

LA
CULTURA
DEL ÉXITO
PROFESIONAL Y
EMPRESARIAL

GESTIÓN OPERATIVA INTEGRAL

PASQUAL PROUS MIRÓ

PRÓLOGO

Si, como parece, has decidido leer este libro, quiero que tengas claro que quien lo ha escrito es, ante todo, una persona humana y profesionalmente un gran ingeniero con mucha experiencia. Él nos regala su experiencia en este texto.

Yo me voy a centrar en la persona humana. A Pasqual lo conocí a principios de los años 80 cuando, recién acabada su carrera de ingeniero, se incorporó a la empresa que yo dirigía. Desde aquellos lejanos tiempos, y a pesar de nuestra diferencia de edad y también de haberse bifurcado nuestros caminos profesionales, hemos mantenido una sincera e incombustible amistad.

Admiro en él desde el primer día su integridad, entrega, humildad, capacidad de liderazgo y generosidad. Recorrer su biografía desde su nacimiento en Guimerà hasta hoy es recorrer una historia en la que Pasqual no ha quemado etapas, sino que ha consolidado experiencias, recordando en todo momento con agradecimiento todo aquello que aprendió y de quien lo aprendió.

Estas experiencias, una vez asumidas, practicadas, analizadas, reformadas quizás, las ha puesto a disposición de quien las pueda necesitar con generosidad y sin esperar recompensa. Y esto ocurre en cualquier ambiente en donde Pasqual se haya movido. Ved si no su implicación, que tan bien describe, con su pueblo natal, donde ha sido y es capaz de mover diversidad de proyectos con el único objetivo de dar a conocer Guimerà y la Vall del Corb, incrementando al mismo tiempo el orgullo de pertenencia de sus convecinos.

Cuando nos adentramos en su vida profesional a través de las explicaciones que nos ofrece de los sistemas de gestión de la empresa, ya desde la primera página nos percatamos, sin que se explicita, de que en el centro de todos los sistemas y métodos se halla la persona. Y tomándola como base hace que, a través de la correcta utilización de los instrumentos de gestión que nos ofrece, pueda expresar toda su potencialidad, y no solo como profesional, sino sobre todo como persona humana. No es explícito pero «se nota». Sin ello cualquier sistema, por bueno que sea, sería insuficiente.

La potencialidad de cualquier profesional pasa necesariamente por la expresión máxima de sus capacidades como persona. Esto es lo que parece que nos dice el autor.

Pongamos ejemplos. Cuando habla de los valores de Netflix y, entre ellos, el de la «generosidad»:

- «Buscas lo mejor para la empresa, y no para ti o tu grupo».
- «Eres de mentalidad abierta en busca de grandes ideas».
- «Buscas tiempo para ayudar a tus colegas».
- «Compartes información de manera abierta y proactiva».

Insiste el autor en que los valores son cualidades que queremos de nuestra empresa y de nuestras personas, pero que solo existirán y nos beneficiaremos de ello si realmente se perciben en los comportamientos de las personas y de la empresa. Cosa que, en Netflix, según el *Wall Street Journal*, por lo que parece no se cumple.

Más adelante, en el segundo bloque, dedicado al diseño de la organización, el autor afirma:

«Cada vez más empresas se dan cuenta de que en el reto de abordar el futuro cambiante e incierto, las personas son una potencial ventaja competitiva en lugar de un mero recurso».

Explorar estas capacidades innatas y fomentar su desarrollo, completándolas con los instrumentos adecuados, cumple con dos funciones: mejorar las competencias en la gestión y posibilitar el sentimiento de un trabajo bien hecho.

Del tercer bloque, dedicado al trabajo efectivo y donde aborda las características del liderazgo que sirve, quisiera destacar de entre ellas las siguientes:

- Ser persona íntegra y honesta.
- Tener predisposición a ayudar al equipo y a otros.
- Ser generoso con los demás.
- Estar pendiente de identificar necesidades de su equipo.
- Ser capaz de mejorar los comportamientos de su equipo para así hacerles mejores profesionales y también mejores personas.
- Ser humilde.
- Saber empatizar con las personas.
- Saber escuchar y ser una persona fácilmente accesible.
- Hablar mucho con su equipo. Interesarse por sus cosas.
- Evitar imponer las cosas. Siempre será mejor persuadir.

