

# COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA

“Los economistas y la Dirección de las Empresas. Los escenarios de la crisis”

Presentación del libro:

“El arte de Dirigir Empresas. El Estimulo Incesante”

Valencia 28 de Abril de 2010  
Damián Frontera Roig

# I. Escenarios de la crisis

- Vivimos una crisis que tiene diversos escenarios.
- Las crisis de las Administraciones Centrales y locales endeudadas.
- La crisis del endeudamiento de las empresas.
- La crisis de la bajada del consumo.
- La crisis del paro

## Las preguntas clave, que nos hacemos todos son:

- ¿Qué camino hay que recorrer para salir de la situación actual?
- ¿Cómo recorrer dicho camino?
- ¿Qué hemos de tener presente, para incrementar nuestras posibilidades de afrontar la crisis con éxito?

Hay que tener presente, de entrada, que:

- EL camino para vencer la crisis, lo hemos de recorrer nosotros, sin esperar que sean otros los que lo resuelvan.
- Lo hemos de hacer con un gran esfuerzo, desplegando toda nuestra capacidad de emprender, de imaginar y de innovar.

- Ejerciendo nuestra capacidad de dirigir basándonos en los valores imperecederos que siempre nos han caracterizado: **el esfuerzo, el sacrificio, la austeridad, la tolerancia, el respeto** y la consideración, la humildad, el sentido común, **el liderazgo autentico, la participación, y la creatividad.**

- Trabajando con realismo, optimismo y con pasión.
- Recuperando la confianza e ilusión.

# Situación Actual

- Hemos construido un paraíso social y económico basado en un cementerio de deudas.
- Hemos gastado más de lo que hemos generado y hemos construido todo un estado de bienestar con deuda.
- Necesitamos hacer un ajuste reduciendo austeramente nuestros gastos y generar valor económico suficiente para hacer frente a los gastos corrientes y a los pagos de la deuda.

- Los directivos y empresarios decimos que hay que salir de la crisis, como hemos dicho antes, haciendo también un ajuste de nuestros gastos y de las cosas que no aporten valor, innovando, buscando nuevos mercados, internacionalizando la empresa.



# Haciendo frente a la crisis ...

Replanteamiento total de la empresa:

- Hacer en primer lugar un **análisis profundo de nuestra empresa** siendo realistas en su posición competitiva su productividad y su situación en el mercado.
- En segundo lugar llevar a cabo un **análisis profundo de nuestra situación financiera** y de nuestras posibilidades de llegar a una normalidad de “cash-flow”.

- Establecer un ajuste **con un plan financiero sólido** que puede incluir una negociación con las entidades financiera, y que nos permita olvidarnos de este aspecto para dedicarnos al negocio.

- Hacer un plan estratégico completo de innovación en el modelo de negocio que incluya el establecimiento de una gestión moderna y profesional con las personas adecuadas.
  - Necesitamos gente profesional.
  - Líderes que estimulen la ilusión y movilicen a todo el personal con pasión y con dedicación.
  - Crear un clima participativo a todos los niveles

- Orientar todas las acciones al cliente y a los resultados.
- Despertar el concepto de innovación formando parte de una cultura de la empresa e incluyendo un proceso creativo en el diseño del plan estratégico.

## II.- NECESIDAD DE MEJORAR EN NUESTRAS EMPRESAS.

### TENEMOS PUNTOS DEBILES

- Tamaño pequeño
- Procesos de gestión no actualizados
- Falta una cultura directiva, participativa real a todos los niveles.
- Falta de técnicos bien formados profesionalmente.
- Necesidad de formación

- Falta de incorporación del concepto de innovación como cultura y como fin en el plan estratégico.
- Falta de incorporar sistemas de información integrados en muchas empresas.
- Falta de apertura a la universidad, a los Institutos Tecnológicos y a los Parques Científicos.
- Desconocimientos de las ayudas que podemos recibir tanto en procesos como en fondos.

