

REINVENTO MI EMPRESA

El cuento que cuenta lo que más cuenta para
ser una empresa de éxito continuado



Pepe Crespo y Juny Crespo

Prólogo de Alfredo Alberola



Pepe Crespo (1953) Licenciado en Ciencias de la Información. A los 17 años hizo su primera campaña de publicidad en televisión y desde entonces trabajó en marketing y comunicación para grandes marcas. En la actualidad es socio-consultor de clarificación estratégica en el Instituto de Prionomía, consejero independiente, profesor de la Universidad Cardenal Herrera CEU y conferenciante.



Juny Crespo (1982) Ingeniero Industrial, Máster en Dirección y Gestión de Proyectos, Máster en Innovación. Ha trabajado como ingeniero-consultor en importantes empresas. Fue codirector del equipo UPV-UV en la iGEM del MIT. Es socio-fundador del concurso 49K, para jóvenes emprendedores, y del Instituto de Prionomía, en cuyos proyectos sigue colaborando desde Suiza, donde trabaja en el CERN como project manager.

A nuestros maestros, amigos, clientes, jefes,
compañeros, socios y, sobre todo, a nuestra familia,
gracias por enseñarnos a hacer, sentir, pensar.

PRÓLOGO

Conocí a Pepe Crespo como profesional y empresario de la comunicación, en 1972. Tuvimos la oportunidad de colaborar juntos hasta el año 2000, formando equipo en la empresa que actualmente presido y entonces dirigía, para implementar la estrategia de comunicación e imagen de la marca “LA ESPAÑOLA”. Hablar de la marca “LA ESPAÑOLA” sin mencionar a Pepe Crespo sería no hacer honor a la verdad porque ha sido uno de los artífices de su construcción y, además forma parte de su ADN y así lo demuestra cuando habla apasionadamente acerca de su historia, de sus atributos, de su posicionamiento y de sus personas y de sus valores.

Resulta para mí una satisfacción decir que gracias a aquella colaboración descubrí a un tipo que acabó siendo mi amigo. Pepe es un hombre sencillo, inteligente, bueno y muy trabajador. Desborda energía por los cuatro costados y tiene una potencia descomunal cuando expone con pasión sus ideas y argumentos, y su trabajo siempre lleva una gran dosis de capacidad analítica que ha ido reforzando a lo largo del tiempo. Actualmente colaboramos de nuevo en un proyecto, al que también está incorporado su hijo y que estamos desarrollando dentro del Grupo LA ESPAÑOLA.

Juny Crespo, hijo de Pepe y coautor del libro, es un digno continuador del camino iniciado por su padre en el campo de la estrategia empresarial. Siempre seguí su trayectoria, por la relación de amistad que me une a su progenitor, pero con su incorporación a nuestro equipo de proyecto, he tenido la oportunidad de descubrirle como ingeniero y como profesional de la empresa. Puedo definirle como un fiable consultor, que sabe integrar la información recibida, como materia prima para implementar estrategias

empresariales, a través de la aplicación de la metodología Prionomy, de la que trata este libro.

Tanto en Pepe como en Juny destaca su optimismo ante situaciones adversas, su coraje, su positivismo, su rigor científico, su creatividad y su visión de futuro. Algo así como el mantenimiento de un equilibrio estable entre lo emocional y lo racional. Pero lo más destacable radica en que son de aquellas personas en las que se puede confiar.

Podría recrearme hablando de las cualidades de los autores, aunque prefiero hacerlo comentando su libro. Un libro sencillo de leer, al tiempo que contundente en sus conceptos, que acumula una larga experiencia y unos vastos conocimientos, que le confieren un alto grado de autoridad en materia de estrategia empresarial.

Los autores nos dan la clave para que en nuestras empresas se actúe con profesionalidad y se alcance la competitividad utilizando el sentido común. Nos recuerdan que para que las organizaciones sobrevivan y se adapten a los constantes y rápidos cambios del entorno, deben gestionarse aprovechando el cúmulo de talento potencial que tienen dentro de ellas. Explican, de forma amena, que con miedo difícilmente se pueden enfrentar las crisis y los cambios que derivan en la sociedad y en la economía, porque el miedo paraliza nuestro potencial creativo y, como ellos dicen, nos coloca en el espacio del problema.

Si salimos del espacio del problema, recuperaremos la pasión y nuestra mente se recargará de energía. Habremos convertido el problema en una fuente de oportunidades.

Situarse en el espacio del problema puede ser lo más cómodo y lo menos valiente. Es lo que algunos autores llaman “el área de confort”, desde donde intentamos evitar que los cambios del entorno nos obliguen a cambiar a nosotros mismos. Provocamos pues una resistencia egoísta al cambio y por tanto, sigue sucediendo lo que siempre ha sucedido. Nada nuevo sucede. La salida de ese área de confort, que nos hace resistirnos a cambiar, los autores la expresan con la frase “si tú no cambias, nada cambia”.

Desde la última década del siglo XX venimos asistiendo a una serie de fenómenos que provocan la necesidad de cambios importantes en la sociedad y en el mundo de la economía y las finanzas. Escándalos en determinados consejos de administración, actuaciones deshonestas de altos ejecutivos, decisiones de inversión sobredimensionadas que han provocado, en algunos sectores, excesos de capacidad productiva. Todo el mundo ha estado obsesionado con las estrategias de crecimiento a cualquier precio, olvidando otras necesidades de la empresa como la rentabilidad, la sostenibilidad y la creación de empleo. Pero las reglas de juego están cambiando y exigen importantes reajustes en nuestras organizaciones. Hay que soltar lastre eliminando todo aquello que no aporta valor creando estructuras organizativas flexibles, ágiles y adaptables a los nuevos entornos. Si no lo hacemos, asistiremos a una progresiva reducción de nuestras ventas, de nuestros márgenes y de nuestra sostenibilidad.

Las consultorías han aprovechado estas circunstancias para ofrecer a la empresa todo tipo de metodologías: reingeniería de procesos, cuadros de mando, programas de mejora continua, modelos de calidad total ... etc. Pero los resultados no han sido los esperados, porque lo fundamental

es conseguir cambios internos en las organizaciones, para que ocurran las cosas nuevas que tienen que ocurrir. Los cambios internos se consiguen por convencimiento de todas las personas que forman nuestros equipos. Somos nosotros los primeros que hemos de dar ejemplo y demostrar coherencia haciendo los cambios personales que predicamos y llevándolos a nuestros actuales modelos de dirección. La mejor manera de impulsar los cambios consiste en predicar con el ejemplo. Como exponen los autores: “Los cambios nunca han sido generados por colectivos sectoriales, sino por empresas que han roto con lo establecido en el sector”. A este tipo de empresas yo les llamo “empresas divergentes” y los autores dicen que son las que “van a la contra del sector”.

Podríamos dedicarnos a buscar culpables: ¿los gobiernos, las cúpulas financieras, la globalización, la política internacional...?. Pero no olvidemos que nosotros somos los que llevamos las riendas en nuestros propios negocios y de nuestras propias decisiones. Somos nosotros los que tenemos que dirigir e implementar los cambios y considerar esta tarea como nuestra principal responsabilidad. El cambio empieza por nosotros mismos y por admitir que nuestros paradigmas no son la única forma de ver el mundo, sobre todo cuando las circunstancias son nuevas y totalmente diferentes a las que hemos vivido en épocas anteriores. Nos enfrentamos ante una nueva realidad y debemos liderarla con coraje, con visión y con pasión. Sólo así podremos seguir teniendo éxito, generando riqueza y distribuyéndola.

Desde hoy y de cara al futuro inmediato, hemos de estar dispuestos y preparados para gestionar en un mundo de

incertidumbre y de cambio continuo y creciente. Nuestro reto consiste en liderar equipos de personas identificados y alineados con una visión estratégica y con unos valores, pues hoy más que nunca las personas son, bien dirigidas y apoyadas, un valioso activo empresarial y una potencial ventaja competitiva.

Los autores nos orientan hacia un modelo sistematizado que facilita el imprescindible análisis a realizar antes de iniciar un proceso de cambio y reorganización. Pero la diferencia es que se trata de un análisis sencillo y basado en el conocimiento, la experiencia y el sentido común de aquellas personas que deben diseñar la estrategia de las organizaciones. Un modelo sencillo que difiere de fórmulas farragosas, hasta hoy conocidas y ofrecidas por algunas consultorías estratégicas.

El modelo es muy participativo y busca aprovechar el talento creativo de las personas que forman el núcleo duro de la empresa. Aquellas que entienden hacia dónde nos dirigimos partiendo de lo que somos, y que comparten la pasión y la ilusión por llevar el proyecto hacia el futuro.

