

Maig de 2007

Les persones, el valor més important de l'empresa



Francisco Martín Frías

Maig de 2007

Les persones, el valor més important de l'empresa*

Francisco Martín Frías

Resum

Vivim en una societat on els consumidors no només es fixen en els productes o serveis que adquireixen, sinó que, a més a més, volen saber on es fabriquen, quina conducta té l'empresa, com tracta els seus treballadors i si és socialment responsable. MRW és un exemple d'empresa espanyola socialment responsable. Intenta beneficiar els seus treballadors fomentant plans de conciliació familiar i incentivant la formació i conductes solidàries, com ara l'adopció. També és una de les empreses on treballen més discapacitats i que ha posat en marxa plans per a beneficiar ONG i altres organitzacions sense finalitat de lucre; tot això sense oblidar un servei de gran qualitat.

Paraules clau

responsabilitat social, qualitat, servei òptim, vigilància, control, respecte pel medi ambient, impuls de conductes socialment solidàries

Presentació

**Daniel Martí (Director
de Comunicació de la UOC)**

Il·lustríssim Senyor Alcalde, autoritats, amigues i amics, no cal que els digui que és un honor per a mi presentar a Tribuna Oberta Vilafranca el senyor Francisco Martín Frías, president executiu de l'empresa MRW.

Parlaré breument d'alguns fets de la vida professional del senyor Martín Frías, tot i que la vida de les persones no són només els fets, sinó també les actituds. L'actitud sempre antecedeix els fets, de manera que també els parlaré d'actituds. Arrencaré aquesta presentació amb una informació del senyor Martín Frías que coneixen poques persones, fins i tot del seu entorn, i que ell mateix m'ha donat permís per transmetre. El senyor Martín Frías acaba de comprar el vell cinema del seu poble de Coca, Segòvia, on va néixer l'any 1941, ara fa 65 anys. Va viure a Coca fins als sis anys, quan amb els seus pares es va traslladar al barri de Sant Andreu de Barcelona. Als onze va començar a treballar al comerç dels pares, als divuit va iniciar la seva vida empresarial, als trenta-set, amb un grup d'amics, va comprar Mensajeros Radio, empresa que amb el temps ha esdevingut MRW. Aquell petit cinema de Coca no va poder resistir –com molts altres– l'embranchada de la distribució moderna del sector audiovisual, amb la televisió, les

sales multicinema i Internet. Com tots els petits cinemes, el de Coca va tancar les portes, però, tot i la inactivitat, continuava sent el contenidor dels records, dels somnis, de les il·lusions del senyor Martín Frías i de moltes altres persones del seu poble. Diuen que el senyor Martín Frías ara regalarà el cinema a l'Ajuntament; diuen que vol que el local perduri, que hi facin una biblioteca, potser un auditori. El cinema de Coca té un preu, però també té un valor i el senyor Martín Frías ha volgut salvar el valor d'aquest cinema per a totes les persones del poble.

President executiu d'MRW, el senyor Martín Frías també és vocal de Foment de Treball, president del saló Barcelona Negocis i Franquícies, membre del comitè del Saló Internacional de la Logística, patró de la Fundación Empresa y Sociedad, patró de la Fundación +familia, senador de la Fundació Catalana per a la Recerca i la Innovació, membre del comitè del Saló Internacional de l'Automòbil de Barcelona, soci fundador del Club de l'Excel·lència en Sostenibilitat, patró de la Fundación Conocimiento y Desarrollo i de la Fundació EADA. El senyor Martín Frías és un referent en responsabilitat social de les empreses. Ha estat guardonat 27 vegades a nivell personal i la seva empresa, MRW, ha estat guardonada en 147 ocasions per institucions públiques, privades, mitjans de comunicació, ONG, etc.

Hi ha qui pensa que la responsabilitat social de les empreses és la de posar al servei de la societat productes i serveis. La responsabilitat social rau, des d'aquesta òptica, en la pròpia activitat. Hi ha

* Conferència organitzada per Tribuna Oberta Vilafranca i celebrada el 8 de novembre de 2006 a l'Hotel Domo de Vilafranca del Penedès.



Les persones, el valor més important de l'empresa

qui creu que les responsabilitats socials de les empreses van més enllà de les activitats. Ser responsable socialment implica repartir els beneficis que generen les empreses, no només entre accionistes i propietaris, sinó també entre altres *stakeholders* o públics d'interès que es veuen afectats per les activitats de les empreses. Això podria implicar, per exemple, una millora en les condicions de treball de les persones a les empreses o bé de les condicions de vida de les poblacions de l'entorn on l'empresa està ubicada. També hi ha finalment qui pensa que la responsabilitat social consisteix a repartir aquests beneficis amb grups de tercers no implicats directament en la producció de l'organització. Es tractaria d'afavorir entitats no governamentals o fer un esforç a favor de la conservació del medi ambient o dels drets de les futures generacions.

Ara bé, al marge de com trien les empreses ser socialment responsables, si és que trien ser-ho, un debat continua obert: les empreses són socialment responsables perquè tenen en els seus gens i trets identitaris la filantropia, la responsabilitat envers els altres, la solidaritat, o bé aquest és un camí de màrqueting?

