

A photograph of Juan José Azcárate, a man with a grey beard and hair, wearing a dark long-sleeved shirt and dark trousers. He is standing in a room with a red wall behind him and a lamp on a table to his right.

Juan José Azcárate,  
consejero delegado de CCC

## “El atrevimiento diferencia a los emprendedores del resto de las personas”

Juan José Azcárate es un empresario atípico que desborda optimismo y entusiasmo. Ha hecho del negocio familiar una marca líder en el sector de la formación a distancia y en esta entrevista nos habla de la importancia de los equipos humanos, la necesidad de adaptarse o el uso de la tecnología digital. Su lema: ‘ni miedo, ni pereza, ni vergüenza’.

### Dirige una empresa familiar referente en la formación a distancia. ¿Cuáles son las claves de CCC?

La adaptación al cambio, a las demandas de la sociedad. La gente aprende para progresar. Cuando se fundó CCC importaban los cursos comerciales por correspondencia, inmediatamente mi abuelo aportó los cursos de idiomas porque era lo que la gente quería en ese momento, después siguieron los cursos de corte y confección y así sucesivamente... Incluso productos de éxito como la Coca Cola, que en esencia no han cambiado tras 125 años, han modificado su mensaje, evolucionando de un punto de vista racional a uno más emocional.

### ¿Cómo puede una empresa adaptarse en un mercado en continua transformación?

La sociedad evoluciona y nosotros tenemos que estar

muy atentos a esos cambios. CCC se fundó en el año 39, entonces se usaban manuales muy sencillos, después incorporamos patrones para los cursos de corte y confección, material electrónico para que los alumnos pudieran hacer prácticas en los cursos de radio... Hemos ido pasando del disco, al CD, DVD, ordenador, etc. Nosotros mismos hemos cambiado mucho, pasando de ser un pueblo que salió de una guerra durísima a representar una de las economías más importantes del mundo. Antes éramos un pueblo de emigrantes y ahora un 15% de nuestra población procede de otros países y otras culturas y tiene otras necesidades.

### Dirige una empresa de formación, ¿qué nivel de preparación tiene el colectivo empresarial?

En el País Vasco tenemos

numerosas empresas con un gran nivel de innovación y una ingeniería puntura. Sin embargo, hay muchos directivos que no manejan ni el ordenador ni Internet, algunos ni siquiera contestan los e-mails personalmente.

---

### Somos atrevidos y no tenemos ni miedo, ni pereza, ni vergüenza

---

Hemos sufrido un cierto miedo a la tecnología digital, cuando se trata de un elemento muy necesario que nos permite estar más cerca de los clientes, de los proveedores e incluso establecer relaciones comerciales con personas que compran nuestro producto al otro lado del mundo. En los demás, el

resultado es evidente; tenemos más éxito que en otras zonas, nuestro nivel de paro es menor, exportamos más, somos atrevidos y no tenemos ni miedo, ni pereza, ni vergüenza.

### ¿Qué cualidades o virtudes no deben faltar en un empresario?

El atrevimiento. Un empresario tiene que atreverse, eso es lo que le hace emprender de la misma forma que hace tiempo los conquistadores emprendían grandes aventuras. De este país han salido personas que se enrolaban en un barco y navegaban buscando nuevos horizontes, un cambio en su vida; mejorar, en definitiva. Pero para conseguirlo hay que romper moldes, salir del nivel de confort actual y buscarse la vida.

Usted considera que todo emprendedor debe tener

**un mapa mental de vida y les recomienda preguntarse cómo se ven en el año 2025...**

Es una especie de provocación. Lo que quiero decir es que es necesario trazarse un itinerario en la vida. En ese mapa mental se debe tener en cuenta en primer lugar dos cuestiones: ¿qué necesito para ser yo mismo? y ¿qué quiero ser de mayor? Y una vez que lo tienes claro, lanzarse a buscarlo. Debemos ser conscientes de que en ese camino van a aparecer obstáculos que habrá que enfrentar e incluso puede que a mitad de camino encontremos otro objetivo distinto que nos haga cambiar de ruta. Perfecto, porque lo importante es proyectarse. Lo que de ninguna manera se puede hacer es vivir sin objetivos

y que la vida nos vaya llevando de un lado a otro.

**“El optimismo es un elemento fundamental en la empresa. Los pesimistas son tóxicos”**

**Recomienda rodearse de gente optimista. ¿Qué papel juegan los equipos humanos en la empresa?**

Decisivo. Aunque hay gente que todavía confunde abrir una oficina, con sus teléfonos y ordenadores, con tener una empresa. Hay un concepto que dice que

para poder multiplicar hay que aprender a dividir. Esto quiere decir que si quieres multiplicar tu esfuerzo y la consecución de resultados, tienes que dividir entre personas que te ayuden en el proyecto, que compartan contigo. Tener buenos compañeros de viaje es esencial. Para lograrlo, hay que seleccionar gente que sienta la empresa como suya, con empuje. Los pesimistas son tóxicos.

**¿Qué cuestiones no debe olvidar nunca un emprendedor?**

La primera ya la he comentado, el equipo. La segunda es que las cosas no salen a la primera, un business plan es necesario y sirve como orientación pero no hay que creérselo al cien por cien porque el papel lo aguanta todo. Y en tercer

lugar, los marrones debe comérselos el empresario. No se puede trasladar al equipo las dificultades, frustraciones y esa sensación de incertidumbre con la que se convive habitualmente. Los problemas hay que tragárselos, buscar soluciones y tirar para delante. Al equipo hay que trasladarle fuerza, ilusión y ganas. El desánimo contamina mientras que el optimismo es un elemento fundamental en el desarrollo de la empresa.

**¿El nivel tecnológico marca la diferencia entre un negocio de éxito y otro que no lo es?**

Sí, pero si a esa gran tecnología no le pones alma, intención, un equipo que sepa establecer la diferencia y venderla, no consigues nada.

## En clave personal

**Persona que más ha influido en su vida**

Sin duda, mi abuelo, el fundador de CCC. Me contagió su ilusión. Fue un hombre que se inventaba cada día y para mí, el máximo exponente del ‘si quieres, puedes’.

**País en el que deberíamos mirarnos**

En el entorno europeo, nuestro espejo debería ser Alemania porque son rigurosos, menos especulativos que nosotros, serios profesionalmente y saben aprovechar la tecnología en todos los sentidos.

**Si dentro de poco vamos a vivir hasta los 100 años, ¿a qué edad podremos jubilarnos?**

Yo he fijado mi edad de jubilación en los 96 años, así que tendré que poner los medios para llegar con fuerza y salud (ríe). Si tienes proyectos e ilusiones no piensas en jubilarte. Y si en un futuro cercano, la vida nos regala más vida, habrá que cuidarse para que el cuerpo acompañe al alma.

**¿Saldremos pronto de la situación económica actual?**

En el País Vasco tenemos más oportunidades de hacerlo por la forma en que nos enfrentamos a las dificultades. Somos como ese corcho que uno intenta hundir y siempre sale a flote. Aquí ya hay pueblos que prácticamente tienen pleno empleo, la industria tira y la gente está en movimiento continuo.