El libro puede considerarse un buen manual de ayuda para quienes trabajamos al frente de un equipo. Facilita una metodología de análisis y reflexión. Hoy, a pesar de los años de experiencia al frente de empresas y equipos, es imprescindible una previa reflexión estratégica que nos ayude a inyectar la energía necesaria en toda la organización para impulsarla y cambiarla.

Por último, animo a leerlo sin interrupción porque el recorrido a través del libro resulta ameno y está lleno de

pensamientos inteligentes y prácticos. Espero que, al final de la lectura, todos sintamos la necesidad de ponerlo en práctica.

Alfredo Alberola Coloma
Presidente del Grupo LA ESPAÑOLA

Alcoy, enero 2013.

INTRODUCCIÓN

¿El cuento que cuenta lo que más cuenta...?

Puede que sí, puede que no. Depende de ti. Para nosotros este subtítulo es una manera de empezar a decir lo que pretendemos: hacer fácil lo difícil. Una forma de transmitir lo que perseguimos: fundamentar la complejidad empresarial en simplicidad conceptual. Un guiño para romper con lo establecido: el anacronismo imperante en la configuración y divulgación del conocimiento.

Son tiempos de cambio. ¡Menuda perogrullada! No hay tiempo ni espacio conocido que no viva en el cambio. Pero ni así lo aceptamos. Estamos hechos de una pasta que nos hace resistentes a los cambios. Son muchas las personas -de cultura occidental actual- que, conforme avanzan en edad, piensan que cualquier tiempo pasado fue mejor. La realidad es otra porque, quienes vivimos en esta parte del globo, somos unos auténticos privilegiados. Si queremos, podemos tener el privilegio de pensar libremente. Si queremos, podemos tener el privilegio de disentir de cuentos que nos quieren imponer. Si queremos, podemos tener el privilegio de diseñar nuestro propio modelo de desarrollo.

Por suerte, quienes hemos crecido en este mundo “avanzado”, podemos elegir -lo justo y necesario sería que en todos los mundos pudieran elegir-. Elegir relaciones, creencias, territorio, conocimiento, pensamiento, sentimiento, trabajo, ocio, alimentación... Quienes estamos acostumbrados a elegir hemos aprendido que elección y duda van siempre cogidas de la mano. Que cualquier elección implica renunciaciones infinitas. Y ahora, casi obligados por las circunstancias, estamos aprendiendo a renunciar

a los sinsentidos que hemos ido acumulando, a dirigirnos a la meta más ligeros, más seguros de que llegaremos, incluso de que lo haremos más pronto y más felices, por habernos librado de lastres inútiles.

Pero no es fácil porque... sí, estamos hechos de otra pasta. Una pasta contra la que hemos de luchar para no quedar atados al pasado y avanzar hacia el futuro. Se puede conseguir. De hecho, nuestro protagonista sale victorioso de esa lucha. Una lucha consigo mismo, que contamos con ciertas licencias narrativas y que esperamos, querido lector, nos aceptes. Entiéndelas como una sutil provocación para hacerte reflexionar y conseguir lo que realmente perseguimos: que tus pensamientos-sentimientos te lleven a ser-tener-hacer una empresa de éxito continuado. Inténtalo con ilusión, esfuerzo e imaginación. Puede ser tu gran legado a la sociedad.

Pepe Crespo y Juny Crespo
Dénia, agosto 2012

REINVENTO
MI EMPRESA



**la moral bien alta
¡pase lo que pase!**

Es muy tarde. No me atrevo a llamarla. ¿Un whatsapp?
Casi mejor.

ener! T apetece que cenemos juntos?
Tengo mucho que comentar contigo ;)

*hola maxi! Encantada.
Ahora mismo estoy contigo*

--

¡Hola Ener! ¿Cómo estás?

Yo estupenda, como siempre ;-)

¿Con la que tenemos encima?

Que mal te veo Maxi. Tanto tiempo sin vernos y la segunda frase es para quejarte. Así no puedes tratar a tu Ener, a tu musa y energía estratégica. ¡Soy una chica! Algo de preámbulo ¿no? Además, te respondo con ironía para no decirte cuatro bien dichas. ¿Cómo voy a estar si llevas años sin acordarte de mí?

Sabía que estabas enfadada conmigo. De hecho te he puesto un whatsapp porque no me atrevía a llamarte.

Pues mal empiezas.

¿Mal? ¿En qué sentido?

Pues que no se puede ir así por la vida y menos cuando te vienen todas de cara.

¡Qué enfadada estás!

Sí, lo estoy. Pero lo que te acabo de decir es cierto. Tú sabes que para solucionar todo tipo de problemas, son condiciones necesarias: ser valiente, estar fuerte y mantener la moral bien alta.

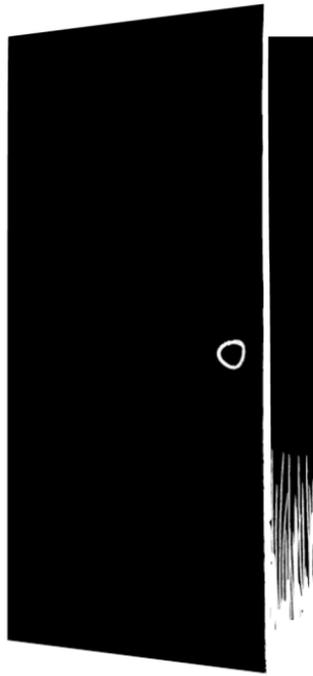
Pues va a ser que no, :- (porque ya llevo tiempo con la moral por los suelos.

Vaya, vaya. ¿Dónde está mi Maxi? ¿Dónde está aquel chicarrón alegre y jovial que se comía el mundo, que entraba en nuevos negocios sin negociar, que siempre tenía palabras de ánimo e ilusión para todos, que veía negocio allá donde había la más mínima oportunidad? ¿Dónde está ese Maxi?

¿Dónde está, dices? Está buscando financiación sin parar. Ya no estoy ni con mis amigos, ni con mis compañeros de negocios. Ahora me paso los días -y también muchas noches de pesadillas- suplicando crédito a los bancos y aplazamientos de pago a los proveedores, porque no les puedo pagar como siempre había hecho.

Pues no vas bien. Te has metido de lleno en el espacio del problema y me parece que te has olvidado del espacio de la solución.

**la solución
del problema**



**casi siempre
está fuera
del problema**

¿Tomarán algún aperitivo los señores?

Agua, por favor.

Yo tomaré una cerveza.

¡Vaya Ener, cómo te cuidas! ;-)

*Bueno, luego tomaré algo de vino, pero de momento... ¡Oye!
Me alegra que esboces una leve sonrisa. Por ahí se empieza.*

¿Qué me decías del problema del espacio?

¡Ja, ja, ja, ja, ja, ja!

¿De qué te ríes?

De que no te estaba hablando del problema del espacio, sino del espacio del problema. ;-) Te estaba diciendo que te has metido de lleno en el espacio del problema y parece que te has olvidado del espacio de la solución.

Me estás haciendo un lío.

El lío me lo hacías tú a mí cuando, hace años, me hablabas de esas cosas sin parar. Yo no te entendía demasiado pero era una gozada escucharte. Ponías tanta ilusión, tanta pasión, tanta convicción en tus palabras...

Ya me acuerdo. Ya me acuerdo. La gran frase era...

“La solución del problema casi siempre está fuera del problema” ;-)

“La solución del problema casi siempre está fuera del problema” ;-)

¡Los dos a la vez! Y has vuelto a sonreír.

A continuación te decía que las personas podemos elegir libremente entre vivir en el espacio del problema o vivir en el espacio de la solución.

Pues aplícate el cuento.

Ya, pero, es que... cuando te contaba todo esto las cosas me iban muy bien.

¿Y qué? ¿Cuando te iban bien, dabas consejos a todo el mundo y ahora, que según dices te van mal, no te los aplicas a ti mismo? ¿Qué es lo que ha cambiado? ¿Tu circunstancia económica? Pues chico, míralo como lo que es: una circunstancia.

Pues eso, lo que dijo el sabio: “Yo soy yo y mi circunstancia”. Por eso estoy jodido, porque mi circunstancia ahora está muy jodida.

La frase completa es: “Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”. Y me parece que Ortega y Gasset no quería decir lo que tú dices, porque sino habría dicho: “yo soy yo y mi circunstancia económica”. Creo que lo que quería decir es que somos según nos relacionamos con la circunstancia, con el mundo. Tú, yo y todos, podemos elegir entre vivir aprendiendo de las circunstancias o morir renegando de ellas.