Els consumidors són ciutadans que formen part d'una societat cada vegada més ben formada i connectada. Els consumidors i ciutadans demanen a les administracions, i també a les empreses, altres comportaments. No ens enganyem. El fet de cedir els beneficis en actuacions denominades de responsabilitat social podria ser només una manera més d'adaptar-se a les característiques d'aquest nou consumidor i a la llarga fer a les empreses més competitives en funció d'aquestes noves exigències de mercat. Ara bé, en el cas del senyor Martín Frías no tinc cap mena de dubte. Conec la seva trajectòria, i la seva actitud i la de la seva empresa no són actituds de màrqueting. La seva actitud és identitària. Les actuacions amb responsabilitat social d'MRW són valentes i pioneres. Ho són perquè a MRW creuen que ha de ser així. Creuen que no valdria la pena fer d'empresari sense aquestes actuacions socialment responsables. Hem de dir que les coses també els han anat bé, força bé. No van mal encaminats. L'era industrial ja està superada. Som a l'era del coneixement. A les empreses, les persones ja no són força bruta de treball, sinó que són capacitat intel·lectual, són talent, són emocions. I per poder implicar tot això en els objectius i els interessos de les empreses i organitzacions es necessita una mirada empresarial diferent. Les persones de les empreses ja no són només una despesa de personal, sinó que són la millor inversió. Les persones per al senyor Martín Frías són el valor més important de la seva empresa, MRW.

Les persones, el valor més important de l'empresa

Francisco Martín Frías

Bona tarda. Si no els importa parlaré en castellà, ja que el meu català segovià no és gaire bo.

Alcalde, autoridades, amigos y amigos empresarios, yo creo que éste es un foro de personas de diferentes actividades profesio-

sionales que pretende un intercambio de impresiones, de forma de trabajar entre distintas empresas, de modo que los participantes, además de comer y beber bien, salgan con alguna idea que poner en práctica en su empresa. Los que tienen mi edad estarán de acuerdo conmigo en que no hace mucho, hace veinticinco o treinta años, el empresario era visto por todos (administraciones, sociedad, sindicatos...) como el capitalista, el especulador, el negrero (en referencia a los recursos humanos). Hoy todo eso ha cambiado, afortunadamente; hoy las administraciones, los sindicatos y la sociedad en su conjunto tienen claro que la empresa es generadora de puestos de trabajo y, por lo tanto, de riqueza. Ahora bien, eso no quiere decir que los empresarios hayamos cambiado. Yo creo que siempre hemos sido iguales. Hemos sido gente que ha tenido a gente trabajando, que ha estado a su lado, apoyando, dando formación, atendiendo incluso temas particulares de enfermedades. Los empresarios de por sí tenemos ya ese gen y muchos podrán corroborarlo.

No obstante, dada la nueva percepción de todos estos conjuntos de personas, yo creo que la sociedad aún tiene que hacer un esfuerzo mayor precisamente con las personas de la empresa, compañeros y compañeras de trabajo. Una empresa es una comunidad de personas. ¿Queremos un buen producto? ¿Queremos un buen servicio? Pues sólo lo podremos hacer con buenas personas. De nada servirá que queramos todo en plan marketing, con un buen envase, una buena etiqueta, si después las personas que tenían que dar la vuelta al vino cada equis tiempo no lo hacen porque están a mal con el propietario o el gestor, y luego nos encontramos con dos botellas de la misma añada que saben diferente. Decimos ¿y por qué será? A lo mejor tendríamos que pensar que es porque nuestro personal no está debidamente motivado y no trata de hacer las cosas bien, sino más bien al contrario para que la empresa, el jefe, no salgan adelante. Yo tengo 65 años y tengo que decir que el día más feliz de mi empresa fue cuando en 1998 el correo francés, La Poste, nos ofreció 60.000 millones de pesetas. Ese día, bueno, al día siguiente, cuando consulté con mis hijos (que también trabajan en la empresa), mi esposa y mis dos socios, decidimos no vender.

Ese día fue el más grande porque que te ofrezcan 60.000 millones de pesetas es algo inimaginable. Y el mérito no fue mío. Tienen más mérito mis dos socios, que no viven el día a día de la compañía y no disfrutan como lo hago yo. Así que, si algún mérito hay en no vender la empresa a La Poste, es más de ellos que mío. A partir de ahí recientemente me he jubilado y no quiero cobrar jubilación porque mi ética personal no me lo permite.

El personal de la empresa: incentivar la calidad

Si volvemos a las personas, he de decir que no hay ninguna empresa de transporte en el mundo que dé diez envíos gratuitos por uno entregado con demora. Nosotros tenemos todos los certificados ISO. Fuimos hace un año y medio la primera empresa en obtener el

Les persones, el valor més important de l'empresa

certificado de empresa familiarmente responsable. Hemos decidido hacer lo de los diez envíos porque toca el bolsillo. Desde el departamento de calidad se analiza quién ha sido el culpable, que puede ser la franquicia de origen (tenemos 764 franquicias en España, Portugal, Gibraltar y Andorra), nosotros, que transportamos de una ciudad a otra, o la franquicia de destino. Se analiza y el que ha cometido el fallo paga y, si somos incapaces de ver de quién ha sido el fallo, repartimos el coste entre los tres, pero el cliente recibe los diez envíos.

Hay que contratar a personas con IVA, quiero decir con ideas, valor y actitud. Hay que contratar a personas felices. Lo ves cuando hablas con alguien, si es pesimista u optimista. Yo creo que hay que contratar a optimistas. Hemos de ser todos optimistas en este mundo. ¿Qué pasa en las empresas? ¿Qué es lo que más le duele a un empresario? Tener que despedir a personas que durante cierto tiempo han funcionado muy bien en la empresa, pero que llega un momento en que se estancan y hay que prescindir de ellos. Nosotros somos sensibles, pero no sensibileros. Cuando hay que prescindir de alguien, ésa es la mejor inversión que se puede hacer.

Hay que contratar a personas con IVA,
quiero decir con ideas, valor y actitud.
Hay que contratar a personas felices

A ese respecto, siempre recuerdo una anécdota de Henry Ford, que tuvo que nombrar a un vicepresidente y nombró a un ingeniero que llevaba dos años en la compañía. Su amigo íntimo, que llevaba treinta años en la empresa, le dijo: "Henry, no me lo esperaba. Pensaba que me ibas a nombrar a mí porque llevo treinta años en la compañía". Henry le contestó: "No, te equivocas, llevas 1 año 30 veces", con lo cual estaba totalmente estancado; no había crecido y eso es lo que no podemos hacer con las empresas. Una empresa es una comunidad de personas y hay que analizar que hay personas que en su barrio entrenan a niños, colaboran con una fundación de ayuda a personas mayores, pero después en la empresa, en su trabajo, no se esfuerzan. Todas las personas tienen una valía y el empresario debe hurgar y cambiar de puesto al empleado si es necesario para que brille.

