ingresos de Académicos: Delicte fiscal i procés penal: crònica d'un mal encaix, *Dr. Joan Iglesias Capellas*. La conquista del fondo de ojo, *Dr. Borja Corcóstegui*. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu, *Cardenal Lluís Martínez Sistach*. Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI, *Dr. Luis Pons Puiggrós*. La influencia del derecho español en México, *Dr. Jesús Gerardo Sotomayor*. Barcelona, galería urbana, *Dr. Juan Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Ramón Cugat*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X,

Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 316

REVISTA 18 - *Monográfico Núm. 4*

**Ponencias Roma 2018.** Marketing Cuántico, un paradigma de marketing para dar un salto en la comprensión y gestión de los clientes como partículas humanas, actrices fundamentales en el mercado, *Dr. Alet Vilaginés, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED*. Los Papas, el Vaticano en su aspecto artístico y sus archivos Secretos, *Dr. Añoberos Trias de Bes, Xabier, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La ética en un mundo glocal, *Dra. Arteaga Serrano, Rosalía, Académica de Honor de la RAED*. Impactos y vulnerabilidad en la Península Ibérica frente al actual cambio climático, *Dr. Baldasano Recio, José M<sup>a</sup> Académico Numerario electo de la RAED*. Joan Abelló, un artista aventurero, *Sr. Bentz Oliver, José Félix, Presidente del Reial Cercle Artístic de Barcelona*. Nuevas bases para la auditoría del futuro, *Dr. Borrás Pàmies, Frederic, Académico Correspondiente de la RAED*. Sistemas Federales, *Dr. Bové Montero, José M<sup>a</sup>, Académico Numerario de la RAED*. De Oliver Twist al Premio Nobel, *Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Académico Numerario y Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Impacto de la contaminación microbiológica ambiental en la salud respiratoria: casos prácticos, *Dra. Calvo Torras, M. Àngels Académica Numeraria y Vicepresidenta de la RAED*. El Origen de la voz en el hombre: ¿Desde cuándo, ¿cómo y por qué el hombre habla? *Dr. Clarós, Pedro, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La resurrección de la Ruta de la Seda, *Dr. Corona Ramón, Joan Francesc, Académico Numerario de la RAED*.

La donación de órganos en España. Una labor bien hecha, *Dr. García-Valdecasas, Juan Carlos, Académico Numerario de la RAED*. Fotonucleación de la glándula prostática obstructiva con Láser Tulio (ThulEP), *Dr. Gironella Coll, Joaquim, Académico Numerario de la RAED*. Cambio Climático: desinformación y silencio mediático, *Dra. Kindelan Amorrich, Cecilia, Miembro del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Del adulterio y amancebamiento a las parejas de hecho, *Dr. Lecumberri Martí, Enrique, Académico de Honor de la RAED*. Lectura de la información Empresarial: De auditores a Blockchain, *Dr. Martí Pidelaserra, Jordi, Académico Numerario y Tesorero de la RAED*. Isaac Peral, un héroe traicionado por la mediocridad de los políticos, *Sr. Murillo Rosado, Manuel*

*Director de Comunicación de la RAED*. Justificación ética y científica de los ensayos clínicos en pediatría, *Dra. Peiré García, M<sup>a</sup> Asunción, Académica Correspondiente de la RAED*. Erasmo de Rotterdam: el helénismo constructor de una Europa humanista, *Dr. Pont Clemente, Joan*

*Francesc Académico Numerario y Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. De Corruptione, Dr. Tierno Pérez-Relaño, Enrique, Académico Numerario de la RAED. Artículos Premios Nobel Académicos de Honor de la RAED. LIGO and the detection of gravitational waves, Listening to Space with LIGO, Dr. Barrish, Barry C., Premio Nobel de Física 2017 y Académico de Honor de la RAED. Proteolysis: from the lysosome to ubiquitin and the proteasome .., The ubiquitin-proteasome pathway: on protein death and cell life, Dr. Ciechanover, Aaron, Premio Nobel de Química 2004 y Académico de Honor de la RAED. Are we really made of Quarks?, Dr. Friedman, Jerome Isaac Premio Nobel de Física 1990 y Académico de Honor de la RAED. CIESLAG 2º Concurso Tesis Doctorales Méjico 2018 – Abstracts. La generación Z: Formas generales de comportamiento, intereses, opiniones y actitudes durante la vida, Dr. Del Bosque, Tomás Francisco, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta. Asociación de los polimorfismos -308 G/A del gen TNF- $\alpha$ , Pro12Ala del PPAR-gamma y Trp64arg del gen ADR $\beta$ 3 con el desarrollo de perfil lipídico aterogénico en sujetos VIH+ con TAR, Dr. Román Gámez, Ramón, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Medicina y Ciencias de la Salud. Medición del capital intelectual: propuesta de un modelo de indicadores en instituciones de educación superior del subsistema de universidades tecnológicas y politécnicas, Dr. Heredia Martínez, Ramón Accésit nº 2 - Área de Ciencias Sociales. Economía y Administración Gestión integral de mantenimiento basado en el modo de falla de los procesos críticos y la familia de puestos estratégicos que mejora los rendimientos en la industria textil en México, Dr. Vaquera Hernández, Joel, Accésit nº 1 - Área de Ciencias Sociales, Economía y Administración Publicaciones.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 650.





**PEDRO NUÑO** es Arquitecto Técnico, Ingeniero Industrial y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Es Profesor del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE. Fue fundador y es actualmente presidente Honorario de la China Europe International Business School (CEIBS ), escuela líder de dirección de empresas en Asia, con sedes en Shanghai, Beijing, Shenzhen, Accra, Zurich. Durante seis años (2005-2011) formó parte del Visiting Committee de la Harvard Business School. Ha sido miembro del Consejo de muchas empresas en España, Estados Unidos y otros países.

Fue fundador de Finaves, el fondo de capital de riesgo basado en el IESE que ha impulsado más de 40 empresas con más de 3000 puestos de trabajo directo en total. Sus áreas de interés comprenden la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas, la gestión global, la dirección de tecnologías e innovación.

Es autor de 22 libros traducidos a diferentes idiomas, sobre temas de reestructuración, innovación e iniciativa emprendedora. Ha recibido numerosas distinciones como la Cruz de San Jorge (2003), el Outstanding Contribution Award del Gobierno de China (2014), la Encomienda de Número de la Orden de Isabel la Católica (2015). En 2016 fue nombrado Miembro de Honor del Consejo Superior de Doctores y Doctores Honoris Causa por su labor académica y empresarial y en 2019 fue investido como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores.

***"Los cambios implican una profunda transformación en cualquier organización comercial que realmente quiera estar orientada al cliente y tendrán impacto tanto en nuestra oferta de valor, como en nuestros productos y servicios."***

***"El nuevo vendedor consultor híbrido debe unir altas dosis de inteligencia emocional y habilidades digitales a las necesarias técnicas de venta para así poder dominar la relación omnicanal."***

***"Debemos tener el valor de replantearnos todo, tanto las cosas que sabemos que estamos haciendo mal como aquellas cosas que pensamos que se están haciendo bien, para ver si es posible hacerlas mejor."***

**Cosimo Chiesa de Negri**

**1914 - 2021**

**Colección Real Academia Europea de Doctores**



**Generalitat  
de Catalunya**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE