

# Rafael García Meiro

Director General  
AENOR



# “Los clientes que se certifican con nosotros se creen su calidad”

Para el Director General de AENOR, la transformación de una organización tan notoria y arraigada en el tejido económico es un proyecto apasionante. Con el norte puesto en la mejora de los servicios a sus clientes, está convencido de contar con importantes activos para desarrollar un AENOR con una oferta más adaptada a las necesidades concretas de cada sector, más integrada y crecientemente global. El aliado de las organizaciones que valoran diferenciarse por su calidad.

## ¿Qué le llevó a aceptar la propuesta para ser Director General de AENOR?, ¿qué esperaba encontrar y qué ha encontrado?

Acogí la propuesta con gran interés y agradecimiento, principalmente por dos razones: la notoriedad de la organización y el proyecto. Al igual que el resto de empresas en las que he trabajado a lo largo de mi vida, AENOR es el líder en su sector, lo que se traduce en una marca reconocida y respetada en el entorno empresarial e, incluso, entre el gran público. Adicionalmente, el liderazgo de AENOR se extiende más allá de su marca, puesto que se trata de una organización con más de 700 profesionales, que desempeñan su labor en más de 90 países de todo el mundo.

Si unimos todo eso con la ambición de transformar la organización para ofrecer mejores servicios a nuestros clientes actuales y futuros, el proyecto es apasionante.

Pero aunque tuviese unas altas expectativas, lo que he encontrado al llegar las ha superado. AENOR cuenta con un gran equipo de profesionales, que representan una amplia variedad de especialidades y un profundo conocimiento sectorial; un equipo que acompaña a nuestros clientes allí donde estén, a través de una incomparable capilaridad geográfica.

También he encontrado un equipo directivo competente, abierto a nuevas ideas y orientado a la mejora constante; mientras que desde el gobierno de la Entidad, AENOR cuenta con un Presidente y Comité Ejecutivo enfocados hacia el éxito de la empresa, entendido como aportación de valor a la competitividad de los sectores.

## De su experiencia previa, ¿qué considera de más valor para desempeñar esta responsabilidad?

Hace un momento me refería al proyecto de transformación; para el que cuento con mi experiencia como consultor estratégico, gracias a la cual he conocido realidades de negocio diversas e interesantes. Por otra parte, he liderado procesos de gestión del cambio en grandes empresas, así como su posterior desarrollo, en entornos ►►

## BIO

**Rafael García Meiro** se incorporó a AENOR como Director General en junio de 2017, llegando a esta posición con una amplia experiencia en negocios globales B2B (*Business to Business*). Viene de ejercer la responsabilidad de Director global de Canales B2B de Telefónica, donde ha trabajado desde 2012. Con especial foco en el segmento de las pymes, lideró la transformación digital y de canales en todas las operadoras que conforman el Grupo Telefónica.

Previamente a Telefónica, durante seis años fue directivo de la multinacional de tecnología Cisco Systems, iniciando su carrera profesional en la empresa de servicios de consultoría Accenture.

Rafael García Meiro es licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE, y ha cursado un Programa de Desarrollo Directivo en IESE.

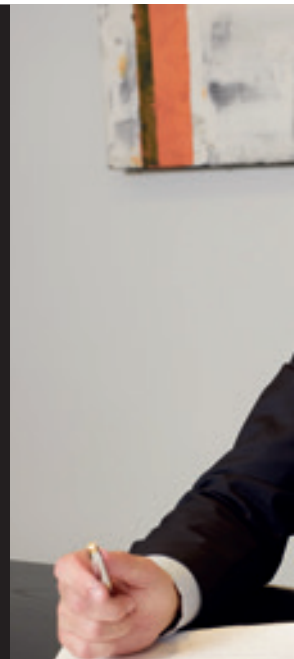
## ENTREVISTA

Rafael García Meiro



“Nos distinguen tres características: una propuesta de valor *premium*; plantilla de auditores y técnicos apreciados en el mercado como los más competentes, y una fortaleza de marca muy reconocida que ponemos al servicio de nuestros clientes”

“Nuestro desarrollo lo orientaremos hacia los cuatro grandes sectores que suponen la mayor parte del PIB español: servicios, industria y electromecánica, agroalimentación y distribución, y la construcción”



► de negocio B2B de ámbito internacional; de hecho, mi primer hijo nació en Chile. Todo esto creo aporta valor a un AENOR que tiene vocación global.

Aunque parezca contradictorio, considero también una ventaja no haber trabajado en el sector de la calidad, porque me permite una aproximación al negocio con una hoja en blanco. Es una gran oportunidad para entender y renovar la organización, aprovechando los numerosos aspectos positivos que hoy impulsan nuestra competitividad; un proceso de transformación que busca colocar al cliente en el centro de nuestra organización.