Todas las personas tienen una valía y
el empresario debe hurgar y cambiar
de puesto al empleado si es necesario
para que brille

Nosotros hemos emprendido planes muy distintos (algunas empresas ya nos los han copiado después de visitarnos). He de decir que hacemos diariamente visitas a empresas, universidades, escuelas, etc. en grupos reducidos. El día en que nos vengán a visitar verán a una persona que lleva un brazalete en el que pone *vagabundo*. Vagabundo es aquella persona que durante un día visita todos los departamentos y ve qué hacen y cómo lo hacen. Uno puede creer que está en el mejor departamento de la empresa y pensar que es el rey o pensar que su departamento no tiene

importancia dentro de la empresa, de modo que al visitar toda la empresa se observa la concatenación que existe y se entiende mejor su funcionamiento. También pueden hacer aportaciones y sugerencias. No pasa un día que de nuestros franquiciados o de nuestro personal fuera de la central no recibamos algo que pueda suponer una mejora. Eso lo premiamos con un diploma y con 300 euros.

¿Qué aporta esto? En principio implica un doble gasto porque, cuando un departamento necesita crear nuevos puestos, antes de contratar personal de fuera, ponemos un cartel en el comedor en el que se anuncia la plaza libre y la remuneración. Como todos los empleados han visto todos los departamentos y su funcionamiento, pueden elegir si ofrecer su candidatura para cambiar de puesto. Yo considero que es bueno cambiar de trabajo, pero sin cambiar de empresa. Si existe la oportunidad de cambiar de trabajo dentro de la empresa, supone un éxito. Primero intentamos cubrir las plazas con personal de dentro de la empresa y, para el puesto que se queda libre, contratamos a gente de fuera. Esto supone un doble gasto porque a la persona que cambia de puesto dentro de la empresa le tenemos que dar una formación específica para el puesto y también a la persona que entra de fuera de la empresa. Pero bienvenido sea el gasto.

Intentamos cubrir las plazas con
personal de dentro de la empresa y,
para el puesto que se queda libre,
contratamos a gente de fuera

Servicio de alta calidad

Es cierto que perdemos paquetes y que algunos llegan deteriorados, pero perdemos y deterioramos menos que la competencia. Nos llaman el *Gran Hermano* porque en la central de L'Hospitalet tenemos las treinta y nueve plataformas repartidas en toda España visionadas a tiempo real las veinticuatro horas. A la que vemos que un empleado, en vez de depositar un paquete, lo lanza, dicha persona al día siguiente ya no trabaja en la empresa. Nosotros no podemos permitirnos que se traten así los paquetes depositados por clientes que confían en nosotros. Puedo anticipar que somos los que menos rompemos. ¿Será porque los vemos o porque las personas que están en la plataforma son personas que nos han ayudado en las puntas de trabajo de Navidad? Ayer conocí el dato de que hemos contratado a 128 personas a principios de noviembre hasta final de la campaña de Navidad para cubrir puntas de hasta un 40% más de envíos que los días de envío normales, pero los que van a dar formación a todas estas personas son gente que en su día nos apoyaron en una campaña de Navidad y, cuando crecemos, a los primeros que llamamos son a esas personas que nos han ayudado en los picos. Por eso conseguimos un orgullo corporativo que es difícil de obtener en el conjunto de diez mil quinientas personas que somos ahora. Es difícil porque nosotros, desde el año 1993 que empezamos con el primer plan social (ahora tenemos doce), nos dimos cuenta de que ésa era la vía.

**Les persones, el valor més important de l'empresa**

Conseguimos un orgullo corporativo que es difícil de obtener en el conjunto de diez mil quinientas personas que somos ahora

Empresa de responsabilidad social

¿Qué podemos hacer nosotros por la sociedad que nos acoge y nos permite obtener beneficios? Pues podemos hacer mucho. Lo principal es nuestro trabajo, nuestro servicio de transporte. El 1 de noviembre de 1993 creamos el plan Sub25, envíos gratuitos a soldados y estudiantes fuera de su lugar de residencia. Hoy en día ya no lo hacemos a soldados, porque ya es gente profesional. Al mismo tiempo los recursos nos daban para más y escogimos a diez ONG (entre ellas Intermón, Médicos sin Fronteras, UNICEF, Federación del Síndrome de Down...) y les ofrecimos servicios gratuitos. Al final siempre hay un ROI, una amortización de la inversión; en Gerona empezó una mensajera que fue a Street21, una fundación de síndrome de Down, donde la directora le dijo que gracias a MRW se podían comunicar con otras instituciones similares en todo el país y gratis. La chica llegó a la franquicia y le preguntó a su superior si era cierto que no se les cobraba a estas ONG. Al explicarle que sí, dijo que ella tampoco quería cobrar ese servicio. Si podemos llegar a diez mil o veinte mil personas ¿de qué otra forma podemos generar un orgullo corporativo? Así empezamos y hoy tenemos cinco mil asociaciones sin ánimo de lucro a las que cobramos sólo un tercio de la tarifa, y tenemos otros servicios gratuitos de estudiantes, como el plan ForUn, formación universal en el extranjero, de un envío gratuito cada mes. Si alguien tiene algún anciano en una residencia le hacemos los envíos gratuitos salvo los que estén a menos de cincuenta kilómetros, porque entendemos que en ese caso se puede hacer la visita personalmente. Tenemos la única red de mascotas en el país. Transportamos perros guía, de salvamento, detectores de estupefacientes, de explosivos y adoptados. Si tienen un amigo en otra ciudad que tiene un perro y se va a vivir a otro sitio, si se trata de una adopción lo hacemos gratis. Tenemos el plan Ayuda para estas casi cinco mil ONG, o el plan Ayuda-cultura para todos los libreros, porque correos tenía una tarifa de difusión cultural que fue anulada y los libreros nos usaban a nosotros, pero valía más el transporte que el libro. Así hemos ido creciendo.

