

El cliente necesita acelerar los cambios y hacer tangibles los resultados



POR BELÉN DE FRANCISCO

CASIMIRO GRACIA PRESIDENTE EJECUTIVO DE AXIS CORPORATE

Casimiro Gracia es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y MBA por ESADE; y cuenta con más de 25 años de experiencia como consultor de empresas líderes, a nivel nacional e internacional, del sector financiero, turístico, media, IT y de servicios. Asimismo, dispone de más de 15 años de experiencia como directivo dentro del sector de Servicios Financieros. Su trayectoria profesional se inició en La Caixa, en las áreas de Oficinas, Operaciones, Comercial y de Productos. A día de hoy, es presidente de Axis Corporate, consultora internacional de negocio. La compañía ha tenido más de 250 clientes en sus doce años de historia, de los cuales, el 85 % es recurrente. "La clave está en trabajar de manera activa con el cliente, hacer que la solución sea realmente suya", explica en la entrevista.

Este año han comenzado un proceso de renovación de identidad. ¿Cómo ha evolucionado la compañía en estos años? ¿En qué basan esta nueva identidad?

Axis Corporate tiene doce años de vida y desde el primer momento hemos estado muy orientados a la im-

plantación de cambios. El cambio más importante es la definición del modelo de negocio y, sobre todo, el impacto en operaciones.

Además, otros cambios han sido el ayudar a clientes grandes desde nuestras plataformas a nivel global y ayudar a implementar el valor de las

compañías desde los tres ejes, no sólo ingresos y costes, sino también gestión del riesgo.

Nos encontramos ahora en una fase de consolidación. Necesitamos consolidar nuestro modelo de negocio e intentar mantener ese crecimiento sostenido del 20 % que tenemos. No queremos crecer más para después volver a bajar.

Háblenos entonces de ese primer cambio, esa expansión internacional. ¿Cuáles son sus planes a corto-medio plazo?

Nuestra expansión internacional empezó por clientes españoles globales del Ibex 35, era una primera base de crecimiento fuera. Después nos centramos en el eje anglosajón de Reino Unido y EEUU, el cual queremos que represente este año un 30 % del negocio. Actualmente disponemos de oficinas en Londres, Nueva York, Boston, Sao Paulo y Frankfurt. Trabajamos con clientes desde allí, que tienen necesidades en regiones de Europa, Norteamérica y Latinoamérica.

Tenemos aún mucho recorrido, tanto en España (en nuestras oficinas principales de Madrid y Barcelona, y en todo el territorio español) como en ese eje anglosajón. Es cierto que podemos plantearnos a largo plazo, porque nuestros clientes nos lo piden y podemos dar muy buen servicio a los locales, abrir alguna otra nueva oficina en algún otro país, pero para nosotros, *internacionalidad* es que nuestros consultores pueden viajar e implantar soluciones en otros países donde quieran nuestros clientes.

¿Cómo ve a la competencia?

Se trata de un mercado muy competitivo y el cliente al final acaba clasificando a los consultores según la especialidad. Hay muchos *players* de muy diversa índole. Existen consultorías de nicho muy pequeño y consultorías generalistas, nosotros nos definimos como una "consultoría multiespecialista". Siempre brindamos especialidad al cliente.

¿Ven grandes diferencias entre clientes a la hora de ayudarles en su transformación?

En todos hay una base común en el sentido de que necesitan acelerar los cambios. Los ciclos son cada vez más cortos y por eso necesitan acelerar esos cambios, intentar con metodologías más ágiles poder definir soluciones de negocio que se puedan implantar de una manera más rápida y que tengan un impacto más rápido. Eso es similar. A nivel sectorial, si hay grandes diferencias, cada mercado tiene su propia singularidad. Por tanto, al final debemos actuar localmente y en cada cliente. Como decimos en Axis Corporate, cada cliente está en un *momentum* diferente.

Al final de todos se aprende...

En Londres, por ejemplo, la consultoría es un mercado muy consolidado y competitivo, por lo que las experiencias obtenidas en él las aplicamos en el resto de países. Lo mismo pasa entre sectores, al final cruzamos experiencias. Por poner un ejemplo,

en el sector de las telecomunicaciones hay cosas que han ido hacia un mercado más liberado, parte de ese aprendizaje lo estamos volcando en el sector de la energía que se está liberalizando paso a paso.

¿Qué es lo que más valora el cliente de ustedes?

Lo que más valoran es que somos una compañía cada vez más internacional, que podemos acompañarles en todos sus retos internacionales. Además, valoran ese impacto real e intangible en los negocios; es decir, que la consultoría sirva para tangibilizar y que impacte directamente en la cuenta de resultados. Segundo, que esto se traslade en valor de compañía, que las soluciones sean sostenibles en el tiempo. Des-

**"Nos adaptamos
al momentum
de cada cliente"**



pués tenemos una perspectiva muy independiente, no somos auditores, no somos abogados, no estamos en operaciones corporativas... Y después está ese aspecto comentado sobre entender el *momentum* de cada organización. Esto es muy importante. Hay que buscar soluciones diferentes en cada momento.