Bueno, pues visto así, creo que me quedo con aquello que también decíamos de que: “vivir, es aprender a vivir”.

¡Así me gusta! ¡Este es mi Maxi!



**si tú no cambias
nada cambiará**

Les dejo también la carta de vinos.

No hace falta, gracias. Tomaremos el vino de la casa. Lo probé aquí la semana pasada y estaba exquisito. Te gustará.

No sabía que habías estado aquí la semana pasada.

¡Claro que no! Ha sido una excusa para evitar que te pusieras a mirar la carta de vinos y eligieras uno caro para agasajarme.

Iba a hacerlo.

Ya lo sé. Te lo agradezco, pero tendrás que empezar a cambiar esas costumbres, al menos, hasta que se recupere “la circunstancia”. ¡Oye! Estás sonriendo otra vez.

Ya me gustaría que cambiara la circunstancia, pero no sé cuando cambiará.

¡Si tú no cambias, nada cambiará! Esa es la moraleja de la frase del sabio que estábamos comentando. Es la ley de la causa y el efecto. Si no cambias la causa, ¿cómo vas a conseguir un efecto distinto?

Yo estoy dispuesto a cambiar, pero no sé en qué tengo que cambiar.

Pues lo primero que tienes que cambiar es tu visión de la realidad. Estás excesivamente obsesionado con los problemas y eso te impide ver las soluciones. No debes convertir tu vida en un sufrimiento del problema. Aprovecha el reto del problema para encontrar soluciones. Tienes problemas y tendrás que solucionarlos, pero recuerda lo que tú decías: la solución del

problema casi siempre está fuera del problema.

Fácil de decir, pero difícil de hacer.

De momento no se trata ni de decir ni de hacer. Se trata de pensar. Se trata de que llenes tus pensamientos de imágenes positivas. Haz una excursión al futuro. Imagina un futuro mejor que el presente y distinto al pasado. No insistas en revivir el pasado, porque las circunstancias han cambiado y seguirán cambiando. La circunstancia te brinda la oportunidad de cambiar hastío y monotonía por ilusión y pasión. No pienses en la empresa que has hecho. Piensa en la que harás, con lo que has aprendido del pasado y lo que sigues aprendiendo en el presente. Esta es la clave: aprende del pasado y vive el presente construyendo el futuro.

Me gusta lo que dices. ¿Cómo lo tengo que hacer?

Y dale con el hacer. Si te acabo de decir que no se trata de decir ni de hacer, sino de pensar. ¿Es que no me escuchas? :{

Perdona, contemplaba tus ojos y tus palabras me sonaban a música casi celestial pero, si quieres que te sea sincero, me he quedado con la música pero no con la letra.

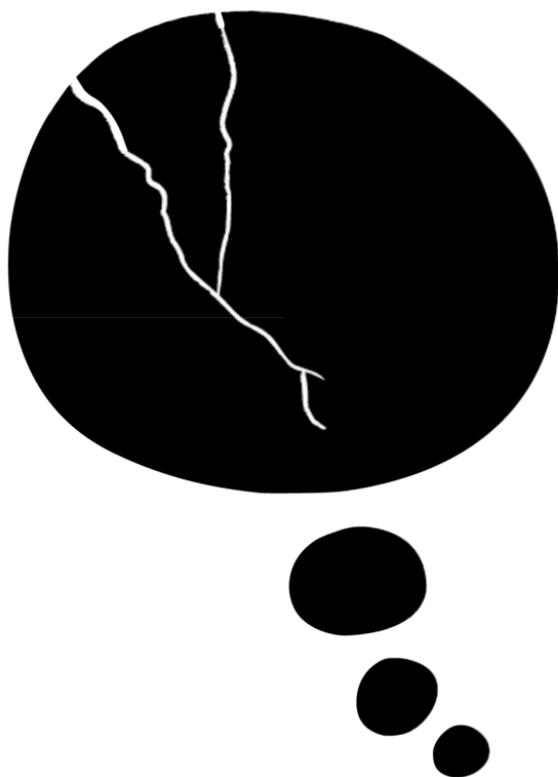
¡Típico de los hombres! Os sabéis la tonadilla, pero la letra os cuesta de aprender. :P

¿Cómo qué no me sé la letra? Pues últimamente hay una que no me quito de la cabeza: “no sé que pasa que lo veo todo negro” :D

Ese humor te delata. Lo tengo más complicado de lo que

pensaba. Estás en el problema, te evades del problema, pero no quieres salir de problema. No quieres entrar en el espacio de la solución. Casi parece que el problema es lo que está dando sentido a tu vida. ¡Allá tú!

**la más grave
de todas las
crisis es la de
la imaginación**



¿Han elegido ya los señores?

Perdone, se nos fue el santo al cielo. Enseguida...

¿Qué te parece si cada uno coge un menú y lo compartimos?

Me parece muy bien.

Ener, por favor, no muestres tu enfado conmigo ahora. En estos momentos, más que nunca, necesito tu apoyo, tu comprensión y también tu conocimiento.

Tú sabes que siempre los tienes. Son tuyos. Pero hagamos un pacto. Yo no me enfado y tú abres la mente.

¿Abro la mente? ¿Qué quieres decir?

Pues que tienes que estar más receptivo y menos a la defensiva.

¿Yo a la defensiva?

¿Lo ves? Mira Maxi, tú sabes que la solución de cualquier problema empieza por conocerlo, por saber que existe y reconocerlo, saber que tú formas parte del problema. A partir de ahí, hay que detectar las causas que lo han generado y, conociendo las causas, intentar eliminarlas, superarlas, evitarlas o, al menos, paliar sus efectos. Esto es lo que tú me enseñaste.

Tienes razón. Llevo demasiado tiempo dedicándome a apagar fuegos, que se vuelven a encender todos los días, y he perdido perspectiva.

¡Esa es la palabra! PERSPECTIVA. Para tener más perspectiva, tienes que situarte en espacios y en tiempos diferentes.

Yo pensaba que la perspectiva sólo dependía del punto de mira.

Así es, depende del punto de mira, pero también del tiempo. Si miras desde un espacio y en un momento determinado obtienes una perspectiva. Si lo haces desde otro espacio, en el mismo momento, obtienes otra perspectiva. Si miras desde el mismo espacio en otro momento, también tienes otra perspectiva. Y la perspectiva también cambia, si miras desde otro espacio y en otro momento. El cambio de espacio-tiempo es lo que cambia la perspectiva.

¡Parece el túnel del tiempo! Pero, oye Ener, eso no te lo he enseñado yo ¿eh?

Pues no. Todo este tiempo que me has tenido olvidada lo he aprovechado para observar, leer, estudiar. Y te aseguro que no se ven las cosas igual cuando se toma distancia.

Pero yo no necesito ver las cosas de distinta forma, sólo necesito solucionar los problemas que tengo. A partir de ahí, me tranquilizaré, y entonces ya podré cambiar la perspectiva y todo lo que tenga que cambiar.

Maxi, acuérdate de lo que decíamos “la solución del problema casi siempre está fuera del problema”. Si no sales del problema, aunque sólo sea a ratos, difícilmente encontrarás la solución.

Sé que estás en lo cierto. Es lo que yo he defendido siempre.

Pero, en la situación en la que estoy, me cuesta mucho ponerlo en práctica.

Vale, Maxi, te voy a decir cómo puedes hacerlo. En mi periplo de estudios me encontré con un profesor atípico, que me ayudó a ver la empresa desde una perspectiva amplia, múltiple, integrada y dinámica. “Perspectiva holística”, decía el profesor. Una nueva perspectiva que acaba convirtiéndose en un modelo de éxito para cada empresa.

Ener, por favor, envíame ese modelo por e-mail y mañana mismo me pongo con él.

Lo siento, pero no funciona así. No es un modelo operativo. Es una disciplina de análisis y reflexión compartida, basada en desarrollar la empresa partiendo de su propio sentido.

O sea que hay que pensar y su utilidad no está clara. :P

Bueno, vamos por partes. Hay que pensar, pero no tienes que preocuparte. Pensar es gratis. No te va a costar dinero. Solo va a costarte abrir la mente.

¡Solo! Como el que no quiere la cosa.

Efectivamente, eso cuesta y mucho. A mí me costó muchísimo. Porque tal como me explicó mi querido profesor...

