



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Entrevista a Ernesto Caccavale

Marzo 2018

“Un líder debe tener visión de futuro y arriesgarse”



Ernesto Caccavale | Director de Desarrollo de Negocio del Grupo Alibaba en España y Portugal

Ernesto Caccavale, director de Desarrollo de Negocio de Alibaba en España y Portugal, cree que un líder verdadero debe ser humilde, flexible, mantener siempre visión de futuro y arriesgarse. Este directivo cuenta con una trayectoria no solo en el ámbito de la comunicación y los negocios, sino también en el ámbito político. Caccavale fue parlamentario europeo y vicepresidente del Grupo “Unión por Europa”, de la “Comisión de los DD.HH.”, y miembro de la “Comisión de Justicia y Libertades Públicas”, entre otros. Este bagaje le ha servido para comprender que desde su nueva posición sigue teniendo la capacidad de ayudar al desarrollo de Europa, más si cabe que desde su anterior situación en política. Orgulloso de ello, añade que “vivimos en un mundo globalizado donde la competitividad es global y donde no debemos olvidar ponernos siempre en los zapatos de nuestro interlocutor”.

¿Qué lecciones ha aprendido sobre el liderazgo durante su carrera profesional?

Lo primero es la visión de futuro, la capacidad de entender lo que puede suceder en los años venideros. Creo que esta es la parte más complicada que debe comprender un líder, aunque no demasiado, porque si no se convierte en un profeta y éstos no reciben la atención que necesitan. Otra cualidad debe ser la humildad, porque un líder verdadero tiene que ser humilde y tener una relación fuerte con las personas que trabajan con ellos, esto es, ganarse la confianza de las personas con las que trabaja.

Precisamente, en este sentido, ¿con qué cualidades cree que debe trabajar un líder?

La principal, la confianza de las personas que trabajan con él. Dar confianza y ganarse la confianza de las personas que trabajan con él es esencial. Yo creo muchísimo en la idea de un líder liberal que se involucra con los objetivos de las personas que trabajan con él. Un líder necesita dar responsabilidad a las personas, a los empleados, al equipo y, al mismo

tiempo, creo muchísimo en la capacidad de las personas en gestionar su propio tiempo de la mejor manera. Eso sí, siempre manteniendo bien claros los objetivos, teniendo objetivos claros, con pocas reglas, pero claras y que deben ser respetadas. Cuando un líder quiere imponer demasiado control sobre su equipo puede correr el riesgo de que ese control acabe resultando contraproducente.

Ha hecho hincapié en los equipos, ¿cómo cree que puede motivar un líder a sus equipos cuando se está en un entorno cambiante y de transformación constante?

En primer lugar, mediante la elección de las personas que trabajan contigo, eso es fundamental. Como he apuntado, creo mucho en la confianza, pero también ésta debe ser recíproca, tener una idea común y la capacidad de entenderse fácilmente es un punto fundamental. Crear un equipo es algo muy difícil. Más que ejercitar el liderazgo, lo difícil es la elección de las personas.

Otro punto fundamental es que un líder no siempre está en posición de elegir a su equipo, en ocasiones, un líder se encuentra con un equipo ya formado y que ha sido elegido en un periodo anterior. Es por ello muy importante, por un lado, tener la capacidad de elegir a su equipo y, por otra, ser al mismo tiempo flexibles. Cuando te encuentras frente a una situación diferente, necesitas la capacidad de poder gestionar las diversas situaciones de forma diferente.

¿Y qué papel juega la formación en el crecimiento de un líder?

Yo creo mucho en la formación, ahora mucho más que cuando estudiaba. Cuando estudiaba estaba convencido de que la experiencia práctica podía ser más importante que la capacidad de estudiar cosas y profundizar en los argumentos. Ahora tengo tres hijos que están en la universidad y a ellos les sugiero que estudien y que se formen bien.

Hay una diferencia grande entre la tipología de formación que existe en las universidades del Sur de Europa con la formación que hay en los países anglosajones. Las primeras con más teóricas mientras que las segundas tiene un carácter mucho más práctico. Creo en la importancia de las dos experiencias. Por un lado, la posibilidad de estudiar, de entender mejor algunos argumentos que se podrían denominar teóricos y, por otro, contar con la posibilidad de tener experiencias prácticas en compañías y en empresas que te permitan entender sobre el terreno lo que pasa en el mundo de los negocios.