## Requisitos Necesarios para salir de la crisis:

- La primera necesidad ineludible, que parece obvia es tener un “directivo ejecutivo, al máximo nivel, que esté integrado y comprometido, que lidere la empresa y que reúna un mínimo de competencias claves”.

- El Alto Ejecutivo debe conocer en profundidad el negocio y sus aspectos fundamentales.



Si un empresario no tiene las competencias que se requieren para dirigir la empresa ha de buscar el Gerente ó Director General que las tenga.

Si un Director General no las tiene hay que recambiarlo por otro que las tenga.

El segundo requisito es el de lograr tener una estrategia definida y que funcione.

Con un conjunto claramente diferenciado por encima de la competencia.

Una visión de un “negocio clara”, con una misión, un servicio o producto diferenciado.

La estrategia contiene los planteamientos, políticas, planes de acción y objetivos a alcanzar en el tiempo.

El máximo director ejecutivo, el máximo “jefe”, debe tomar la estrategia, si ya existe y si no la hay, diseñarla o lograr que se confeccione de forma participativa, en equipo.

El tercer y último requisito es: “conseguir hacer y mantener un equipo de hombres competentes para cada una de las áreas y puestos claves”.

# El Equipo:

- Hacer un equipo: “Seleccionar y disponer de personas integradas, competentes y que estén bien relacionada, con un objetivo común.

- Distribuir las acciones a las personas, sin basarse en prejuicios, modas, preferencias, influencias, recomendaciones, afecciones, vínculos, gustos.

Asignar los puestos “por competencia”.  
Considerando de forma objetiva la realidad  
del perfil de cada persona y no otras cosas  
que proceden.

# III. Funcionar como líderes.

- Para capturar “conocimiento” e integrarlo en nuestras empresas.
- Para funcionar de una forma participativa.
- Para crear ilusión y compromiso.
- Para ser excelentes



# Cualidades para ejercer el liderazgo

- Escuchar
- Interesarse por las personas
- Comunicar
- Informar
- Dar participación
- Tener autoridad
- Dar y tener confianza
- Dar ejemplo
- Y ser ético

- Dar participación y funcionar con consenso, pero con autoridad.

“Consenso directivo”

- El consenso bien entendido empresarialmente, es dar entrada a las opiniones, criterios y razonamientos de los colaboradores para tratar de tomar la decisión con todos los enfoques.

## También para ejercer el liderazgo hay que:

- Aclararles sus funciones y objetivos
- Ejercer la autoridad de una forma racional
- Comunicar e informar periódicamente y puntualmente
- Enseñarles y formarles
- Remunerar adecuadamente
- Evaluarlos
- Respetarlos y considerarlos

# IV. COMPETENCIAS BASICAS PARA DIRIGIR.

- Ser líder

# 1. Ser proactivo

- No conformarse con una actitud pasiva ante los problemas y situaciones, innovar y solucionar el problema. Provocar el cambio de forma permanente con la debida prudencia.

## 2. Saber asumir riesgos con incertidumbre

- El mundo de la empresa se caracteriza por afrontar riesgos, planeando situaciones nuevas que aunque tratemos de prever nunca tendremos en cuenta todas posibles contingencias.

No obstante, hay que decidir



### 3. Saber comunicar

- Dirigir fundamentalmente es saber comunicar. Comunicamos para dar todo tipo de instrucciones, para motivar, para corregir ...etc.
- Saber comunicar y hacerlo con la frecuencia adecuada es esencial.

## 4. Actuar en profundidad:

- Dirigir es mantener un control general y profundo de los objetivos clave y de los aspectos importantes de la empresa (el negocio, los elementos que lo hacen posible, los resultados ... etc.

## 5. Aplicar el sentido común:

- “La capacidad de llegar a conclusiones, decisiones, planteamientos ó aseveraciones basadas en razonar de acuerdo a un conocimiento objetivo de la realidad del momento”.