¡Ah! ¿Así llamas a ese profesor? :/

Sí, pero es solo cariño intelectual. Y no me interrumpas con tonterías de macho celoso. Te decía que mi querido profesor nos explicó, y nos demostró, que para que una nueva información se

asuma, ésta ha de coincidir, aunque solo sea mínimamente, con alguna información que ya esté en la mente. Así funcionamos. Y por eso nos cuesta tanto cambiar de opinión, de criterio, de maneras de hacer, de equipo de fútbol, de parecer. A ti, en el tema que nos ocupa, no te va a resultar fácil desaprender lo aprendido.

¿Por qué tengo que desaprender lo aprendido, con lo que me ha costado, en tiempo y en dinero? :{

Pues porque muy probablemente algo o mucho de lo que has aprendido, tanto tú como la gente de tu equipo, ha llevado a tu empresa a estar donde está.

No, perdona, lo que ha llevado a mi empresa a estar donde está ha sido la crisis.

¡Ale! Tú erre que erre. ¿No crees que es una gran falta de valor y de madurez culpar a los demás de nuestros propios errores, en vez de aceptar que somos nosotros quienes, por acción u omisión, provocamos situaciones que acaban no gustándonos?

Yo no culpo a los demás, culpo a la crisis. La crisis provoca falta de financiación y eso es lo que me está hundiendo.

¿Ah sí? ¿Hasta ahora solo habías funcionado con financiación bancaria?

En los últimos años, antes de la crisis, teníamos unos planes de crecimiento muy importantes para los que era imprescindible recurrir a financiación externa, aunque lógicamente, nuestra principal fuente de ingresos siempre venía de nuestros clientes. Pero como estos también

redujeron significativa y drásticamente sus compras, de repente nos encontramos con muchos menos ingresos pero con los mismos costes. Para poder pagar utilizamos recursos propios, vendimos activos y conseguimos financiación bancaria. Pero en estos momentos ya no quedan fondos que poner, activos que vender, ni más posibilidades de endeudamiento, con lo que no tenemos liquidez pero sí muchos compromisos económicos que cumplir. Oye Ener, ¿esa es la situación de muchísimas empresas! ¿Hay o no hay crisis?

¡Claro que hay crisis! Una gran crisis financiera, de cierre del crédito, de cierre de empresas, de contracción del consumo y de explosión del paro. Pero no olvidemos que todo esto ocurre en una etapa de la historia en que consideramos lo económico como eje del desarrollo social y el bienestar material como elemento clave de la felicidad. ¡Qué equivocados estamos! Pero bueno... vamos a lo que ahora nos interesa. Fijate bien Maxi, concretamente tu empresa, como otras muchas, está en crisis porque ha dejado de vender lo que vendía y, en consecuencia, de ingresar lo que ingresaba. Luego, esta crisis de liquidez también está causada por una crisis comercial. Una crisis comercial derivada de un ciclo acomodaticio, excesivamente largo, que ha propiciado la más grave de todas las crisis: la crisis de la imaginación. Sin imaginación no hay futuro, porque la ilusión es fruto de la imaginación.

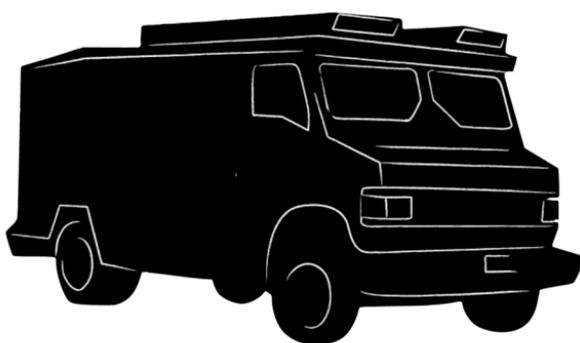
¡Qué fuerte, Ener! ¿Estás diciendo que las empresas somos las culpables de la crisis? :/

No digo que las empresas son culpables de la crisis. Digo que cada empresa es responsable de su crisis. Y que la crisis global es la suma de muchas crisis de grandes, medianas y pequeñas

empresas, de todo el mundo y de todos los sectores, que no han vendido a sus clientes lo que les tenían que vender. Lo que no es óbice para que identifiquemos el uso fraudulento que algunas corporaciones y algunos impresentables han hecho y hacen del dinero ajeno, como origen de la crisis financiera.

En esto último estoy de acuerdo. Pero en lo de antes ¿quieres decir que cada empresa es responsable de su crisis?

Quiero decir que algo habrás hecho mal para no estar bien. :P



**la empresa
crea riqueza
y la distribuye**

Les pongo los platos en el centro y un platito para cada uno. ¿Está bien así?

Perfecto, muchas gracias.

¡Hum! Tiene buena pinta.

Después de todo lo que me estás diciendo, no sé si ha sido una buena idea llamarte...

Pues mira, aprovecho y te digo algo más sobre la crisis. Ésta no es solo una crisis financiera. Es una crisis de valores y de cambio de modelo productivo. Sí, esas cosas de las que hablan curas y políticos. Nos olvidamos de que las personas valoramos aquello que nos cuesta conseguir. Y no nos damos cuenta de que las nuevas tecnologías, con Internet a la cabeza, están creando un mundo nuevo que, la mayoría de los que crecimos en el siglo pasado, no nos podíamos ni imaginar. Por lo tanto, nos tendremos que poner las pilas para entender el mundo de hoy.

¿Cuál es el mundo de hoy?

Un mundo de mestizaje productivo que surge de mezclar la economía analógica con la nueva economía global del CAGA (Conocimiento Abierto, Gratuito y Automático)

¡Vaya con Ener! Te has puesto escatológica. Esto es nuevo en ti.

Solo pretendía llamar tu atención. En cualquier caso, ¡me gusta verte sonreír! Mira, todos los países “avanzados” están inmersos en una nueva realidad de “no convivencia cultural”, que es más grave incluso que el rechazo a lo extraño, a lo que

viene de fuera. Esta “no convivencia cultural” es la de los “crecidos analógicos” frente a “los crecidos y nacidos digitales”. Una “no convivencia” en la que tienen todas las de perder quienes pretendan seguir creciendo siendo sólo analógicos. Van a dejar de crecer. Van a decrecer. Van a morir.

¡Menudos ánimos me das! Ahora resulta que ya estoy muerto. :/

Todos estaremos muertos algún día. Pero, hoy por hoy, aún estás vivo y puedes manejar tus pensamientos para hacer que tu querida empresa tenga éxito continuado.

Eso me interesa. :D

Sé que te interesa, pero te va a costar.

¿Cuánto?

Todo lo que te cueste cambiar los pensamientos inútiles y negativos, que te agobian, deprimen y paralizan, por pensamientos positivos, que integran, inspiran y crean.

¿Y eso cómo lo puedo hacer?

Con disciplina.

Con disciplina. ¿Qué disciplina?

Una que te ayudará a ver las cosas de otra manera. Una disciplina que permitirá decidir y medir lo que hasta ahora no has decidido ni has medido y que es decisivo para el futuro de tu empresa.

¡Me gusta esa disciplina! ¿Empezamos a implementarla? :)

Empieza por ti. Si tú no cambias nada cambiará.

¿Qué tengo que cambiar?

Mucho, porque ha habido tantos cambios en los últimos años que quienes estáis mandando no estáis en la realidad. Por lo tanto, Maxi, o cambias o lo dejas.

Vale. ¿Qué tengo que cambiar?

Los prejuicios que te están impidiendo ver el mundo como es. Las ideas preconcebidas por un pasado exitoso, que ahora te impiden avanzar. Pero, sobre todo, tienes que cambiar tu forma de ver y analizar la empresa. Deja de verla como suma de fragmentos, de departamentos, y empieza a verla como un todo. Como un sistema complejo en movimiento que se relaciona con otros sistemas complejos en movimiento, en un mundo complejo en movimiento, cuya gran constante vital es el cambio permanente.

¡Me he mareado con tanto movimiento!

Pues es lo que hay. En este mundo de materia nada es estable. Todo es perecedero, cambiante, e incluso, a veces, tan volátil como los precios del petróleo.

¡Ja, ja, ja! Eso sí que es volatilidad.

Me gusta hacerte reír, pero es muy importante que tengas en cuenta que ninguna empresa que pretenda perdurar en el tiempo, puede obviar esta realidad compleja y dinámica del

mundo en que nos encontramos.

Wow! :-O

Sí, debes ver la empresa como un sistema socioeconómico complejo y dinámico, que tiene un fin principal: crear riqueza y distribuirla. Otros sistemas tienen como finalidad la distribución de riqueza, pero la empresa es la única organización cuyo fin principal es crear riqueza y distribuirla.