Por otro lado, valoran nuestra especialización. Hemos de demostrar especialidad y volcar experiencias anteriores que hagan que podamos ir más rápido. Eso sí, siempre en equipo con el cliente. Todo nuestro equipo directivo está muy implicado en los proyectos, es muy cercano.

Todos estos factores han hecho que tengamos ese crecimiento constante y hay que tener en cuenta que de estos doce años, más o menos ocho han sido de crisis.

¿Cómo consigue una compañía como Axis Corporate salir de una crisis tan dañina?

Primero, adaptando servicios. Durante la crisis hicimos muchos proyectos de reestructuración, donde tuvimos que hacer un *downsizing* para intentar ajustarlos en costes e intentar salvar las compañías. Eso fue una gran medida que ya hace 2-3 años que no hacemos. Por tanto, adaptando nuestro porfolio de servicios. Lo se-

gundo, intentando estar lo más cerca posible del cliente para intentar hacerlo en menos tiempo, y ser más competitivos.

Por otro lado, en momentos de crisis hay oportunidades para los líderes

"Nuestra política de RSC no es un impulso, es un plan"

de cada mercado. En Axis Corporate hemos trabajado con empresas líderes del Ibex que estaban en operaciones inorgánicas, por lo que hemos trabajado mucho integraciones. Esta consolidación de los sectores nos ha ayudado bastante en ese crecimiento.

Muchas veces se habla de que una de las posibles desventajas de esta práctica empresarial es que se ponga en riesgo la calidad del producto final, ante la falta de comunicación entre las distintas sedes. ¿Qué puede decir al respecto?

Hay que concienciarse de que trabajar con un consultor es para fortalecer realmente las capacidades y retos de tu negocio, no es porque las cosas vayan mal, en absoluto. La consultoría, lo que hace es fortalecer un plan estratégico para ponerlo en marcha y dar soluciones pensando mucho en el qué pero también en el cómo. Vamos dando pasos cada vez más grandes a la hora de pensar que un buen uso de la consultoría es y debe de ser positivo.

¿Cómo se va a transformar el sector?

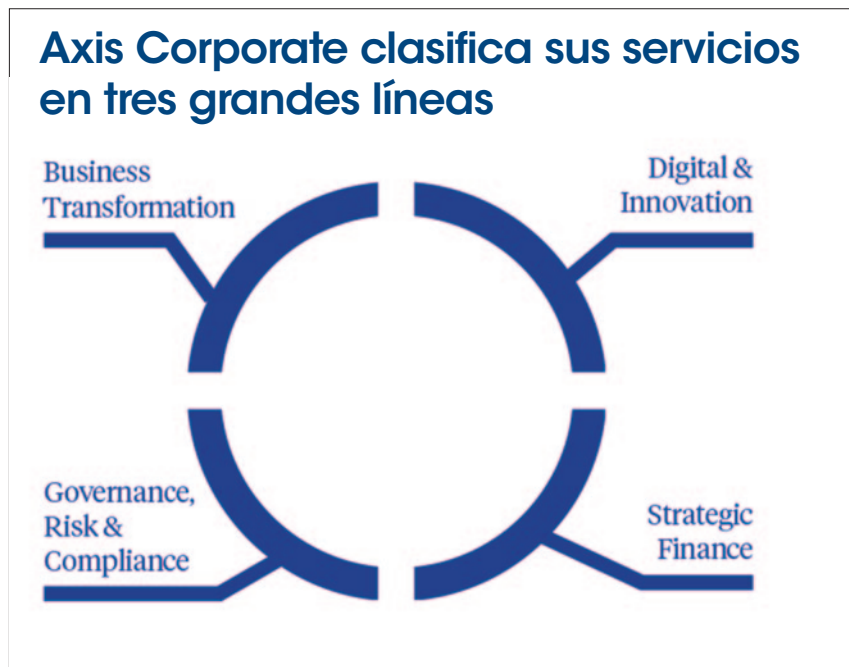
En la transformación tendrán mucho que ver las nuevas generaciones (los Millennials, por ejemplo), los cuales cambiarán las formas de trabajo. La consultoría tiene argumentos para poder atraer talento, y vamos a seguir siendo atractivos.

Además, habrá que demostrar especialidad, más impacto en cuentas de resultados, tener flexibilidad, en cómo acercarse al mercado, cómo hacer el *delivery* de los proyectos. Va a seguir creciendo porque los retos de los clientes son cada vez más, las barreras son más importantes.

Hay que ofrecer ideas innovadoras. Los clientes van a tener más necesidades que resolver en menos tiempo.

¿Cómo influyen las nuevas tecnologías en Axis Corporate?