Todo lo anterior está relacionado con los perfiles y capacidades de las personas que conviven en un entorno donde el intercambio y la interrelación son fundamentales.

Finalmente, ya en el epílogo, quisiera destacar entre los aspectos enumerados por el autor, por estar vinculados estrechamente con la persona globalmente considerada, los siguientes:

«Los valores de las personas es fundamental que encajen con los de la empresa. Personas con valores como la humildad, la honestidad, la perseverancia... no deberían sentirse incómodas en nuestra empresa.

Cuando las personas notan que su desarrollo profesional es evidente y se sienten cada día mejores profesionales, estarán motivadas y difícilmente se plantearán dejar la empresa.

Detrás de los resultados de una organización hay comportamientos observables, y por debajo de ellos valores y creencias que debemos saber interpretar a la hora de analizarlos y antes de tomar decisiones».

Cambiad la palabra valores por la palabra virtud y encontraréis coincidencias perfectamente compatibles entre las personas como individuos y las mismas personas que forman parte de un conjunto humano que tiene objetivos comunes.

Esto es lo que creo que nos quiere transmitir Pasqual en su libro.

Te deseo una muy provechosa lectura y que tengas la posibilidad de aplicar las metodologías que te ofrece en el ambiente profesional, con la seguridad de que también redundarán positivamente en nuestras vidas como seres humanos.

Buena lectura.

JOSEP DE NADAL CAPARA

1. LA EMPRESA

LA EMPRESA Y EL MERCADO

Empecemos haciendo unas reflexiones sobre la empresa, el mercado, la propiedad y el contexto de todo ello. Diremos cosas muy obvias pero necesarias para entender un poco más, caso de ser empresario de la empresa que tengo entre manos, caso de ser empleado del lugar donde me gano la vida y me desarrollo profesionalmente.

La palabra empresa viene del latín «*prehendere*», que significa emprender. En mi caso, debido a la influencia americana, he utilizado más la palabra compañía que la palabra empresa, que me gusta más porque es más fiel a su significado.

Podemos definir empresa como el ente resultado de la decisión de emprender un proyecto siempre difícil, con valentía y obstinación de satisfacer necesidades o deseos de un mercado y con el objetivo de obtener un beneficio.

Las empresas se crean con el fin de obtener un beneficio; ahora bien, la razón vital por la que una empresa existe es la oportunidad de satisfacer una necesidad o deseo de su mercado.

El medio es el mercado, el beneficio es la consecuencia. Si no existe la necesidad o el deseo del mercado, no hay empresa.

- ✓ **Sin necesidad o deseo del mercado no hay empresa. Sin beneficio, a la larga tampoco.**

El mercado

El mercado de una empresa es el conjunto de consumidores que potencialmente pueden adquirir sus productos o servicios. Será la empresa la que estudiará el sector de mercado en el que puede tener más oportunidades o el que le interesa abordar y con esta decisión tendrá identificado «su mercado».

Después, dentro de su mercado decidirá cuál es «su consumidor objetivo». Esto va a ser fundamental para focalizar en estos consumidores las estrategias adecuadas.

No es objeto de este libro, ni soy la persona más adecuada para desarrollar en profundidad este tema, pero vamos a hablar un poco de ello porque es fundamental entender lo que ocurre en este mercado, dado que es allí donde la empresa se lo juega todo.

Independientemente de cuál sea tu posición en la empresa, siempre debes tener el foco puesto en lo que está pasando en el mercado y en prestar mucha atención a las cosas que haces o sobre las que decides que de algún modo tienen incidencia en él. Y hazte muchas veces estas preguntas...

- ✓ **¿Esto que estamos haciendo contribuye realmente a que la empresa consiga sus objetivos en el mercado? Y pregúntate seguidamente...: ¿Tiene sentido seguir haciéndolo?**

Vamos a ver lo que ocurre en este mercado en el que la empresa pretende hacer negocio.

Imaginemos por ejemplo que la empresa tiene su negocio en el mercado de gran consumo y que nuestros clientes potenciales son Mercadona, Lidl, Carrefour, etc. En este mercado pueden llegar a coexistir hasta cinco «jugadores»: el cliente, el competidor, el cliente competidor, el comprador y el consumidor. A todos ellos la empresa les deberá prestar mucha atención.