Hoy tenemos cinco mil asociaciones sin ánimo de lucro a las que cobramos sólo un tercio de la tarifa

Recuerdo que hace un año y medio, en una cena de UNICEF en Madrid, sólo se hablaba de niños. El vicepresidente del gobierno, Pedro Solbes, el ministro Jesús Caldera, la presidenta de UNICEF... Todos. No pude dormir, después. Al día siguiente me fui de la plataforma al aeropuerto y llegué a la empresa en viernes, día en que no trabajo, y mi hija me preguntó si pasaba algo y le dije que había pensado que quería ayudar a que el personal de

MRW adoptase niños. Una adopción es muy cara y decidimos dar una ayuda de 3.000 euros, 6.000 si es discapacitado o si los dos trabajan en la empresa, para los trabajadores que decidan adoptar una criatura. Antes he hablado del ROI y en este caso tiene gracia porque le llamamos plan PIA. Fui a recoger un premio de una confederación de fundaciones en Cuenca y llegué mucho antes de la hora, como es mi costumbre, y tenía que pensar en un nombre. Pensé *Plan Interno de Adopción*. No tiene otra connotación sino que mi tercera nieta se llama Pía. Ahora es pequeña, pero creo que cuando sea mayor le gustará la coincidencia.

Me gustaría tratar también el tema de la contratación de discapacitados. Nosotros somos número uno en España en contratación de discapacitados y me parece que no puede ser que las empresas no contraten a este tipo de trabajadores que rinden tanto o más que los demás. Una persona en silla de ruedas no se mueve de delante del ordenador en ocho horas, mientras que una que camina lo haría al menos una vez cada hora. Entonces ¿hablamos de discapacitados o de hipercapacitados? Vayan a la plataforma de Madrid. Hay diez sordomudos a los que les da igual que gane el PP, el PSOE, el Barça, el Madrid. No hablan. Están en operaciones de carga y descarga y mueven más paquetes que los que hablan. Hay otros beneficios. Por ejemplo, cuando en un departamento entra una persona con esclerosis múltiple o con cualquier otra enfermedad y los demás ven cómo se esfuerza, cómo se dedica a su trabajo, los demás trabajadores dejan de quejarse y le admiran e imitan su fortaleza y actitud.

Somos número uno en España en contratación de discapacitados y me parece que no puede ser que las empresas no contraten a este tipo de trabajadores que rinden tanto o más que los demás

Me gustaría resaltar que en 1997 hicimos el primer convenio de contratación de discapacitados con la ONCE. Ahora vamos por el tercero. En la plataforma de Barcelona, el 16% de las personas son discapacitadas. Sólo tenemos un punto negro. Los gobiernos cometen un error al subvencionar a la empresa un puesto de trabajo. A mi entender es una discriminación más de la persona con discapacidad. Estoy radicalmente en contra. No se han de premiar, sino que se ha de castigar al que no lo haga, porque todas las empresas pueden contratar discapacitados o servicios de las empresas especiales de trabajo que tienen a un 70% de discapacitados y ofrecen servicios de limpieza, jardinería, recogida de residuos; con eso ya cumplen. Entonces todo ese dinero considero que se debería destinar a la formación y transporte de los discapacitados y a la adecuación de las empresas para personas en sillas de ruedas, ordenadores que suministra la ONCE, etc. Yo vería eso mucho mejor. Los gobiernos tienen un afán recaudatorio y yo les insto a que no recauden tanto de unos y lo den a otros.

Les persones, el valor més important de l'empresa

Hoy comentaba que en la empresa los trabajadores nos dan patadas cada día. Tenemos un trabajador en la plataforma nocturna de Barcelona que nos decía que se había comprado un bar y que quería despedirse pero cobrando el paro. Le dijimos que no. Si se va voluntariamente no tiene paro, es lo que le dijimos. Al día siguiente, baja por estrés. Lleva dos semanas de baja por estrés. En Madrid hemos querido hacer más grande el departamento de logística y hemos puesto a dos personas para el mismo cargo, y una ya cogió baja por estrés por competitividad. Ya lleva mes y medio de estrés. Eso lo estamos sufriendo ahora. Es algo que no se puede analizar, las mutuas no hacen nada porque no pueden hacer nada en realidad, pero hemos de ser sensibles a estos comportamientos.

Poco más puedo decir. Creo que lo más importante son las preguntas, que seguro que las tienen. Yo intentaré contestar a todo. Antes de acabar, me gustaría decir que estamos integrados en el programa Óptima, que busca la equiparación de la mujer con el hombre en el mundo laboral. Creo que enriquece que haya personal femenino en comités de empresa porque tienen otro prisma, son consumidoras también de productos y servicios y enriquecen las propuestas y decisiones de la empresa. En nuestro consejo de dirección está mi hija y la directora financiera, mi hijo, el subdirector general y yo. Ellas aportan otra visión sobre la empresa, la vida, los recursos humanos. Creo que las empresas tienen que fomentar también la conciliación familiar y la natalidad. Yo siempre pienso que ahí va otro futuro cliente. Nosotros tenemos un índice más alto que el nacional de mujeres en estado y creo que eso enriquece a la empresa y a la sociedad. Creo que la meta es estar felices entre nuestros empleados, socios, proveedores, etc. Auditar a los proveedores y ver de qué forma están trabajando en sus empresas, con respecto al medio ambiente, acción social, trabajo infantil. Todo ello hace posible que hace unos años dijésemos "No" a una oferta tan importante, que hoy en día se multiplicaría. Estamos todos muy a gusto y para mí es una gran satisfacción estar aquí.

