

renfe  
www.renfe.com  
información y reservas 902 240 202

IVA, IRPF y Transmisiones  
práctico para profesionales  
y empresarios 2009  
CUPÓN  
Nº 5  
por sólo  
1,95€

90312  
8 423793 120007

© Unidad Editorial, Información Económica SLU, Madrid 2009. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser -ni en todo ni en parte- reproducida, distribuida, comunicada públicamente ni utilizada o registrada a través de ningún tipo de soporte o mecanismo, ni modificada o almacenada sin la previa autorización escrita de la sociedad editora. Conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Ley de Propiedad Intelectual, "queda expresamente prohibida la reproducción de los contenidos de esta publicación con fines comerciales a través de recopilaciones de artículos periodísticos"



## Cualidades del directivo (2)

Hay un dicho castizo, típico y ya antiguo, que dice "verlas venir, dejarlas pasar, estar de vuelta y saber trigonometría". Me parece que es muy aplicable a las cualidades que un directivo debe tener. "Verlas venir". Es decir, anticiparse a lo que puede suceder. Prever las reacciones de las personas, de los mercados y de la economía. Ejemplo sencillo, si llevamos 7 años de boom económico, puede ser que sigamos con crecimiento, pero hay que prever que es posible que el boom se acabe y pronto y quizá de manera abrupta, como suele ser con cualquier crisis económica. Recuérdese que en España en el 92 estábamos eufóricos con las Olimpiadas, la Expo y el dólar a 90 pts. Y de repente entramos en recesión y el año 93 fue malísimo. Esta capacidad de verlas venir es aún más importante cuando se trata de anticipar la reacción de las personas (tanto las que tenemos debajo como las que tenemos arriba). Si no las "vemos venir", será difícil que podamos dirigir bien, pues cuando llegue el problema ya será tarde y nos habremos estrellado.

"Dejarlas pasar". No hay porque seguir todas las modas ni aplicar a pie juntillas lo que dice el último gurú del *management*. A veces somos demasiado "seguidistas", seguimos lo que la última empresa famosa hace o lo que dice la revista de *management* de turno. Hay que escuchar, sí, pero hay que usar el sentido crítico y aplicar lo que oímos a nuestra empresa, sólo en la medida en que es aplicable y útil.

"Estar de vuelta". No asustarse a la primera de cambio. Crisis ha habido muchas, cambios tecnológicos también, cambios en las reglas de juego también más. Y al final uno se va adaptando y nada cambia radicalmente de la noche a la mañana.

"Saber trigonometría". En el decir castizo, significa que no siempre el camino más recto entre dos puntos es la línea recta. A veces el problema hay que enfrentarlo directamente y con fortaleza, por duro que sea. Pero otras veces es más prudente (y eficaz), rodear el problema sin enfrentarse a él, para poderlo solucionar. Ejemplo: Tengo un problema con el jefe, pues voy y se lo digo. Pero quizá es más prudente que sea otro con más influencia sobre el jefe, el que se lo diga. Y así solucionaré el problema de manera más eficaz, aunque con menos protagonismo.

No todos los directivos tienen estas cualidades. Ningún problema. Puede que sean grandes ejecutivos para ejecutar, aunque carezcan de la capacidad de dirigir. Lo importante es tener bien claro quien sirve para dirigir y quien para ejecutar.

Profesor del IESE

EL CONSUMO DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS BAJÓ UN 11% EN EL ÚLTIMO AÑO, POR EL DESPLOME DE LA DEMANDA EN HOSTELERÍA. ES UN RETROCESO MAYOR QUE OTROS PAÍSES EUROPEOS Y NUNCA VISTO EN ESPAÑA.

# Las penas cada vez se ahogan menos en alcohol

I.Elizalde. Madrid

El reguero de sectores afectados por la crisis económica va en aumento. Ayer, se puso de manifiesto el impacto en el ámbito de las bebidas espirituosas, cuyas ventas en 2008 registraron una caída del 11,2%, hasta 240 millones de litros, según los datos de la Federación Española de Bebidas Espirituosas (Febe), que hoy cumple diez años.

El desplome del consumo responde, principalmente, a la caída de la demanda en la hostelería, canal que representa el 70% de las ventas de este sector. En los bares y restaurantes, el retroceso fue del 14,7%, mientras que la compra de estos productos en las tiendas bajó un 6%. Las perspectivas para este año no son mucho mejores, ya que enero y febrero también han sido malos.