Vamos a pasar muy superficialmente por estos cinco jugadores para darnos cuenta de lo complejo y a su vez apasionante que puede llegar a ser abordar este mercado. Definir aquí estrategias que sean efectivas para el negocio será un gran reto para los profesionales de las áreas de Marketing y Comercial.

El cliente

El primer jugador, el cliente, es la persona o empresa que puede estar interesada en comprar nuestros productos.

El cliente no es siempre el consumidor del producto. En el sector de gran consumo, que es el que estamos utilizando como ejemplo, el cliente de la empresa puede ser una droguería, un hipermercado, un supermercado, etc.

El cliente es un jugador importantísimo. Si él no nos compra el producto se interrumpe la cadena y, en este ejemplo, no vamos a poder llegar al consumidor. Y en el supuesto de que nos lo compre, es él quien debe pagarnos la factura, el que coloca el producto en la posición que quiere del lineal de su tienda, el que debe

aceptar nuestra actividad promocional en su establecimiento, etc.

Ahora bien, también hay que decir que, si tenemos un buen producto, una buena marca y le damos un margen comercial adecuado, este cliente *a priori* no debería desaprovechar la oportunidad de hacer negocio con nuestros productos.

No olvidemos mencionar que la calidad del servicio y un embalaje que facilite la reposición de producto en el lineal y minimice la cantidad de material de desperdicio son elementos muy importantes que pueden convertirse en elementos diferenciales con respecto a tus competidores y que el cliente valorará.

El competidor

El competidor es una empresa que ofrece productos o servicios iguales o equivalentes a los nuestros, y también con el objetivo de obtener beneficios. El competidor muy probablemente es una empresa muy parecida a la nuestra, con personas muy capacitadas, con muy buenas estrategias de negocio y con un buen producto y servicio.

Tener duros competidores es una excelente receta para hacernos cada día mejores. Sin competidores podríamos llegar a «morir de éxito» sin darnos cuenta. Quiero con ello decir que correríamos el riesgo de no saber construir un sistema de gestión y un modelo de organización fuertes con capacidad para crecer y abordar el futuro con éxito.

El cliente competidor

A lo dicho debemos añadir que, en este ejemplo, existen clientes nuestros que en sus establecimientos ofrecen productos como los nuestros con su marca. Es el jugador llamado cliente competidor. ¡Este cliente además es tu competidor! Es decir, aquí caben todas las consideraciones anteriores del cliente a las que hay que añadir que este cliente tiene un producto equivalente al tuyo, que va a vender en su establecimiento al lado del tuyo, y con alta probabilidad, a un precio inferior al del tuyo. Los productos que ofrecen este tipo de clientes son los llamados productos de «marca blanca» que se los fabrican empresas de tu sector, a veces como la tuya, y a los que el cliente les pone su marca. En esta situación las cartas a jugar para competir son la fuerza de nuestra marca y las prestaciones diferenciales de nuestro producto respecto al suyo.

El comprador

Muchas veces entre el cliente y el consumidor aparece un nuevo jugador que es el comprador. No necesariamente el comprador es el consumidor de tu producto. El comprador puede comprar para sí mismo, para alguien que sabe lo que quiere, para regalar... Es por ello por lo que debemos tenerlo también en cuenta. La tipología del producto nos dará la pauta de las estrategias que consigan que este jugador acabe comprando nuestro producto.

El consumidor

Vayamos al jugador fundamental, el consumidor. Necesitamos conseguir que nuestro producto llegue al consumidor porque es la única oportunidad que tenemos para que lo pruebe. Si lo prueba y no le fallamos, es decir, si el producto satisface sus necesidades, tenemos opción de que... ¡repita la compra! Nuestro gran objetivo es fidelizar al consumidor a nuestro producto y a nuestra marca para que repita la compra, y aquí es cuando aparece el otro factor que juega de forma importante (y a veces determinante), que es el precio.

Fidelizaremos al consumidor solo si el resultado de lo que se llama la ecuación de valor del producto le satisface, es decir, si la relación beneficio/coste le satisface. El coste es el precio que debe pagar por el producto, mientras que el beneficio son las características del producto que el consumidor ha apreciado globalmente como satisfactorias, juntamente con la confianza que le da la marca.