¿Cree que ha cambiado el campo del liderazgo en los últimos años? Y si es así, ¿por qué cree que lo ha hecho?

Ha cambiado mucho porque ha cambiado el mundo de los negocios. Ahora el mundo es abierto. Se pueden intentar poner barreras, pero, al final, la verdad es que el mundo está abierto. Yo trabajo en una empresa, Grupo Alibaba, que tiene esta idea muy clara. Las comunicaciones han cambiado el mundo y es por eso que la forma de dirigir una empresa debe cambiar y no puede permanecer de una manera cerrada, sino abierta y se debe tener una visión de futuro junto con la capacidad de entender a otras culturas.

Por ejemplo, cuando dos personas de mi edad, uno europeo y el otro chino, hablan se nota que existe una barrera cultural. Sin embargo, si hablan dos jóvenes de la edad de mis hijos, uno europeo y el otro chino, la barrera cultural se ha reducido. Escuchan las mismas cosas, tienen los mismos objetivos... Esto significa que se necesita cambiar completamente la mentalidad y la actitud. Se debe mirar al mundo, como digo yo, como si fuera un pequeño pueblo.

Creo muchísimo en la idea de un líder liberal que se involucra con los objetivos de las personas que trabajan con él. Un líder necesita dar responsabilidad a las personas, a los empleados, al equipo y, al mismo tiempo, creo muchísimo en la capacidad de las personas en gestionar su propio tiempo de la mejor manera

En este sentido y, precisamente hablando de que el mundo es abierto, ¿considera por tanto que la internacionalización es clave para la recuperación y la mejora de la competitividad de un país?

De eso no tengo duda. En general, las empresas europeas que están haciendo este proceso de internacionalización, que están se están abriendo hacia la posibilidad de vender sus productos fuera de los confines nacionales, son las únicas que se pueden salvar en este momento. Estoy convencido de esto. La competitividad global en los próximos años será tan fuerte, tan importante y tan competitiva que, si las empresas no se preparan para internacionalizarse y exportar sus productos fuera de España, Italia o Francia, etc., será muy difícil que sobrevivan.

Yo creo que lo que estamos haciendo en el mercado chino es la confirmación de una revolución en acción. La revolución digital que está sucediendo en China, con 500 millones de consumidores activos que compran a través de nuestra plataforma, supone un crecimiento de la demanda de producto internacional. En este sentido, debemos ser conscientes de la posibilidad de utilizar el comercio electrónico en todas las actividades del día, porque el ciudadano chino no va al supermercado, o no paga el taxi con efectivo. Esto no es el futuro, es el presente y creo que solo las empresas que están viendo lo que está sucediendo a día de hoy, en este momento, en el mundo asiático, en China en particular, Japón también y en muchos países de Asia, pueden entender que hay una posibilidad de crecimiento y arriesgarse.

En ese sentido, ¿cómo se le convence a un líder en un mercado como el español que está en esa posición privilegiada y no cree en el riesgo?

Es una buena pregunta y es el trabajo que realizo diariamente. He hablado con muchísimos empresarios y, lo que veo es que falta arriesgarse. No me canso de explicar a los empresarios españoles de que existe una gran oportunidad en este momento en el mercado asiático en general, y en el chino en particular. Les animo a que tomen una decisión y se arriesguen, lógicamente con una estrategia y un equipo detrás, pero esté motivado y encare el reto con decisión y riesgo.

El empresariado necesita comprender que, en este momento, el consumidor chino quiere y busca el producto internacional. Y si no encuentra el producto español, compra el italiano o el francés. Porque el chino busca el producto auténticamente internacional, original, no quiere copias. Por eso los empresarios tienen miedo a China, está claro que no es fácil, representa una oportunidad enorme pero no es para todos, se necesitan empresas ágiles e inteligentes. Además, también es una oportunidad para empresas más pequeñas.

De hecho, tenemos algunos ejemplos de empresas que no eran grandes, que han empezado a trabajar con nosotros, podría decirse una PYMES, y que ahora venden muchísimo. En China, lo han hecho con la capacidad de ser flexibles, de ser ágiles y tomar decisiones rápidamente. El tiempo es un factor determinante en este momento, los primeros que lleguen al mercado chino son los primeros que van a ganar cuotas de mercado que no se pueden quitar después o que serán muy difíciles de ganar.