Es una gran responsabilidad y en ello estoy, pero... ¡me falta financiación! ¡Ja, ja, ja!

Bueno... ¿pedimos el postre? :/

¿Te has enfadado?

¿Yo?, para nada. Llevo toda la cena intentando hacerte comprender lo importante que es, para el futuro de tu empresa, que empieces a ver las cosas desde otra perspectiva y tú sigues con tu obsesión: la financiación.

¡Era una broma!

Pues qué broma más tonta :/

Bueno, vale... pidamos el postre.

Yo no voy a tomar postre. Sólo una infusión.

Pues yo tomaré un café porque esta noche tardaré en acostarme. He de revisar unos informes que quiero presentar mañana en el banco.

Te voy a hacer una pregunta. ¿A qué dedicas tu tiempo de trabajo: a vender, a administrar o pasear por bancos?

Te has puesto un poco borde, ¿no?

Puede. Si no quieres, no me contestes. Pero es importante que lo pienses, porque es un ejercicio que tendrás que hacer, cuando nos pongamos en serio a trabajar sobre tus cambios: valorar a qué dedicas tu tiempo. Pero eso lo haremos mañana cuando hayas terminado tu paseo bancario.

Ok! Por hoy ya vamos bien de reflexión empresarial. ;-)
Por favor, un café, una infusión de té rojo y la cuenta, cuando pueda.

Vaya te acuerdas de la infusión que me gusta. ¡Es todo un detalle! ;-)

**los miedos
solo están
en la mente**



Hola Ener, buenos días. ¡Cuánto tiempo sin verte por aquí! Pasa, Maxi te está esperando.

Gracias. A mí también me alegra verte.

¡Hola Maxi! ¿Puedo pasar? ¿Qué tal te fue en el banco?

Ni bien, ni mal. El director de la oficina ha tenido que asistir a una reunión urgente en la central y ha pospuesto nuestra reunión para la próxima semana.

*Pues chico, vamos a aprovechar para dedicarnos a lo nuestro.
¿Te parece?*

¿Serás tan dura como anoche? :P

¡Más! Mucho más. Hoy tenemos que descubrir cómo podemos mejorar tu forma de pensar y de actuar. Porque solo si tú cambias a mejor, tu empresa cambiará a mejor.

¡Pues a por ello! :D

Me alegra verte así de predispuesto y sonriente.

Bueno, la verdad es que anoche, a pesar de que algunas cosas que decías dolían -y de qué manera- me encantó reencontrarte y descubrir tu nueva forma de ver la empresa, tan vinculada al mundo, a la vida de las personas y a la mía propia.

Pues vamos a seguir, a ver si también te sienta bien esta segunda jornada.

He estado pensando en lo de ¿a qué me dedico? si a vender,

administrar o pasear por los bancos. Siento reconocerlo, pero incluso cuando no estoy buscando financiación, estoy pensando en financiación. Es algo que me tiene totalmente obsesionado, no puedo pensar en otra cosa. \$-)

Bueno, el tema de la financiación es para ti tan vital que te tiene casi anulado para todo lo demás y sinceramente, esto es grave. Haz lo necesario para que tu mente se relaje, se olvide del monotema. Permite que tu mente salga del espacio del problema y entre en el espacio de la solución. Esto nadie puede hacerlo por ti, ni yo misma. A lo sumo, yo puedo facilitarte una nueva disciplina de análisis y de reflexión para que, trabajando con ella, encuentres por ti mismo tus espacios de solución.

¡Adelante Ener! Quiero encontrar esos espacios de solución cuanto antes. Lo necesito para mi salud mental e incluso física.

Para empezar te voy a pedir sólo tres cosas: una, que te quites el miedo que llevas encima; dos, que simplifiques tu vida y tu empresa; y tres, que aprendas a convivir con la incertidumbre.

Pues me parece que nada de lo que pides es fácil de conseguir.

Ahí está su valor, que no es fácil. Pero si otros lo han conseguido, tú también, porque tú eres de los que cuando tienen una cosa clara, van a por ella con determinación, sin desmoralizarse. Solo que, por esta vez, las circunstancias te han pillado sin estar entrenado y te han machacado. Ahora sabes que debes prepararte para que nunca más las circunstancias te pillen desprevenido. El primer paso será superar tu miedo, del modo

que se superan todos los miedos, enfrentándolos. Enfrentándolos y descubriendo que los miedos no son reales, sólo están en tu mente. Y por lo tanto, como la mente es tuya, si quieres puedes cambiar el miedo a perder por las ganas de ganar.

¿Cómo?

Definiendo claramente lo que quieres ganar. Olvidando lo perdido. Lo perdido, ¡perdido está! Ahora ilusíonate con lo que puedes ganar, partiendo de lo que tienes, -conocimientos, equipo, habilidades, relaciones, productos, sistemas, prestigio, etc.- y contando también, con lo que puedes ir adquiriendo en el camino. Mira hacia delante, a cinco o diez años, y visualiza todo lo que habrás superado y conseguido si tu empresa, desde ahora, empieza a andar con espíritu renovado en todos sus ámbitos de desarrollo.

¿Y cómo puedo mirar hacia delante si tengo los ojos del futuro vendados por las urgencias del día a día?

Tranquilo, pronto lo sabrás. De momento sólo pretendo que reconozcas la importancia de erradicar el miedo en la empresa, sustituyéndolo por la ilusión de un proyecto renovado.

¡Ok! Adiós miedo. Vamos a por el punto dos, el de la simplificación.

¡Así me gusta con paso firme y decidido! Simplificar implica eliminar. Por lo que, cuando tengas claro el proyecto, eliminarás en tu empresa todo lo que no sirva para su consecución. Procesos, proyectos, productos, servicios, mercados, colaboradores, clientes... Todo lo que no aporte valor ¡te lo cargas!

¿Así, por las bravas? :-O

No es por las bravas, porque antes valorarás las consecuencias, tanto negativas como positivas, que puedan significar estas eliminaciones y, al balancear, descubrirás lo que puede ganar tu empresa quitándose de encima todo lo que le sobra. En general, en tiempos de bonanza todas las estructuras se sobredimensionan. Y sobredimensionarse es algo así como el sobrepeso de 25 kilos en una persona, que es como si llevaras siempre a cuestas un saco que pesa 25 kilos. No debe ser fácil moverse con tanta carga innecesaria, ¿verdad?

¡Oído cocina! A perder peso. Y ¿el tercer punto? Era algo sobre la incertidumbre, ¿no?

¡Efectivamente! Tienes que aprender a convivir con la incertidumbre. Estuvimos demasiado tiempo viviendo en un mundo de certezas, con incrementos de ventas constantes, beneficios crecientes, expansiones exitosas y, de repente, las ventas bajaron, los beneficios menguaron o desaparecieron y hubo que replegar los ejércitos o abandonarlos en las trincheras, con el consiguiente paro galopante. Moraleja: las cosas pueden ser, no ser o ser de otra manera, y si no estás dispuesto a vivir en esta permanente realidad, que es la incertidumbre, mejor deja la empresa en manos de algún valiente y tú retírate a alguna sombría oficina, de algún sombrío ministerio, de algún anacrónico país.

Pues chica, ¿sabes que te digo?, que voy a seguir al frente de mi empresa, superando el miedo y cambiándolo por ilusión, cargándome lo que me tenga que cargar, para andar el camino lo más ligero y rápido posible y fluir entre lo que ocurre.

**para ser
más ágil
has de
perder peso**



Hola, perdonad que interrumpa. Maxi, ¿el café de la mañana y ...?

... y una infusión para mi amiga :-P

Gracias. ¡Tú sí que sabes empezar bien el día! :)

Ener, ayer hablamos sobre el no miedo, perder peso y convivir con la incertidumbre. Yo con el miedo y la incertidumbre ya he toreado, por lo que me he puesto con lo de perder peso. Considero que es prioritario para mi empresa conseguir una estructura ligera, flexible y dinámica. Lo puedo hacer sin ningún miedo, incluso soy consciente de que puedo prescindir de algo o alguien que luego pueda necesitar. ¡Pero me siento bien!

