

**PAULO PEREIRA DA SILVA**  
**PRESIDENTE DE RENOVA**

# “La gestión requiere prudencia y astucia sin asumir riesgos innecesarios”

Tras enumerar los cinco cambios más relevantes acontecidos en el gran consumo durante el último decenio, el directivo de la multinacional portuguesa pone el foco en un reto para el corto plazo, que es solucionar el incremento de costes que soporta la energía; y en otro para el medio término, basado en lanzar “productos seguros, atractivos, de perfecto desempeño, al alcance de pocos pasos o un clic y a un precio justo”.

## Balance de la última década

Los cambios acontecidos en nuestro sector en los últimos diez años no difieren especialmente de los ocurridos en otros sectores de fabricantes y marcas de productos para el gran consumo, pues al final todos operamos con un mismo fin, basado en que el ciudadano nos escoja en el momento de la verdad, es decir, cuando decide poner nuestro producto, u otro, en la cesta de la compra. Para la última década podemos enumerar cinco cambios relevantes, que son la digitalización y sus consecuencias como la globalización de la información y la conectividad; la concentración de los operadores de la distribución; el envejecimiento de la población y el interés por la salud y el bienestar; la complejidad en la adaptación a mercados y clientes; y, por último, el desarrollo sostenible, pero que prefiero llamar de una forma más auténtica como armonía, ya que se trata de ser armónicos con la naturaleza, la sociedad y el entorno en general.

## Desafíos futuros

El desafío más inmediato es solucionar el problema energético y la capacidad de dar respuesta a las necesidades de suministro en el mercado, bajo la necesidad de trasladar los incrementos en los costes al mercado para tener continuidad. Y pensando en el medio plazo, se trata de poner en el mercado soluciones atractivas para nuestros clientes que lo sean también para los ciudadanos.

Productos seguros, atractivos, de perfecto desempeño, al alcance de pocos pasos o un solo clic y a un precio justo.

## Claves de la gestión

Sin un orden jerárquico concreto, pienso simultáneamente en varias claves necesarias. Primero, tener la información más exacta posible

en tiempo real sobre lo que ocurre; pues sólo con la información correcta se pueden tomar las decisiones óptimas, con una gestión del conocimiento eficaz. En segundo lugar, ser capaz de afrontar la realidad sin maquillarla; si hay un problema, no esconderlo, sino afrontarlo abiertamente. Y por otro lado la prudencia, que no es el miedo que paraliza, sino la inteligencia para tratar las situaciones con astucia sin asumir riesgos innecesarios. Osadía sí; temeridad no. Nada de esto es posible sin un equipo de personas que funcione. La clave está realmente en las personas.

## Relevancia del factor humano

Quizá sea más importante que nunca. En aquellas tareas más mecánicas, la tecnología evita errores que los humanos podemos cometer con mayor facilidad. Sin embargo, y a pesar de los avances de la inteligencia artificial, precisamente en las decisiones más importantes, y en los momentos más complejos, donde la creatividad y el compromiso también son más necesarios, son las personas quienes marcan la diferencia.

## Conceptos esenciales

Cuando yo era niño, mucho antes de irme a estudiar Ingeniería Física a Suiza, soñaba con que cuando fuera mayor pudiera hacer algún descubrimiento o algún avance relacionado con el cosmos, la realidad que nos rodea, el Universo... Sin embargo, llegado ya a cierta edad, mi momento de gloria, si es que se puede llamar así, fue ser entrevistado y ocupar una página en *The New York Times* para hablar sobre papel higiénico negro. Con esto quiero decir que muchas veces las circunstancias de la vida nos colocan en situaciones donde lo más relevante para nosotros carece de importancia. Es la vida la que nos lleva muchas veces por caminos que no esperamos. Dicho esto, para mí el concepto principal ha variado poco o nada desde hace años en Renova: marca, marca, marca. Soñamos con la globalización de la marca, y que ésta sea la marca favorita de los ciudadanos de todo el planeta; en ello ponemos todo nuestro empeño.