¿Cuál diría que es el principal reto en nuestro país, precisamente, en materia de comercio exterior?

Yo veo muchísimo potencial en este momento. Los productos españoles son grandes, pero está claro que necesitan una estrategia y necesitan productos estrella. El chino quiere calidad, quiere saber por qué tiene que comprar tu producto, el story telling porque sólo compra el producto, sino que compra lo que está detrás y, por eso, son importantes todas las iniciativas de marketing.

El mundo es global y tenemos que explicar bien a los ciudadanos chinos por qué tienen que comprar un producto español, cómo decía, contar cuál es la historia que está detrás. Esto es una parte

fundamental y el producto español lo tiene todo para tener éxito. Tiene la historia, tiene la calidad, pero necesita un poco de más ánimo y más marketing.

Pasando un poco ahora más hacia su experiencia profesional, ¿cuál cree que han sido las situaciones que más le han marcado como directivo y que han definido su forma de dirigir?

Para mí, el momento fundamental y determinante fue cuando terminé la universidad en Nápoles. Fue entonces cuando me llamó el Grupo Mediaset e hice el Máster de Comunicación y Marketing. Este hecho me cambió la vida porque entendí que el mundo no era lo que yo había visto en la Universidad.

El líder que yo conocí y que era, y es todavía, el propietario del grupo Mediaset, Silvio Berlusconi, tenía la capacidad de entender el futuro, de tener una visión de lo que estaba pasando en el mundo de los medios de comunicación, que en aquel momento nadie había entendido todavía. Fue, desde luego, una experiencia fundamental dentro de mi vida profesional.

La política también me ha enseñado muchísimas cosas. En mi experiencia política, siempre he intentado ponerme en la condición de mejorar cómo el empresario puede invertir dinero creando economía verdadera, puestos de trabajos verdaderos. Mi meta era pensar cómo la política puede mejorar la economía, que no significa dar dinero público a la derecha o a la izquierda, significa implementar las mejores condiciones y las mejoras políticas para que los empresarios privados puedan invertir y cuando los empresarios privados invierten su dinero significa que crean economía verdadera, economía real. Crean, en definitiva, puestos de trabajo.

Ahora puedo decir que, trabajando con las empresas españolas, ayudándolas a internacionalizarse y poner sus productos en el mercado internacional, estoy ayudando a la economía española. Tengo ese orgullo, poder decir que estoy contribuyendo a incrementar el PIB español, y esto es algo que me llena de gran orgullo.

¿Hay algún líder al que admire especialmente?

He trabajado con dos líderes que son dos líderes que me han enseñado muchísimo. A uno ya lo he nombrado, es Silvio Berlusconi, y el otro es mi actual jefe, el fundador de Alibaba, Jack Ma, que es un hombre extraordinario, un hombre que tiene una visión increíble del mundo, de los negocios, del futuro y de la vida. Piensa en cómo ayudar a los pobres, a

los pequeños, a promover un desarrollo sostenible, a pensar cómo el comercio electrónico puede ayudar las pequeñas empresas a desarrollarse...

Ambos líderes han hecho parte de la historia de mi vida y la siguen haciéndolo todavía. Ahora estoy trabajando en el grupo Alibaba y es como una segunda juventud para mí. Se me ha dado la oportunidad de trabajar en uno de los grupos más importantes del mundo, la plataforma de comercio electrónico más importante de China y una de las más importantes del mundo.

¿Qué mensaje le trasladaría a ese joven que está terminando la universidad y está a punto de incorporarse al mercado laboral?

Le daría la misma sugerencia que le estoy dando a los empresarios españoles. A los jóvenes les diría que estudien y que se arriesguen, aunque sin olvidarse de entender lo que está pasando en la realidad.

Estudiar mucho, profundizar en las bases teóricas del negocio, pero haciendo experiencias reales en empresas, sin miedo, arriesgaos sin miedo y abriendo totalmente la mente al mundo.

No me canso de explicar a los empresarios españoles de que existe una gran oportunidad en este momento en el mercado asiático en general, y en el chino en particular. Les animo a que tomen una decisión y se arriesguen

Contact

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com