¡Que te sientas bien es importantísimo! Ahora haz que tu equipo se atreva a seguirte en este proceso de cambiar el miedo por ilusión, de eliminar lo que no es ni será rentable y de insistir en lo que es clave para el negocio de hoy y de mañana. Además, hazlo con la seguridad de la incertidumbre. En general, la gente piensa que eliminando, pierdes pero, cuando se hace bien, eliminando, ganas. La vida hace que vayamos acumulando cosas innecesarias que no utilizamos. Si nos desprendemos de ellas, no pasa nada. O mejor dicho, pasa que lo que queda es más visible, está más claro, hay orden. Y con orden se trabaja mejor, se vende mejor y se gana más. Es como el armario ropero, nos compramos camisetas nuevas y no nos atrevemos a tirar las viejas, que ya no nos pondremos más. Resultado: las nuevas camisetas se arrugan porque les falta espacio para respirar. Solución: de vez en cuando, retiramos todo lo que no nos ponemos y vuelve el orden al armario. Esto lo hacemos normalmente con el cambio de temporada.

¿Por qué no hacemos algo similar en la empresa? ¿Por qué no creamos rutinas periódicas de revisión, que eliminen lo que sobra e incorporen lo que falta? ¿Qué tenemos: miedo a perder o ganas de ganar?

Ener, ¡consigues que lo vea todo mucho más claro! Tengo muchas ganas de ganar y, para conseguirlo, no tengo miedo a perder. Lo primero que voy a hacer es convencer al equipo directivo de que ponga en marcha los mecanismos de “limpieza” necesarios para eliminar todo aquello que no aporte valor. Solo me queda una preocupación.

Cuéntame. :)

¿Qué puedo hacer para que todos en la empresa tengamos claro qué es lo que aporta valor? Me preocupa la natural resistencia al cambio que puede hacer que nada ocurra.

Tienes tus motivos. Un hombre solo no puede hacer nada. Es imprescindible la implicación de todo el equipo, para conseguir que la empresa se oriente a los resultados y no solo a los procesos, como suele ser habitual. La disciplina que comentamos ayer también te servirá para implicar al equipo. Pero, antes de que avancemos en esta disciplina, vamos a hacer un ejercicio para situarnos en nuestra realidad actual y, a partir de ella, podamos definir nuestra nueva realidad proyectiva.

¿Si es proyectiva, es decir, futura, cómo puedes considerarla realidad? :{

Porque verlo como si fuera real, es el primer paso para convertir el futuro deseado en una realidad. Pero, de momento, miremos el presente.

Uff! Lo veo muy negro. :(

Cuando digo que miremos el presente, no me refiero solo a los aspectos económicos, sino al conjunto de la empresa. Te invito a verla de una manera totalmente novedosa y simplificada, que te ayudará a avanzar en lo de perder peso.

Vale, ¡vamos a allá!

Vamos a trabajar la IMPORTANCIA ACTUAL. Por favor, coge un papel, haz un cuadro y divídelo en cuatro partes en sentido vertical y en otras cuatro partes en sentido horizontal. En el cuadro superior de la derecha escribe: VENDER, en el cuadro superior que queda a la izquierda del de “vender”, escribe: ADMINISTRAR y en el siguiente de la izquierda, escribe: PRODUCIR. Ahora en el cuadro inferior de la izquierda, escribe: OPERATIVA. En la misma columna, encima, escribe: GESTIÓN y en el cuadro de arriba de “gestión”, escribe: ESTRATEGIA. Ahora quiero que puntúes los cruces de los distintos conceptos, con una puntuación convencional, del 0 al 10, -0 es lo mínimo, 10 es lo máximo-. Con esta puntuación tienes que significar la importancia que tu empresa otorga, hasta hoy, a cada uno de los cruces de estos conceptos. No lo pienses demasiado. Solo puntúa del 0 al 10 cada cuadrante. Rápido, según te salga.

Ya está. :D

¿Cómo lo ves? ¿Te parece una buena distribución? ¿Quieres cambiar algo?

No, lo dejo así.

Pues ahora vas a valorar la IMPORTANCIA DESEADA. En otra hoja haz la misma reticula que antes y puntúa sobre ella olvidando la “importancia actual”, olvidando los condicionantes de la empresa actual, puntuando sobre la que podría ser tu empresa ideal. Imagínatela dentro de 10 años. Piénsalo y cuando lo tengas claro, puntúa en cada cuadrante del 0 al 10.

¡Hecho!

¿Comparamos?

	producir	administrar	vender
estrategia			
gestión			
operativa			

**la estrategia se ocupa
del largo plazo,
la gestión del año
y la operativa
del día a día**



Aquí tenéis, infusión y café.

¡Uy, qué bien! Gracias.

¿Alguna cosa más?

No, muchas gracias. :)

¡Ya veo! Estamos dando demasiada importancia a algunas cosas que no aportan valor y demasiada poca a algunas que son definitivas para el negocio.

Lo grave, Maxi, es que esta importancia se refleja en lo que destinamos de tiempo, espacio, dinero, personas, procesos, tecnología, etc. y, si es como dices, no estamos aplicando bien los recursos. Éste es un factor crítico. Por cierto, crítico, crisis y criterio vienen de la misma raíz griega del verbo “krínein”, que significa “separar” y “decidir”.

Entonces, Ener, ¿la disciplina que propones me ayudará a separar y a decidir lo que nos conviene y lo que no nos conviene?

Por supuesto, porque te ayudará a implicar al equipo en el proceso de clarificación de la estrategia, facilitando su despliegue en toda la organización, siempre con el foco puesto en los resultados.

¿Y todo esto se puede conseguir con esta herramienta tan sencilla?

Hemos empezado con una herramienta muy sencilla. Pero las cosas son como son y, queramos o no -como ya hemos

comentado- la empresa es un microsistema complejo, que vive relacionándose con otros microsistemas complejos, dentro de otros macrosistemas complejos. Si queremos dirigirla con efectividad, hemos de asumir esta complejidad. No podemos dejar nada importante fuera del análisis. El paciente podría morir a las pocas semanas del chequeo, del que salió satisfecho.

Si todo es tan complejo y hemos de hacer tanto análisis, ¿no enfermaremos de parálisis por análisis? :P

Puede ser, sobre todo si contratas a una consultoría poco experimentada que, para conseguir y justificar honorarios, alarga el proceso al infinito. Pero la disciplina que te propongo fluye por la senda de la simplicidad, provocando reflexión compartida, extrayendo la inteligencia acumulada en la organización y consiguiendo, en un tiempo récord, una definición clara de la estrategia, que surge de analizar lo que hemos sido, lo que somos, lo que queremos llegar a ser y lo que el mercado nos permite y admite ser.

Interesante. Pero, ¿en cuánto tiempo se desarrolla este proceso de reflexión compartida? Y otra cosa, ¿aporta algún beneficio económico inmediato?

En cuanto al tiempo, todo depende de lo entrenado que esté el equipo en compartir y en cambiar, pero podemos estimar entre un mínimo de tres jornadas y un máximo de siete.

Vaya, eso está muy bien.

Y, respecto al beneficio, solo debes pensar en la repercusión inmediata en costes que puede tener una adecuada aplicación del “perder peso”. ¿Qué ocurrirá si simplificas, eliminas o

reduces proyectos, procesos, productos, mercados y clientes que no aportan valor pero que generan gasto? Solo “limpiando” la cartera de productos, se puede mejorar la rentabilidad significativamente.

Pues Ener, hay que ponerse manos al asunto. ¿Cuándo quieres que convoque al equipo directivo para explicarle esta disciplina?

Espera Maxi. De momento solo la compartiré contigo. Después tú y tu gente trabajaréis en equipo para construir una estrategia propia, a medida de las necesidades y voluntades de tu empresa. Pero, antes de entrar de lleno en la disciplina, permíteme que repasemos los temas significativos que hemos ido manejando y que deben estar bien asentados para seguir avanzando.

¿Te referes al no miedo, a perder peso y a saber convivir con la incertidumbre?

¡Lo tienes bien pillado! Estas son actitudes básicas, pero es importante que recordemos también aquello de la PERSPECTIVA porque, según donde te sitúes, verás, sentirás, pensarás, harás y serás.

¿A qué te referes con “según donde te sitúes”?

Me refiero, a que debes poder situarte en niveles diferentes, de espacio y tiempo, para tener perspectivas diferentes, que te permitan analizar la empresa en toda su amplitud, complejidad y evolución. Y aquí entra en acción el EGO.

¡Vaya! Yo de ego voy sobrado ;-)

No me refiero a ese ego, me refiero al acrónimo EGO, que actúa como clave mnemotécnica para insistir en la necesidad de la subordinación de la gestión a la estrategia y de la operativa a la gestión. Este es el orden:

1º ESTRATEGIA

2º GESTIÓN

3º OPERATIVA

La estrategia se ocupa del largo plazo, la gestión se ocupa del año y la operativa del día a día. Si queremos alcanzar nuestras metas estratégicas es necesario que la estrategia esté presente en la gestión y que la gestión, a su vez, impregne la operativa. Así conseguimos que, en el día a día de la empresa, todas las acciones contribuyan a conseguir los objetivos de gestión y las metas estratégicas.