Creo que enriquece que haya personal femenino en comités de empresa porque tienen otro prisma

Torn de paraules

Preguntes

Eva Rimbau (Directora del programa Ciències del Treball de la Universitat Oberta de Catalunya [UOC])

Primer li volia donar les gràcies per tot el que ens ha explicat d'MRW, que ha estat molt interessant. Volia aprofundir en un tema del qual hem estat parlant abans de començar la Tribuna Oberta d'avui i del qual vostè ha parlat una mica, però m'agradaria que ens en pogués donar alguna idea més. M'ha agradat molt la

idea que les franquícies, tot i que no són contractats seus, també son MRW. Ens ha explicat la implicació a través de serveis socials d'oferir alguns serveis gratuïts, però em preguntava si hi ha també altres polítiques més formals –o també informals– per intentar que les persones que MRW no contracta directament segueixin dins del possible les polítiques de cultura marcades des de la seu central. Hi ha algun altre tipus de política més formal?

Resposta de Francisco Martín Frías

Als japonesos els agrada copiar les coses bones i a les franquícies també. Nosaltres l'any 1993 teníem vint-i-sis delegacions pròpies a tot Espanya i ja érem més de cent franquícies. I un dia vàrem decidir transformar en franquícies totes aquestes persones de les delegacions pròpies. En nou mesos em vaig desfer de 1.160 persones que estaven cotitzant a la Seguretat Social aportant una franquícia a la zona allà on eren. Vam passar a Barcelona d'1 punt a 25, a Madrid d'1 a 17, a Bilbao d'1 a 3, a València d'1 a 5. És a dir, totes aquestes persones es van integrar en franquiciats. Coneixien els serveis, coneixien la direcció i, a compte de les seves quitances, vaig aconseguir traspasar les 1.160 persones a cost zero per a l'empresa. Així vam fer les franquícies en nou mesos. Dic això perquè ara ells fan el mateix. S'anomena el pla Taronja. Aquí vàrem començar a Vilafranca, després a Sant Sadurní, El Vendrell... De les mateixes franquícies amb personal format, moltes han obert altres franquícies. O sigui, que han copiat. I amb la relació amb els treballadors ells veuen que a nosaltres ens va bé i ens intenten copiar. Cada franquícia és diferent per la ciutat on és, la singularitat, la mida, etc. però poden adequar el seu treball intentant fer una bona feina i una bona tasca de recursos humans. A Montblanc tenim una franquiciada que és un bon exemple i de la qual que m'agradaria que ens parlés el Paco Sosa.

Resposta de Paco Sosa (Director de Relacions Externes d'MRW)

Ahir van tenir el comitè d'ètica i arbitratge, que és l'òrgan que més decisions pren a MRW. Està format per nou persones. Vuit franquiciats i en Paco Martín Frías, que tenen un vot secret sobre totes les decisions de l'empresa. Ahir van fer la reunió i una franquícia ens va dir "Saps el que fem nosaltres ja des de fa molt de temps?". Ens va explicar que havia organitzat els horaris de manera que la gent de la seva franquícia (que porten una mitjana de dotze anys treballant-hi) treballen quatre dies a la setmana i tenen tres dies de festa. El tema de la conciliació familiar i laboral que està molt en voga actualment ells ja el van intentar resoldre fa molt de temps. Nosaltres tenim un gimnàs dins de l'empresa. Hi ha franquícies que paguen el gimnàs, la piscina, etc. a la seva gent. Quan parlem de franquícies estem parlant d'unitats de negoci que van des de cinc o sis persones (empresa familiar) a empreses de cinquanta o seixanta (familiaritat de l'empresa). Per exemple, els que porten MRW a Vilafranca en són també els propietaris; és la seva empresa.

Les persones, el valor més important de l'empresa

Aleshores tot això canvia i més enllà de les fórmules que puguem fer s'ha de tenir en compte un tema. El codi deontològic de la franquícia no permet a una central franquiciadora seleccionar, contractar o acomiadar persones. Aleshores, només per un tema de comunicació, de transmissió, hem de desenvolupar l'orgull corporatiu. L'acció social ha estat el nexa d'unió, però les fórmules empresarials, fer que l'emprenedor passi de persona treballadora per a una empresa a empresari, aquest ha estat el petit secret de l'èxit d'aquesta persona que en el seu moment no sabia què era això de la franquícia però tenia clar que volia créixer amb persones. Això és el que hem fet durant tot aquest temps i el que continuarem fent.

Resposta de Francisco Martín Frías

Haré un inciso. Respecto al trabajo y a las horas de conducción en la industria del transporte, seguro que algunos de ustedes han visto en la televisión el tema de ruterios que hacen Madrid-Barcelona en cinco horas. No es nuestro caso. En uno de los fragmentos salió una furgoneta nuestra que es de mascotas y salía de Zaragoza. Nosotros ese tramo, puesto que recogemos hasta las ocho en Vilafranca, Gerona, etc., lo hacemos en avión, pero estas empresas no están dispuestas a multiplicar por seis o siete el coste de enviar en avión dos mil kilos, así que, a base de abaratar costes, le dicen al rutero: "Cinco horas a Madrid o si no te quedas sin trabajo". Si es verdad lo que dijo la televisión (cinco horas para 650 km), es inhumano. Nosotros preferimos recurrir al avión. A veces sale más caro pero no caemos en algo así. Hubo un rutero que dijo que las multas las pagaba la empresa, pero a nosotros nunca nos han presentado una multa. El policía que habló en ese momento dijo que ocho de los conductores a los que habían parado se drogaban y tomaban cocaína. Me parece que no se puede decir eso de gente que se deja la piel trabajando en la carretera. Si pararon a más de ciento sesenta y detectaron a ocho que se drogaban, yo creo que no hay que hacer generalizaciones; ha hecho un flaco favor a los trabajadores. Nosotros tenemos el servicio 24 horas, y el servicio urgente y semiurgente que los hacemos en avión. El 24 horas va mucho más lento y ese servicio sale, por ejemplo, de Barcelona a las siete de la tarde y regresa al otro día a las doce de la mañana, con lo cual se puede ver que no es en cinco horas. No quiero que nadie relacione esas imágenes de televisión con nuestra empresa porque no es el caso.