Cuando hablamos de modelos de negocio y procesos de negocio, la tecnología es algo ya inherente. La tecnología ahora mismo cruza, al igual que la digitalización, todos los departamentos y procesos de una organización, no solo de servicios sino también industrial. Gracias a su evolución existen soluciones mucho más flexibles. Es muy importante saber lanzar necesidades de negocio con soluciones de tecnología, y en Axis lo tenemos en cuenta. Estamos



creando un ecosistema de *partnerships* tecnológicos que hacen que podamos dar soluciones globales a los clientes: desde la definición del modelo de negocio a la elección de la herramienta que pueda darte solución parcial a ese proyecto. La tecnología está afectando al cliente positivamente y a nosotros también.

Obtuvieron el Certificado efr en conciliación que concede la Fundación Másfamilia. ¿Cómo es el modelo de Gestión efr implantado por la compañía?

En Axis queremos seguir aportando valor a clientes, empleados y sociedad, y respondiendo a nuestros valores de conocimiento y expertise, innovación, compromiso, talento y flexeverancia. Para ello hemos marcado unas políticas de responsabilidad social corporativa donde hay nueve programas en el que se incluye este del que hablamos que es el *World Life Balance*. Sabemos que el mundo de la consultoría es un mundo duro, ya que gestionar y trabajar por proyectos es complicado. Son proyectos ambiciosos en tiempo, resultados... Por eso nos hemos certificado como Empresa Familiarmente Responsable. Además, como consultores, ayudamos a evolucionar e implementar políticas de recursos humanos de nuestros clientes.

Estamos muy orgullosos de lo que estamos consiguiendo a través de nuestros proyectos de RSC, pero siempre hay mucho camino por delante. Somos jóvenes como compañía pero creemos en ello, no es que sea una moda para nosotros. Si quieres un negocio/sociedad sostenible y planes de carrera para las personas que tengan lógica a largo plazo, tienes que creer en ello. No es un impulso solo, tiene que ser un plan.

Una de las medidas de este modelo es el teletrabajo. ¿Han influido este tipo de medidas en la productividad de sus empleados?

Cualquier política mal gestionada o mal implementada puede ser negativa. Si se define bien y se utiliza en

Casos de éxito

- ✓ **Banca:** Hemos acompañado a una de las entidades financieras más importantes de España en su proceso de expansión internacional, apoyándolo en todas las integraciones y analizando gaps entre maneras de hacer y buscar la mejor. Además, cruzando aspectos organizativos, operativos, pero también de cumplimiento normativo, porque cada país es diferente; además de cómo afecta en el portafolio de productos.
- ✓ **Real Estate:** Hemos trabajado con un cliente muy importante, tenedor de activos, en el diseño estratégico de todo el *outsourcing* e implantación de su modelo operativo de todo lo que tienen que ver con el servicio inmobiliario y activos financieros para desarrollar suelo, comercializar y alquilar. Se trata de un proyecto con muchísimo retorno.
- ✓ **Energía:** Hemos hecho proyectos más de innovación. Por ejemplo, un proyecto de cocreación en mercados liberalizados, donde el cliente está ya en el eslabón de la innovación de los servicios. Se trata de qué capas puedes dar para poder diferenciarte de la *commodity*. Todo esto, unido a



proyectos de *customer advocacy*, que es que el propio cliente te puede recomendar.

- ✓ **Seguros:** Hemos trabajado en proyectos también en lo que llamamos definición e implantación de un nuevo modelo operativo en lo que son centros de atención a siniestros, por ejemplo. Buscar cómo definir el mejor modelo de relación con el cliente, multicanalidad e implantación de la mejora continua. Estos son proyectos muy grandes con mucho retorno en donde hacemos equipo con el cliente para intentar ir más rápido y con más profundidad.

su justa medida puede ser muy bueno para el *World Life Balance*. El teletrabajo para momentos concretos, en un porcentaje X de casos, puede ayudar mucho. Hay que buscar estos momentos.

Nosotros lo estamos impulsando pero con mesura. Al final en nuestro negocio, el consultor tiene que estar con el cliente, esa es la primera prioridad, pero es verdad que a veces se están formando, están entre proyecto y proyecto... y este recurso es necesario.

Para terminar, ¿qué objetivos tiene de cara al futuro?

Nuestro primer objetivo es ese crecimiento sostenido del que hablábamos en los países donde estamos, e

incluso en proyectos internacionales desde estas plataformas.

Lo siguiente es que los clientes estén satisfechos y que sigamos con ese nivel de repetición.

Tercero, que empecemos a trabajar para nuevas grandes compañías que tienen retos importantes; y fortalecer nuestras líneas de negocio con más especialidades.

Cuarto, seguir atrayendo y desarrollando talento dentro de Axis, que seamos atractivos para nuestros clientes y empleados.

Y sobre todo no perder esa autoimposición y ganas de crecer. Necesitamos ofrecer un valor diferencial. Ya no somos tan jóvenes, ya tenemos casi 200 consultores, ahora tenemos otro tipo de retos.