- ✓ **En este complejo mercado, tener éxito significará hacer muy bien las cosas y de forma sostenida. Es por ello por lo que la empresa necesita construir una manera de trabajar efectiva, a la que llamamos Cultura del Éxito.**

Tipos de empresa

Dejando el mercado, otro aspecto a tener en cuenta es que las empresas no son todas del mismo tipo, y este

hecho condiciona su manera de ser y también su funcionamiento.

Los distintos tipos de empresa dependen de según sea su propiedad: privadas, públicas, cooperativas, mixtas; de según sea su actividad económica: sector primario (agricultura, ganadería, pesca), secundario (industria, construcción...), terciario (transportes, turismo, banca...).

El tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa es otro elemento a tener muy en cuenta a la hora de definir cómo la vamos a gestionar. En ocasiones una misma empresa cambia significativamente su tamaño y en cambio no modifica su modelo de gestión.

Cambiar el modelo de gestión es complejo, pero cuando debe hacerse, *debe* hacerse! No hacerlo es un error típico que les ocurre a empresas que han experimentado un elevado y rápido crecimiento y que acaban teniendo problemas importantes por no haberse adaptado bien a su nueva dimensión.

El profesional debe entender muy bien cómo es el mercado donde su empresa opera, debe ser consciente del tipo de empresa en la que está, conocer la información sobre su historia, la propiedad y los grandes indicadores de resultado: facturación, participación de mercado, beneficios y, a poder ser, la evolución de todos ellos.

El empresario

Vamos ahora a hablar del empresario, el que en muchos casos ha creado la empresa, o el que le da continuidad por herencia, o el que la ha comprado y la gestiona. A veces es un propietario único, otras veces tiene socios...

Al empresario lo podemos definir como quien asume el riesgo y la incertidumbre de emprender en un proyecto que da como resultado su empresa, cuya actividad lo convierte en actor económico y social.

Cuando hablamos del empresario, en este libro nos referimos al que participa en la gestión y asume el riesgo de la actividad económica de su empresa, algo a lo que a veces no se le da el valor que merece.

Debemos diferenciar al empresario del socio capitalista. Este último participa económicamente de la propiedad de la empresa pero no tiene funciones ejecutivas en la misma.

La propiedad

La propiedad de una empresa la forman el conjunto de socios propietarios que tienen entre todos ellos el cien por cien de las acciones de la misma. Los propietarios normalmente tienen acciones y reciben un dividendo por cada una de ellas en función del resultado de la actividad económica de la empresa.

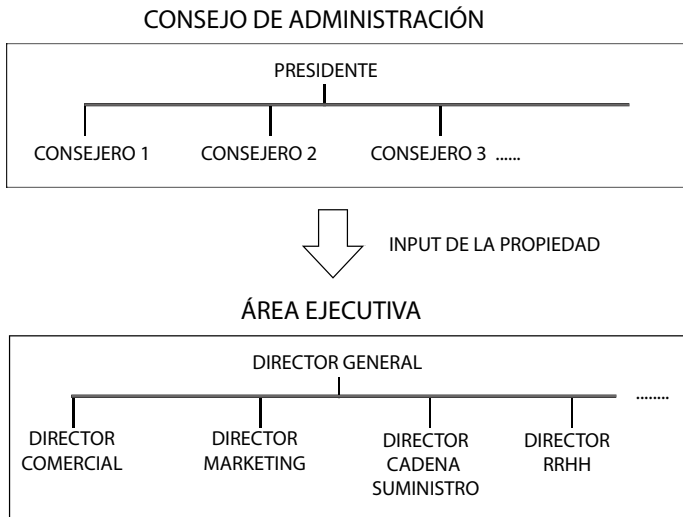
En empresas medianas y grandes, el Consejo de Administración es la cúpula directiva de la empresa. Es un órgano directivo, no ejecutivo, es decir, no interviene en la gestión de la empresa. Lo eligen los accionistas.

Lo forman el presidente, el consejero delegado y otros consejeros que representan a los accionistas mayoritarios (puede haber algún ejecutivo que ejerza como consejero y también consejeros independientes).