Patro Recober (Regidor de Societat del Coneixement de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès)

Volia fer una pregunta perquè ha fet un discurs molt interessant des del punt de vista de l'empresa, com a empresa socialment bolcada, amb unes característiques filantròpiques importants. Penso que tot això pot tenir una repercussió en un millor funcionament de l'empresa, però segurament no és el moll de l'os, no és la columna vertebral del creixement d'MRW. He trobat que s'ha parlat poc del sistema de funcionament de les franquícies. Arran

de la primera pregunta se n'ha parlat més, però m'agradaria que acabés concretant més com neix el sistema de franquícies i si, per ser un franquiciador, n'hi ha prou amb ser una persona que inverteix uns diners o cal que aquesta persona treballi i formi part de l'empresa. Tinc la impressió que des del punt de vista dels treballadors aquesta filantropia no és percebuda de la mateixa manera. És a dir, podríem dir que els treballadors corren el perill de ser doblement explotats: per l'empresa mare i per l'empresari que fa de franquícia, si no és que aquest empresari també és un treballador directe. M'agradaria que ens expliqués una mica tot aquest entramat.

Resposta de Francisco Martín Frías

Es complejo y largo. Ya lo ha dicho Paco Sosa. Nosotros somos la única empresa franquiciadora que cuenta con un comité de ética y arbitraje. Hay ocho franquiciados, que entran si llevan como mínimo un año en la red, si están durante trece meses por debajo de la media nacional de incidencias y si no son deudores. Nosotros por la mañana hablamos de todos los temas que se tienen que aprobar y por la tarde ellos mismos revisan las franquicias que han tenido una incidencia probada y la penalizan pagándole mucho menos por el reparto. Es una forma de que los franquiciados estén pendientes de que todo se haga bien. La situación ideal es que en una franquicia gane tanto el franquiciador como el franquiciado. No puede ser de otra forma. Si una franquicia reitera errores e incidencias, hay formadores *in situ*, de forma que, automáticamente, el comité de ética y arbitraje habla con la franquicia para enviar al formador durante una semana y tutelar la franquicia durante seis meses. Si las franquicias quieren permanecer con MRW tienen que trabajar bien. A todos nos interesa que las franquicias ganen plusvalía. Si se pudiese valorar a MRW como logotipo, sin duda valdría más que la propia empresa. El franquiciado es un trabajador que ha salido de nosotros y continuamente tenemos el objetivo de rotación cero. Se dan cuenta de que en la central tenemos rotación cero (se puede comprobar). Nosotros lo podemos hacer en nuevos departamentos y ellos lo pueden hacer en el territorio. Por ejemplo, si una franquicia tiene Vilafranca, Vilanova, Sant Sadurní, El Vendrell, etc. cada envío que tenga que recoger en El Vendrell y volver tendrá un coste. Si puede recoger a mitad de camino, el coste será mucho menor. Se dan cuenta de que, cuanto más restringida sea el área, más dinero ganan. El comercial ni siquiera tiene que coger el coche. Puede ir caminando a todas partes. Hay otras empresas que vienen a repartir a Vilafranca desde Barcelona. Nosotros estamos a favor del medio ambiente y aquí a Vilafranca sólo llega una furgoneta o dos cada 24 horas y se reparte todo en moto, coche o caminando. Así contaminamos menos y nos cuesta menos dinero: ésa es la principal diferencia entre nosotros y las multinacionales del sector.

También soy presidente del salón Barcelona Negocios y Franquicias. Estuve en la Cámara de Comercio con Antoni Negre y me dijeron que había una feria de franquicias que los expositores de Barcelona estaban solicitando. Le dije: "Antonio, ¿qué pasa con

Les persones, el valor més important de l'empresa

esto?", y me respondió: "No es Fira de Barcelona. Es una empresa externa", pero le hice ver la necesidad de traerla. Al cabo de una semana, me llamó para ver si me veía capaz de montar el salón. Así lo hicimos, y el primer año ya nos pusimos a la misma altura que Madrid, que ya llevaba cuatro ediciones, y ahora estamos un poco por encima.

Las empresas deben dar oportunidades a los emprendedores y diversificar. Comentaba con el alcalde que esta región es conocida por el vino, pero hoy en día hay de todo y así debe ser. La sociedad es más sostenible si se diversifica y eso es lo que hace la franquicia. Han salido naturalmente muchos franquiciados que sólo con impulso económico han hecho barbaridades. Paco Sosa pertenece a la junta de la Asociación Española de Franquiciadores y tenemos muy en cuenta todo, sabiendo quién va bien, quién va mal, intentando asesorar o pararle los pies al que va mal. En esencia, el crecimiento de la franquicia en España es similar al de Europa, al de Estados Unidos. Es la forma de encontrar un empleo tanto si eres recién salido de la universidad o si tienes más de cuarenta años. Antes, por ejemplo, la señora que quería abrir una tienda se lo jugaba todo, y tenía que cerrar a los dos años porque no podía contar, vender, dar a conocer el producto, etc. La franquicia te facilita todo. Los riesgos son mucho más acotados. Te da la posibilidad de comunicarte con otras franquicias.