¡Estoy totalmente de acuerdo contigo, Ener! Yo suelo utilizar la pirámide en muchas de mis reflexiones.

Maxi, permíteme que te haga un dibujo para que veas las ventajas que puede aportar visualizar esta cascada con otra figura, no tan facilona como la pirámide y mucho más representativa de la realidad.

Hagamos una cosa Ener, mientras tú lo dibujas, yo atiendo una visita. Serán unos diez minutos.

Vale, pues me da tiempo para pintártela en bonito.

Si quieres, puedes hacerla en mi ordenador. Ya sabes que lo mío es tuyo ;-)

**nuestros factores
de éxito están
directamente
relacionados**



**con nuestras
principales
capacidades**

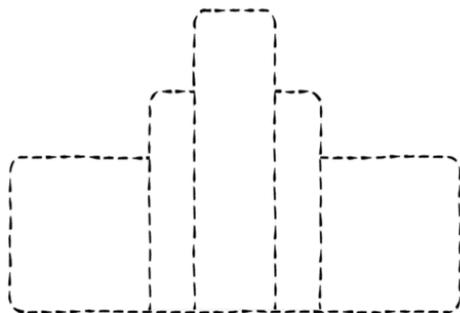
¡Hola Ener!, me ha dicho Maxi que se retrasará unos cinco minutos y que te pregunte si necesitas algo de apoyo informático.

Sí, por favor. ¿Me imprimes esta imagen?

¡Claro! Envíamela en PDF y enseguida te la imprimo.

¡Hola Ener! Ya estoy aquí.

Justo a tiempo. Me acaban de traer la impresión de la imagen que te quería mostrar.



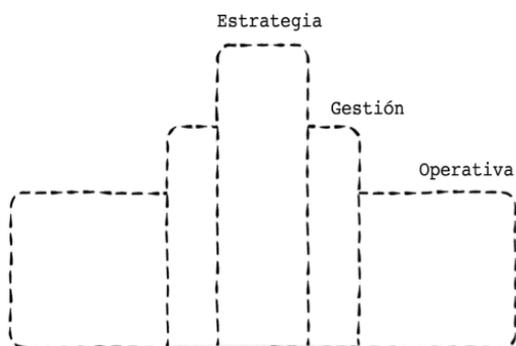
¿Qué te parece que es?

No sé... ¿un edificio?

¡Efectivamente, Maxi! Es una representación esquemática de los zigurats: torres escalonadas que eran templos para sumerios, babilonios y asirios. El más famoso de los zigurats es la Torre de Babel, que simboliza la tendencia natural al desorden. El profesor se basó en este esquema para desarrollar su visión de la empresa.

Pero ¿por qué planteas esta figura de zigurat en vez de la pirámide habitual?

Porque mientras la pirámide expresa subordinación, el zigurat expresa conexión. Observa la figura: los niveles no están uno encima de otro, sino uno dentro de otro. La estrategia se mete dentro de la gestión y la gestión dentro de la operativa. Además, el zigurat permite subir y bajar por las escaleras exteriores de un nivel a otro o pasar por el interior de una sala a otra. ¿Te imaginas una empresa que tenga esos niveles de comunicación?



¡Pero la Torre de Babel acabó siendo un caos!

Así es, si no te aplicas, todo acaba siendo un desorden y un caos. Por eso, ante esa realidad inexorable, hay que establecer un nuevo orden conceptual que permita a la empresa luchar contra el desorden y el caos.

Entonces, es importante analizar el entorno, ¿no? :P

¡Claro que sí! Pero no más que el propio análisis interno de la empresa. Porque son nuestras propias capacidades las que constituyen los factores claves de éxito de nuestra empresa. ¿De

qué sirven las oportunidades que puedan descubrirse en el entorno si internamente no somos capaces de responder a ellas?

¡De nada! Aunque también podríamos formular la pregunta en sentido contrario: ¿de qué sirven nuestras capacidades si al entorno no le interesan?

Sí, es aquello de ¿qué es primero el huevo o la gallina? Pero piénsalo bien. Toda empresa, la tuya sin ir más lejos, surge porque quien la crea posee unos conocimientos y unas habilidades determinadas que, combinadas con una ilusión de proyecto, una fuerte voluntad, esfuerzo, compromiso, dedicación y disciplina, generan las conexiones necesarias para que el proyecto se convierta en negocio. En general, estos factores son comunes a todos los empresarios. Lo que los diferencia es la mayor o menor maestría en el manejo del conocimiento y de las habilidades.

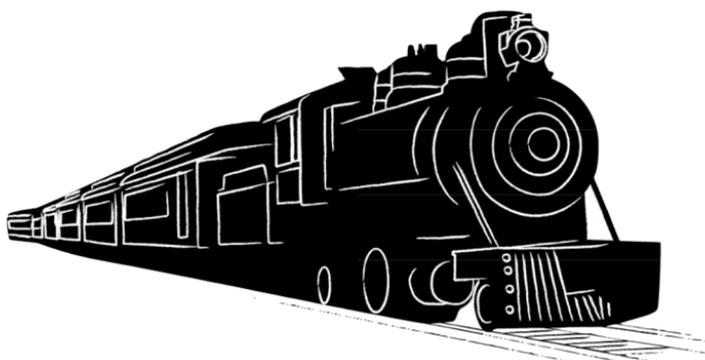
Estoy de acuerdo, pero siempre será necesario analizar el entorno en sus aspectos demográficos, sociales, culturales, medioambientales, políticos, económicos, tecnológicos...

¡Claro que sí! Y también habrá que tener en cuenta la sociedad en general, los líderes de opinión, las administraciones y la competencia. Pero, sobre todo, hemos de priorizar a clientes, trabajadores, proveedores, directivos y accionistas. Por este orden de importancia. Porque el éxito de cualquier empresa está, fundamentalmente, en manos de sus clientes.

Totalmente de acuerdo Ener, sin clientes no hay empresa. Por cierto, ¿te apetece salir y comer algo?

Vale, vamos y te hago otro dibujito, a ver si aciertas de qué se trata ;-)

**lo prioritario
es vender y
administrar,
por este
orden**



Tenemos un sándwich vegetal excelente.

¡Bien! Yo probaré el sándwich vegetal. Y un agua.

Yo tomaré lo mismo.

No llevo nada para que me hagas el dibujito.

No te preocupes yo siempre voy preparada.

Lo sé :-)

¿Qué ves aquí, Maxi?



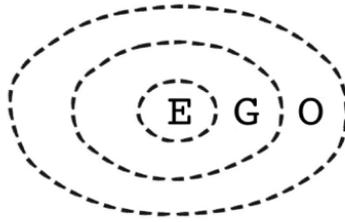
Pues... de momento, unos óvalos concéntricos.

¿Y qué podrían representar estos óvalos concéntricos?

¿El corte de una rama o de un tubo?

Podría ser, pero lo que intento es mostrarte la misma figura que he hecho en tu ordenador, vista desde arriba.

¡El EGO! ;-)



Así es. En el óvalo central está la estrategia, con una perspectiva espacialmente amplia y temporalmente larga, aportando ambición, esencia, corazón y sentido a la vida de la organización. En el óvalo intermedio, está la gestión, traduciendo la estrategia en planificación, en objetivos concretos con los que guiar la operativa. En el óvalo exterior, el más visible, la operativa, que subordinada a los objetivos establecidos por la gestión, hace realidad la estrategia a través del día a día.

¿No crees que habría que darle más importancia a la gestión? :-?

Tiene toda la importancia del mundo, además de una gran responsabilidad, porque la gestión ha de convertir la estrategia en realidad operativa. ¡Y esto no es moco de pavo! Pero de ahí a pretender que el proyecto empresarial parta de la gestión, hay todo un abismo. El proyecto parte de la estrategia, se fundamenta en la gestión y se materializa en la operativa. En su origen todo proyecto es una imagen mental, un concepto que se desarrolla en la mente de una persona y que toma cuerpo a través de la acción. La gestión tiene la obligación de conectar la operativa -acción- con la estrategia -concepto-.

Estoy de acuerdo. Pero en la práctica, ¿cuál es la responsabilidad del nivel estratégico?

Su responsabilidad es lo prioritario en toda empresa: vender y administrar.

¿Vender y administrar? ¿Eso no es del nivel de gestión?