Su función es marcar las directrices al equipo ejecutivo, validar las estrategias clave, controlar los resultados anuales y del presupuesto, velar por la creación de valor para el accionista, aprobar inversiones importantes, decidir compras y ventas de activos, etc. Como hemos dicho antes, no tiene función ejecutiva. La función ejecutiva es responsabilidad del Comité Ejecutivo (o Comité de Dirección) de la empresa, que rinde cuentas, a través del director general, al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración debe convocar una Junta General de Accionistas una vez al año. Esto se hace para que los accionistas y otras partes interesadas puedan tener información de los resultados y la evolución de la empresa, de las estrategias principales en curso, los dividendos a repartir, y también es el momento utilizado para participar en la toma de algunas decisiones de la empresa. Esta junta es la única ocasión del año en la que los directivos ejecutivos y los accionistas se reúnen, por lo que es una oportunidad para que los directores puedan presentar las cosas importantes de su gestión.

En muchas pequeñas y medianas empresas la función del Consejo de Administración la ejerce directamente la Junta de Accionistas.



El área ejecutiva la lidera el director general o el CEO (*Chief Executive Officer*). Cada empresa usa la terminología que considera oportuna. El director general es la persona de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en una empresa. Cuenta con una serie de directores para cada departamento: director Comercial, de Marketing, de Cadena de Suministro (Industrial), de R&D, de RRHH (Recursos Humanos), Finanzas, IT, etc. Estos directores forman parte del equipo del director general, que es el Comité de Dirección.

En ciertas empresas existe la figura del consejero delegado, que es un miembro del Consejo de Administración al que el propio Consejo delega ciertas facultades de gestión o representación. Muchas veces esta figura la ejerce el director general.

En la empresa familiar el Consejo de Administración es una de las piezas clave para lograr el acuerdo fa-

miliar en las pautas directivas de la empresa como una garantía para la buena marcha del negocio y para que este perdure en el tiempo.

El Consejo de Administración define la misión, la visión y los valores esenciales de la empresa y el Comité de Dirección se encarga de difundirlos e implementarlos. En el caso de los valores ya veremos que estos se definen en el marco de los principios morales sobre los que la propiedad quiere que se basen las relaciones, tanto internas como respecto al mercado y a la sociedad.

La propiedad obviamente es un actor determinante y es por ello por lo que los profesionales que trabajan en una empresa necesitan entender todo lo que hace y transmite, para definir las estrategias adecuadas tanto en la dirección como en la toma de decisiones.

Cosas que necesitamos saber de la propiedad:

- El beneficio, la participación de mercado de las marcas, el nivel de facturación... ¿qué espera de todo esto la propiedad?
- ¿Para ellos la empresa es un negocio estratégico, es decir, que forma parte de lo que llaman su «*core business*» o es solo un activo financiero?
- ¿Su estrategia de negocio está focalizada en el largo plazo, o solo a obtener beneficios a corto y medio plazo?
- ¿Desea vender la empresa tan pronto como esta tenga el valor que considera adecuado para la venta?
- ¿Tiene vocación industrial, le interesa tener fabricación propia o quiere limitarse a comercializar productos?

- ¿Los valores definidos para la empresa son verdaderos?

Podríamos hacer esta lista más larga. Toda esta información es muy importante y condiciona las estrategias de los ejecutivos que deben gestionar la empresa tomando decisiones y diseñando planes para el futuro. Es por ello muy necesario estar muy atentos y ser curiosos para tener esta información siempre actualizada.

Después, con toda la información que obtengamos de la propiedad debemos hipotetizar qué tipo de valoración hace esta de la situación actual así como de la evolución de los resultados de la empresa y preguntarnos cosas como:

- ¿Está satisfecha globalmente la propiedad con los resultados?
- ¿Qué consecuencias a corto y medio plazo pueden tener para la empresa la situación actual y la tendencia de resultados? ¿Qué cosas importantes hace falta cambiar o mantener para que la situación mejore o se mantenga?

Una cosa más a tener en cuenta respecto a la propiedad...

Aunque parece que cada vez ocurre menos, en empresas de propiedad familiar en ocasiones se da la circunstancia de que personas de la propiedad ocupan posiciones ejecutivas en la gestión y a niveles altos. Este hecho ocasionalmente provoca que familiares de la propiedad sin la cualificación adecuada vayan copando posiciones directivas en la gestión de la empresa. Esta es una situación muy difícil de resolver y por ello muy peligrosa, que en algunos casos puede provocar incluso la desaparición de la empresa a medio plazo.

Se deberá pues estar muy atentos a ello.