He de decir que en toda franquicia a veces hay disgustos. De nuestra red han salido en España cinco redes de gente que no se adaptó a nuestra disciplina férrea. Ha salido NACEX, Cooperativa Trèvol, etc. Era gente nuestra que no se adaptó. Hace un par de años con el director general de correos hablábamos de la imposibilidad de gestionar los 64.000 empleados con los que cuentan. Además, cambian con mucha frecuencia de director general. Es una situación insostenible, inmanejable.

Nosotros vimos un rutero de Sagunto que sacó el paquete de envíos y lo lanzó contra la pared. Al día siguiente llamamos a la franquicia y le dijimos que ese señor no podía seguir trabajando así en MRW. La respuesta del franquiciado fue que era su padre. Le dijimos que aun así no podía seguir trabajando y que nos enviase el finiquito. Así lo hizo. ¿Cómo podemos hacer eso con los paquetes de nuestros clientes? Todas estas noticias salen después en comunicados y se entera toda la red. El que quiera trabajar bien va a tener su puesto, pero el que no, puede estar seguro de que no va a estar entre nosotros.

Fontxo Blanch (Profesor de l'IES Eugeni d'Ors de Vilafranca del Penedès)

Me ha entrado un escalofrío con algunas de las intervenciones y juicios valorativos que ha hecho tan magna personalidad. Yo creo en algo que se llamaba liberalismo, derechos sociales, y la verdad, al encontrarme con una exposición de apología de la disciplina férrea, de exclusión y del Gran Hermano controlando cada centro de trabajo, me pregunto si su empresa ha crecido en los sesenta y ha madurado con el PP, ya que en un contexto mínimamente de economía social de mercado europeo sus planteamientos no casan.

Resposta de Francisco Martín Frías

Lamento que sea así, pero a pesar de eso continuaremos con estos planteamientos porque el cliente cuando paga la tarifa de un envío quiere que llegue y no puede haber personas que impidan que ese envío llegue. No estoy de acuerdo con lo que dice, si bien lo respeto, pero una empresa tiene que funcionar de esta manera. Cuando hablo de disciplina lo hago para que ese señor que lo hace mal pueda permanecer en el puesto de trabajo de una forma sostenible porque, si no, se acaba la empresa. Así que el primero en adoptar la disciplina soy yo y son todos mis ejecutivos, los franquiciados, y ellos también son disciplinados con su personal. No puede ser que este empleado que tira la saca y que sabe lo que le puede pasar si la tira, vaya tirándolas. Si usted alguna vez envía un paquete y se lo rompen o lo roban supongo que se quejará.

Fontxo Blanch (Profesor de l'IES Eugeni d'Ors de Vilafranca del Penedès)

Con otro título lo habría entendido todo, pero si hay algo contradictorio con el título anunciado es su ideología.

Resposta de Francisco Martín Frías

Bien. Aceptado, pero seguiré con esta ideología.

Albert Calzada (President de la Unió Empresarial del Penedès)

Si m'ho permets, Paco, respondré a aquest senyor en trenta segons i després formularé la meva pregunta. Per la meva professió volto tot el món. Sóc un home ja d'una certa edat, fa cinquanta anys que sóc empresari i, a tot arreu, li parlo de tot el món, les empreses cada vegada han de tenir més control, i més una empresa de serveis que ofereix serveis als altres i serveis curts. Si aquest senyor queda malament amb un paquet que vostè envia no tindrà un marge de solució perquè potser és un client momentani. Jo sé que contracta molta gent discapacitada i que està donant un molt bon servei. Els empleats necessiten un control. Vostè mateix es queixarà si no li donen un bon servei. Sé que aquesta empresa funciona molt bé. Aquesta és la realitat.

Mi pregunta para Frías es la siguiente: la seguridad de los paquetes. ¿Cómo sabéis lo que la gente manda o no manda, si es peligroso?

Resposta de Francisco Martín Frías

Está prohibido saber qué hay dentro del paquete. La ley no nos permite abrirlos. El cliente puede contratar un seguro adicional si quiere, pero no podemos abrirlo. Sí que es cierto que la mayor



Les persones, el valor més important de l'empresa

entrada de droga en este país, y hace poco hemos tenido la noticia de los dólares y euros que hacían en Colombia, han entrado por correo. Nosotros vamos a Canarias y nos cuesta más entregar un paquete en Canarias que en Moscú. En Canarias cada paquete ha de pagar el cabildo, la aduana, el IGIC, y el AGI. En el caso de correos, las sacas llegan, van al reparto y punto. Si hubieran venido por empresas *courier*, da igual la marca, no habrían llegado esos dólares aquí porque en internacional sí que se miran los paquetes, pero seguramente Correo Colombiano no lo miró y aquí tampoco. Nosotros, por seguridad, claro que tenemos que tener estas cámaras. Me gustaría saber qué diría este señor de las empresas que obligan a hacer ese recorrido en cinco horas. No quiero imaginar lo que diría y con razón.

Hay varios conceptos que debemos tener claros. Algo que no enseñan en las universidades es a pagar bien y a tiempo. Nosotros a los rutereros les pagamos una peseta o dos más el kilómetro. Eso quiere decir que les obligamos a cambiar las ruedas cuando con el escalímetro vemos que ya llevan un desgaste fuera de lo normal. Con lo cual protegemos la seguridad del rutero y la furgoneta y pagamos a tiempo. No cambiamos ni quitamos ninguna ruta. En toda la historia de MRW sólo ha habido una vez que variamos una ruta y estuvimos pagándole a un rutero seis meses sin trabajar porque después la volvimos a abrir. El 1 de noviembre siempre introducimos las nuevas rutas. Este año ponemos cinco, una de Santander a La Coruña directa. Todos los rutereros saben que no les vamos a quitar la ruta y que el día de pago cobran, porque lamentablemente hay empresas que no son puntuales. Eso da seguridad a nuestros trabajadores.