### ¿Qué considera que caracteriza el servicio que presta AENOR?

Pienso que existen tres características que nos distinguen. En primer lugar, disponemos de una propuesta de valor *premium*, porque los clientes que se certifican con nosotros se creen su calidad. Y además, quieren y pueden demostrarlo.

Por otro lado, nuestra plantilla de auditores y técnicos son reconocidos en el mercado como los más competentes. Como son personal propio, podemos aplicar un rigor y seriedad sin fisuras a lo largo de todo el proceso de certificación, encajado en un

concepto integral de servicio de calidad. El conjunto de AENOR está orientado a que el auditor y el técnico puedan impulsar que las organizaciones reciban el mayor retorno posible.

En tercer lugar, esta forma de trabajar da como resultado una fortaleza de marca muy reconocida en el mercado, que ponemos al servicio de nuestros clientes.

Todo esto se integra en la cadena de valor propia de AENOR que arranca en la misma elaboración de los documentos técnicos. El capital intelectual con que contamos lo compartimos con nuestros grupos de interés mediante la participación activa de nuestros profesionales en los comités de normalización relevantes de la Asociación Española de Normalización, UNE.

El sistema de normalización español está orientado a la aportación de soluciones a los sectores y, por tanto, impulsando su competitividad. Desde mi punto de vista, esto es algo por lo que las organizaciones miembro de UNE merecen el reconocimiento del conjunto del tejido económico.

Ese conocimiento público lo empleamos para desarrollar fórmulas útiles a las empresas en la distribución de información sectorial (que incluye los estándares y los referenciales de cada sector) y sistematizado en

cursos de formación. Respecto a la evaluación de la conformidad -que abarca certificación de sistemas y de producto, inspección y análisis- nuestra estructura nos permite ser el certificador español que trabaja y desarrolla servicios a la medida de las necesidades de las organizaciones en nuestros mercados de referencia. Innovación que luego siguen otros.

Una forma de trabajar y una cadena de valor que son la mejor base para los nuevos e importantes desarrollos que vamos a acometer.

### Desde su incorporación, ha buscado el contacto con los clientes ¿qué sensaciones le han producido estos encuentros?

Creo mucho en el contacto con las personas; saber qué opinan, cuál es su experiencia. En AENOR lo estoy practicando tanto con nuestros profesionales de todos los niveles, como con los clientes y otros grupos de interés. He tenido la oportunidad de tener conversaciones reposadas ya con varios de ellos y quiero agradecerles su generosidad por el tiempo y las visiones que han compartido, que me han descubierto caminos de mejora.

Lo que he encontrado es a líderes que tienen una visión clara de que la calidad es





“Integraremos nuestra oferta de servicios, de forma que las empresas puedan acceder a un paquete único que resuelva todas sus necesidades en el ámbito de la calidad”

“La división de las actividades de UNE y AENOR fortalece la capacidad de avanzar en la prestación de los servicios que necesita el tejido económico, tanto en normalización como en evaluación de la conformidad”



un elemento clave de su diferenciación. En el caso de las empresas medianas que están en proceso de crecimiento, es un motor esencial para su desarrollo.

### ¿Hacia dónde se dirige el crecimiento de la organización?, ¿y en el ámbito internacional?

El crecimiento pasa por la orientación al cliente. Identificando sus necesidades y generando soluciones adaptadas a cada sector y a su entorno de negocio.

Por eso, nuestro desarrollo lo orientaremos hacia los cuatro grandes sectores que suponen la mayor parte del PIB español: servicios, industria y electromecánica, agroalimentación y distribución, y la construcción, que está alcanzando niveles previos a la crisis. Asimismo, avanzaremos en nuestra oferta distintiva en el campo de las soluciones horizontales, como las que generan confianza en los equipos directivos de las empresas, donde citaría el *compliance* penal; o las que impulsan la productividad, como la gestión de los entornos digitales.

Al mismo tiempo, integraremos nuestra oferta de servicios, de forma que las empresas puedan acceder a un paquete único que resuelva todas sus necesidades en el ámbito de la calidad.

Para crecer también vamos a usar la palanca de la capilaridad. AENOR está presente en todas las comunidades autónomas de España y allí donde van los clientes españoles cuando salen al exterior, especialmente Latinoamérica.

En general, apostamos por seguir mejorando nuestros servicios a las organizaciones que valoran diferenciarse por la calidad, y esa misma visión la comparten nuestros miles de clientes actuales.

### En ese crecimiento, ¿qué papel desempeña la digitalización?

Me resulta difícil pensar en un sector que no se haya visto poderosamente influido por la digitalización. Por eso, es una prioridad apostar por el desarrollo constante en la digitalización de los servicios que presta AENOR. Por un lado, para hacerlos cada vez más asequibles a sus clientes y, por otro, para introducir mejoras que les beneficien en ámbitos como la agilidad, flexibilidad y ajuste a sus necesidades.