## Récord

En este sector, la caída de las ventas en volumen no es una novedad. En los últimos años, esta industria -que mueve alrededor de 2.500 millones de euros en España, según *Alimarket*- ha afrontado descensos del consumo de entre el 3% y el 4%. Se trataba de una tendencia sostenida, como consecuencia del envejecimiento de la población, una legislación más restrictiva y el cambio en los hábitos de con-



**PRESIDENCIA ESPAÑOLA** Pelayo de la Mata, presidente y consejero de Importaciones y Exportaciones Varma, es desde hoy el nuevo presidente de Febe. Por vez primera, la presidencia recae en una empresa española. /JMCadenas

**Las ventas en la hostelería, que representan el 70% del total, cayeron un 14,7% en 2008**

sumo en favor de la calidad frente a la cantidad. Aunque, el pasado año, los productos *premium* con un mayor precio, cayeron un 20%, informa *Europa Press*.

Así, la bajada de las ventas por encima del 11% vivida durante 2008 es histórica y mayor a la experimentada en otros países europeos. Las categorías más afectadas fueron los licores (-16,7%) o la gine-

bra (-11%), mientras que el ron, que gracias al oscuro está en boga en la última década, aguantó mejor el chaparrón, con una caída del 4,8%. El whisky se mantiene como el líder en ventas con un 31,8% del mercado total, seguido del ron, que supone un 14,1%.

## Retos

Uno de los retos de la industria en este entorno es mantener el patrón de consumo mediterráneo fuera del hogar que contribuye a una ingesta de alcohol responsable, ante el riesgo de que parte de la demanda se derive hacia el hogar. Febe prevé mantener su inversión anual de tres millones de euros en acciones para fomentar el consumo responsable.

En un marco legislativo que prohíbe incitar al consumo de alcohol, la industria tendrá que buscar fórmulas novedosas que faciliten la mejor relación calidad-precio. Una ventaja es que el consumidor español es muy marquista.

"Asumo la presidencia de Febe, en un momento difícil", reconoce Pelayo de la Mata, que advierte de que la situación para el sector puede complicarse aún más si el Gobierno decide subir los impuestos especiales del alcohol. "Esta medida aceleraría más la caída del consumo por su traslado al precio".

www.renfe.com

Tarifa Web: hasta un 60% de descuento  
Tarifa Estrella: hasta un 40% de descuento

Nuevos tiempos. Nuevos trenes

EL TIEMPO		ESPAÑA			EUROPA			MUNDO					
MÁXIMA	MÍNIMA	Ciudad	Máx. Min.	Condiciones	Ciudad	Máx. Min.	Condiciones	Ciudad	Máx. Min.	Condiciones			
25	1	A Coruña	19	6	Despejado	Ámsterdam	10	6	Lluvioso	Buenos Aires	31	22	Nuboso
		Barcelona	17	11	Despejado	Berlín	7	1	Lluvioso	México	20	14	Nuboso
		Bilbao	18	6	Despejado	Bruselas	9	6	Lluvioso	Miami	25	23	Despejado
		Madrid	20	7	Despejado	Estocolmo	1	-3	Nuboso	Nueva York	2	-3	Nuboso
		Málaga	18	9	Despejado	Ginebra	8	2	Nuboso	Rabat	22	11	Despejado
		Valladolid	20	1	Despejado	Lisboa	22	13	Despejado	Tokio	8	0	Despejado
		Mallorca	15	5	Despejado								

# Toda LA LEY

VOLUMEN 22

tasas y precios públicos  
urbanismo

Telecomunicaciones  
Revocación del testamento  
Unión estable de pareja  
Uniones temporales de empresa

Si le falta algún ejemplar puede solicitarlo a través de su punto de venta habitual o llamando al 902 99 61 00

Elaborado por LA LEY grupo Wolters Kluwer www.laley.es/enciclopedia

EL SÁBADO 14 DE MARZO

22°

volumen

LA ÚNICA EDICIÓN ACTUALIZADA 2009

MÁS DE 500€ DE AHORRO

Y CADA SÁBADO, UNA NUEVA ENTREGA CON

**EL MUNDO** Expansion

www.elmundo.es/promociones www.expansion.com/promociones