Enric Fuentes (Soci fundador de l'Associació d'Empresaris de Viladecans [AEVI], Baix Llobregat)

En primer lloc volia felicitar-lo perquè em sento identificat en tot el que ens ha transmès. La pregunta que li volia fer té a veure amb la formació. Quina importància té la formació en els nous emprenedors que volen crear la seva pròpia franquícia? Han creat alguna mena d'escola? Quin n'és el funcionament? Res més. Només felicitar-lo i dir-li que al Baix Llobregat també volem seguir els mateixos passos.

Resposta de Francisco Martín Frías

Ja he dit que gairebé més del 80% de les vint-i-cinc a trenta franquícies que s'obren cada any ja formaven part d'una altra franquícia. Ara bé, si hi ha una persona que ve de fora, a nosaltres no ens interessa que estigui al front de la franquícia sense saber-ne res. Donem suport *in situ* per explicar com s'ha de funcionar i mantenir uns alts índexs de qualitat que després ens permeten donar els deu enviaments gratuïts. Això ho tenim molt en compte i qualsevol persona que estigui a la central i vulgui estudiar un màster o altres estudis a la universitat rep un finançament d'un 80% tot i que siguin estudis que en principi no hi estiguin rela-

cionats. La formació és molt important per a nosaltres. Nosaltres no venem productes sinó que venem serveis. Destinem moltes hores de formació als franquiciats i als personals de les franquícies així com als ruters.

Bé. Moltes gràcies a tots. Ha estat un plaer ser aquí amb vosaltres. Fem moltes conferències però poques amb gent amb tanta diversitat. Jo també aprenc de les vostres aportacions i dono les gràcies a l'organització que m'ha convidat.

Cloenda

Marcel Esteve (Alcalde de Vilafranca del Penedès)

En primer lloc, volia agrair al senyor Martín Frías les seves paraules i l'estona que ha estat amb nosaltres parlant de la seva empresa, una comunitat de persones, i m'agradaria destacar elements molt presents en la seva intervenció, com ara la seva capacitat emprenedora, la qualitat de servei, la singularitat i la capacitat d'innovació dins d'aquesta empresa amb idees, valors i actitud. També vull acabar fent referència al paper protagonista de les empreses a la nostra societat. En aquests trenta anys de democràcia hem anat construint un estat del benestar, però això no treu la destacada responsabilitat social que han de tenir les empreses. Els pobles, les ciutats, els països van canviant, evolucionant i transformant-se. Jo vull dir que als ciutadans, a les empreses, als agents econòmics i socials, als sindicats, a les institucions ens toca fer avançar les ciutats que també tenen l'oportunitat de continuar progressant. Sempre ha estat així i ha de continuar sent així. Òbviament a les institucions ens toca fer aquest paper de representar el conjunt de la societat. Per això hi som.

També voldria comentar-vos que evidentment creiem en una economia, institucions i societat obertes al món. Creiem en la constitució d'aquesta economia a tot Europa. Creiem que hi ha d'haver la confiança suficient en Espanya per continuar creixent econòmicament i progressant socialment, i ho hem de fer amb confiança cap a la resta d'Espanya, cap al nostre país, en l'àmbit català, i des de la convicció que al Penedès, plegats per exemple amb Barcelona i les comarques que ens envolten, sabrem fer uns pobles, unes viles, una comarca prou forta econòmicament i socialment avançada.

Si som capaços de fer-ho així, i Tribuna Oberta ens brinda aquesta possibilitat, amb cooperació del món empresarial, gent de la política, gent del món social, del món universitari... Si continuem fent-ho així plegats, estic segur que aquest paper protagonista de la societat, dels ciutadans i ciutadanes, continuarà avançant i progressant en aquest sentit. Us convido a continuar treballant i celebri que Tribuna Oberta serveixi per fomentar aquest diàleg, intercanvi i coneixement mutu.

Moltes gràcies.

Enllaços relacionats

MRW

<http://www.mrw.es>

Tribuna Oberta Vilafranca

<http://www.tribunavilafranca.org>

Ajuntament de Vilafranca del Penedès

<http://www.ajvilafranca.es>

Si vols citar aquest document, pots fer servir la següent referència:

FRÍAS, Francisco Martín (2006). «Les persones, el valor més important de l'empresa». A: *Tribuna Oberta Vilafranca* (Novembre de 2006: Vilafranca del Penedès) [conferència en línia]. Ajuntament de Vilafranca. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa].
<<http://www.uoc.edu/dt/esp/frias.pdf>>



Francisco Martín Frías President executiu de l'empresa MRW

Nascut a Coca (Segòvia) l'any 1941, va iniciar la seva etapa empresarial creant una empresa de maquinària per a l'excavació de terrenys. Aquesta va ser la seva activitat fins als trenta-set anys quan, amb un grup d'amics, va comprar Mensajeros Radio, ara MRW, de la qual és president executiu.

Ha estat guardonat, entre altres premis, amb la menció honorífica Soci d'Honor d'UNICEF, el premi Millor Directiu 1998 de l'Associació Espanyola de Directius (AED), el Mallot Solidari d'UNICEF, la Medalla d'Or al Mèrit de la Fira Internacional de Barcelona, la Creu d'Or de l'Agrupació Espanyola de Foment Europeu (Praga), el premi ASPID de l'Associació de Paraplègics i Discapacitats Físics de Lleida i com a Espanyol Exemplar per la Federació de Cases Regionals i Entitats Culturals a Catalunya. En total, MRW ha estat guardonada en 147 ocasions per institucions públiques, privades, mitjans de comunicació, ONG, etc. L'any 2005, MRW va ocupar la posició 25 del prestigiós *ranking* del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO), i Francisco Martín Frías va ocupar la posició 19 en el de Líderes con Mayor Reputación de la mateixa entitat.

Institucions coorganitzadores:



Coordinació editorial: Publicacions a Internet (Universitat Oberta de Catalunya).

Transcripció, edició i correcció de textos: Serveis lingüístics del Penedès.