## 6. Captar y sintetizar la información

- Dirigir una empresa en esencia es conseguir una buena información, decidir con acierto que es lo mejor, y actuar “poner a trabajar”.

## 7. Enfocar todas las decisiones al negocio

- Hay que desarrollar la capacidad de conocer – vivir y decidir todo lo relativo al negocio.

## 8. Actuar institucionalmente

- Al tomar una decisión hay que asegurar (creándola ó comprobando que existe) una buena organización de Administración – procedimientos de registro de todas las decisiones- Contabilidad y Fiscal.
- Así como en materia de comunicación -¿a quién hay que informar?- y considerar el aspecto humano y lo que hay que hacer con las personas que se afectan por la decisión.

## 9. Saber decidir

- Decidir con la justa y necesaria información adecuada, y acertar muchas veces que fallar.
- Dar participación a los colaboradores, involucrar a todas las áreas afectadas. Obtener una visión plurifuncional ó plurifocal –enfoques de áreas y de criterios distintos-.

# 10. Provocar el cambio / capacidad de innovación.



# 11. Dirigir el Negocio

- Hay que desarrollar la capacidad de conocer-vivir y decidir- todo lo relativo al negocio.
- Dedicación, comprensión, análisis permanente del negocio y de sus operaciones clave:

¿Cómo y donde se gana e dinero?

¿Cómo se compite con el producto ó servicio?

¿Cómo están satisfechos los clientes?

## 12. Control

- Finalmente las decisiones, las órdenes, los planes, los objetivos marcados, todo tiene que tener un plan de seguimiento y control.

# V. ACTITUDES Y VALORES CLAVES EN EL MUNDO DE LA EMPRESA

1. Un sentido del humor respetuoso y moderado en los ambientes de trabajo y en las reuniones.
2. Un clima de “sencillez y apertura”.
3. Un clima de “humildad” (entendiendo por humildad, la capacidad de aceptar que la verdad puede estar en posición de otros, y siempre podemos aprender).
4. Un principio de austeridad (“gastar lo adecuado a cada decisión”).

5. Conseguir y permitir que los colaboradores desarrollen su trabajo en un clima de “libertad” con normas y principios que enmarquen la actuación de cada uno.
6. Una actitud de consideración y respeto hacia todas las personas.
7. Una preocupación constante por la formación a todos los niveles.
8. Lograr un equilibrio entre todas sus “necesidades” para realizarse como persona completa. El equilibrio profesional-familiar-social-lúdico-deportivo-espiritual”.

9. Mantener un clima ético en toda la empresa (ético equivalente a practicar la verdad en todas las cosas y en todo el ámbito de la empresa).

10. Dentro de la dureza, agresividad y lucha que acontece en la dirección del mundo de los negocios, hay que conceder en todas las decisiones un sentido de responsabilidad social corporativa, que incluye actuar con uno de los valores más importantes que tenemos las personas como es el practicar el “amor” en todas nuestras actuaciones.

- Parodiando la frase de Erich Fromm en su famoso libro del “Arte de Amar”. “El mundo empresarial es lo suficientemente complejo como para permitir en toda acción y decisión, **otorgar un lugar al corazón**”.



# Conclusión

- Estamos ante una crisis sin precedentes.
- Hemos de rebajar nuestro nivel y nuestra calidad de vida.
- Hemos de reducir los gastos en las administraciones centrales y locales.
- Hemos de reducir los gastos en nuestras empresas.
- Hemos de hacer frente a la deuda contraída.

- La solución es laboriosa y es todo un reto.
- Reto para todos los economistas, directivos y empresarios, para sensibilizar a todo el mundo de la necesidad de hacer un “ajuste duro” como etapa primera y necesaria.

- No basta con esto ...
  - Hay que trabajar duro y excelentemente en nuestras empresas, innovando y siendo realistas. Buscando nuevos mercados e internacionalizándonos. Creando equipos de gestión eficaces, manejando las empresas bien.

Solo con la excelencia podemos salir de la crisis.