En una primera fase, pondremos el foco en los sistemas de gestión internos, que mejoren nuestro conocimiento sectorial; para a continuación explorar soluciones ligadas al Internet de las Cosas (IoT) –donde tengo cierta experiencia- en áreas que

ahora suenan a “ciencia-ficción” como la certificación en tiempo real y la aproximación al dato como producto.

Este país tiene un potente talento digital. De hecho, estamos colaborando con AMETIC en un proyecto muy ilusionante, para la definición de roles en este campo.

### ¿Qué supone para AENOR su nueva condición de empresa?

La división de las actividades entre la Asociación Española de Normalización, UNE, y la empresa AENOR fue respaldada por los miembros de la Entidad en Asamblea General, convencidos de que es la vía que demanda un nuevo tiempo. Fortalece la capacidad de avanzar en la prestación de los servicios que necesita el tejido económico, tanto en normalización como en evaluación de la conformidad.

En lo que atañe a AENOR, nuestra estructura de empresa favorece la agilidad para ofrecer respuestas eficaces, al ritmo que necesitan las organizaciones, tanto en los servicios como en su globalización. Estoy convencido de que esta capacidad renovada también tendrá un positivo efecto desde el punto de vista económico.

En todo caso, no hay que perder de vista que la separación funcional entre normalización y evaluación de la conformidad ►►

## ENTREVISTA

Rafael García Meiro



“La evolución de la certificación la vislumbro en dos ejes: la especialización y la confianza”

“Hay que hacer un esfuerzo conjunto desde los ámbitos público y privado para comunicar con mayor fuerza que la calidad es elemento de la Marca España”

► ya se venía aplicando; con equipos y líneas de trabajo independientes unas de otras.

### **Pasando a un plano más general, ¿qué evolución prevé para el mercado de la certificación?**

Mi integración en AENOR me ha permitido tener una visión clara de la alta correlación que existe entre la certificación y el grado de desarrollo de la economía de un país. Por eso estoy muy orgulloso de que en España dispongamos de uno de los mejores sistemas de calidad del mundo. La calidad es resultado del consenso entre los diferentes actores de una economía; se trata de un pacto de confianza que no sólo permite un progreso más rápido y sólido, sino que una vez en marcha pasa a constituir parte del sustrato cultural de cada sector.

La evolución de la certificación la vislumbro en dos ejes: la especialización y la confianza. La especialización se deriva del enfoque sectorial de AENOR y el desarrollo de nuevos referenciales en esta vía. Por su parte, la certificación proporciona confianza a los intercambios comerciales y sociales, que se producen en el seno de una sociedad madura.

Estos aspectos se resumen en una palabra: competitividad. Por eso estoy muy conificado respecto al futuro de la certificación.

Respecto a su evolución a corto plazo, no cabe duda que ISO 9001 e ISO 14001 seguirán teniendo una fuerte presencia; aún más desde las nuevas versiones, para cuya adaptación no olvidemos que el plazo finaliza en septiembre de 2018.

### **La Entidad siempre ha sido un motor de la cultura de la calidad, ¿qué papel juegan en ello las actividades de formación y las publicaciones?**

AENOR es el principal centro de conocimiento en español en su campo, puesto al servicio de las organizaciones. En las publicaciones, la digitalización está facilitando un progreso muy rápido en los servicios. La incorporación de nuevos catálogos de normas, como recientemente las ASTM o IEEE, nos permiten atender casi cualquier necesidad.

Nuestra ambición es proporcionar a nuestros clientes la información sectorial que necesitan en cada momento, lo cual abarca no sólo normas técnicas, sino también información de mercado útil para la toma de decisiones.

En cuanto a la formación, nuestra proximidad a las necesidades del mercado nos permite estructurar una oferta formativa que es la más destacada en nuestro campo.

Estamos en la mejor posición para comparar con las organizaciones y los profesionales las claves para que obtengan el máximo rendimiento de la aplicación de normas y referenciales. Asimismo, apoyamos a los profesionales que necesitan enriquecer su formación con programas de posgrado, como los Máster.

Ya estamos impartiendo formación en distintos países, pero daremos un paso más en la globalización y la sectorización de la oferta formativa.

### **¿Cree que la calidad puede ser un elemento distintivo de la Marca España?**

Antes mencionaba la potencia de nuestro sistema de calidad. De aquí se deriva que las compañías españolas estén tan bien valoradas por su calidad en el entorno empresarial internacional. En AENOR, donde llevamos más de 30 años certificando su buen hacer, sabemos que es una consecuencia lógica de su trabajo continuado y comprometido con la calidad.

Reforzar la calidad como elemento de la Marca España seguirá potenciando nuestra expansión exterior. Tenemos los mimbres; sólo hay que hacer un esfuerzo conjunto desde los ámbitos público y privado para comunicarlo con mayor fuerza. ►