Vender y administrar es lo principal en toda empresa, por lo tanto no podemos situar esas responsabilidades en un segundo nivel, que es el de la gestión. Tendremos que colocar la responsabilidad de vender y administrar en el primer nivel, en la estrategia.

Vaya. Esto es nuevo. ¿No querrás que ahora salga a vender y me ponga a llevar los números?

¡Claro que no! Tampoco estoy diciendo que el máximo responsable de la empresa tenga que barrer para tener la empresa limpia, o hacer las facturas para ingresar de los clientes, ni preparar las nóminas para pagar a su equipo. Pero convendrás conmigo que tiene que preocuparse de que todo esto ocurra. ¿Recuerdas aquello que decías de que el manager es quien hace que las cosas ocurran? Pues lo principal que ha de ocurrir en toda empresa es vender y, a partir de ahí, hay que administrar lo que se gana con la venta. ¿Cómo podemos pensar que si esto es lo principal no forme parte de la responsabilidad del primer nivel de la empresa?

Visto así...

Tienes que dar máxima importancia a lo comercial, porque si no vendes, acabas sin tener nada que administrar, con el

almacén a rebosar de producto y sin ilusión en el equipo.

Es cierto. Recuerdo que la frase “SI NO VENDE, NO SIRVE” fue definitiva en nuestro negocio, cuando la efectividad estaba por encima de todo.

¿Estaba? Y ahora ¿por qué no lo está? :/

Bueno, ya sabes. La falta de financiación, liquidez... hace que la cabeza esté en otras cosas.

¿Pues no, porque el dinero no es lo primero! En esas circunstancias todo el equipo debería estar implicado en alcanzar la máxima efectividad comercial.

Ya Ener, pero tenemos la cabeza en otros temas.

Maxi, no hay otros temas. O vendes o cierras. Este es el tema.

Te veo muy pragmática. En nuestras reflexiones iniciales, eras profunda y ahora, parece que te quedas en la superficie, en lo evidente.

No es así. Te trasmito primero lo evidente porque tú ahora no estás para milongas pero, en realidad, para ser altamente efectivos en lo de vender y administrar, antes tenemos que responder a dos grandes preguntas filosóficas, de las que te gustan a ti. Pero esto ya es un poco denso y prefiero que lo compartamos en la tranquilidad de tu despacho. ¿Vamos?

Vamos. :)

**la facturación
nos dice
lo que somos,
es decir,
lo que vendemos
y a quien se lo
vendemos**



Hola! ¿Ya estáis de vuelta? ¿Una infusión para ti, Ener, y tu café, Maxi?

¡Estupendo! Gracias.

Ener, ¿cuáles son esas dos grandes preguntas?

Son las esenciales, porque son las que dan sentido propio a cada empresa. Pero antes, quiero comentarte algunas cosas para evitar que pienses que estoy compartiendo contigo algo mecanicista y lineal, de manera que si hago esto obtengo aquello, y si hago aquello consigo lo otro. Pudiendo llegar a pensar que “me cargo esto y todo se arregla”. Nada que ver con la realidad. La realidad de la empresa, como dijimos, es la propia de todo sistema complejo. Por lo tanto, no es lineal, no es mecanicista. En ella coexisten lógicas diferentes. Los sucesos tienen perspectivas múltiples y de su interrelación depende que el todo sea mayor o menor que la suma de las partes.

¡Vaya! Me da la sensación de que el calificativo de pragmática te ha molestado un poco. :P

No, cada día me gusta más lo del pragmatismo. La eficiencia y la eficacia son necesarias, pero lo que cuenta es la efectividad. Y tu efectividad depende del tiempo y el espacio que ocupas dedicándote a lo que de verdad aporta valor. Dime Maxi, dada tu posición directiva de primer nivel, en el EGO ¿qué espacio te correspondería ocupar?

¡Blanco y en botella! ;-) Yo creía que era el estratégico, pero después de tu nueva asignación de responsabilidades comerciales y administradoras, ya no lo tengo tan claro.

Pues sigue teniéndolo claro, porque vender y administrar es consecuencia de algo más profundo: las dos grandes preguntas.

¡Vamos a ellas! :)

No tengas prisa. Antes, debes tener perfectamente asumido que la empresa es una organización socioeconómica, compleja y dinámica.

¿Por qué tienes tanto interés en que asuma estos conceptos?

Porque la disciplina que voy a compartir contigo es aparentemente sencilla y me preocuparía mucho que esta representación simple te llevara a percibir la empresa como algo fácil de manejar, en la que defines lo que quieres que ocurra y por arte de birlibirloque ocurre.

Lo tengo claro, Ener. Los acontecimientos recientes de mi empresa me han hecho recordar nuestros arranques. No conocíamos a nadie. Nadie nos conocía. Por un cliente que se dignaba a recibirnos, cien nos cerraban la puerta. Los esfuerzos para conseguir poco, eran titánicos. Pero no cejamos en el empeño y conseguimos tener la empresa que soñamos en clientes, equipo, socios y beneficios. Y cuando parecía que por dentro todo iba sobre ruedas, por fuera todo se desmoronó. Bajaron alarmantemente las ventas, perdimos buena parte del equipo, los beneficios se convirtieron en pérdidas, los socios se pusieron de los nervios y los bancos nos cerraron el grifo.

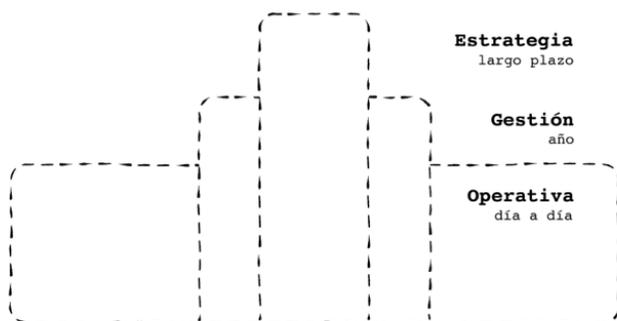
Una evidencia más de la complejidad empresarial en la que todo está interrelacionado. Dentro está todo interrelacionado. Fuera está todo interrelacionado. Lo de dentro y lo de fuera

está totalmente interrelacionado. Y lo de arriba y lo de abajo, también está totalmente interrelacionado.

¡Todo conectado! Lo tengo claro. =)

Pues hay otra cosa que necesito que tengas muy clara: las diferentes perspectivas temporales que implican los distintos niveles EGO.

Estrategia, largo plazo. Gestión, el año. Operativa, el día a día.



¡Perfecto! Pues ahí van las dos grandes preguntas, cuyas respuestas darán sentido a la empresa.

La primera pregunta: ¿Qué queremos ser?

Una pregunta de difícil respuesta.

Sí, porque casi nadie quiere ser uno mismo y casi todos quieren ser el otro. Casi nadie aprecia lo que tiene y casi todos quieren lo que no tienen. ¡Qué gran absurdo! Querer tenerlo todo. Nadie puede quererlo todo porque nadie puede tenerlo todo.

Además si no sabemos qué somos, ¿cómo vamos a saber lo

que queremos ser?

Acabas de dar con una clave estratégica importante. Antes de saber dónde vamos hemos de saber dónde estamos. Dicho de otro modo, partimos de quién somos para llegar a saber quién queremos ser.

Pues después de tanto jaleo, de toda índole, te aseguro que no sé muy bien quién somos.

Sí que lo sabes. Es más, lo tienes escrito.

¿Escrito? ¿Dónde?

En la facturación.

¿En la facturación?

¡Sí! La facturación nos dice lo que vendemos y a quién se lo vendemos. En la facturación está escrito quién nos quiere y para qué nos quiere. Esto es lo que somos. ¡SOMOS LO QUE VENDEMOS Y A QUIÉN SE LO VENDEMOS! Sobre todo, somos lo que más vendemos y a quien más vendemos. Ordena de mayor a menor los productos según las ventas que han generado, en unidades, valor y rentabilidad. Ordena de mayor a menor los clientes por las compras que han generado, en unidades, valor y rentabilidad. Los clientes y los productos que ocupan las primeras posiciones nos están indicando lo que somos. Nos están indicando quiénes nos quieren más y para qué nos quieren más.

Esto nos aclara lo que hemos sido y somos pero no lo que queremos ser.

Clarificaremos lo que queremos ser combinando adecuadamente lo que hemos sido, lo que somos, y lo que podemos llegar a ser, pasando finalmente el filtro del mercado. Porque solo podremos ser lo que el mercado nos permita y acepte que seamos. Con esta mezcla, haremos una excursión al futuro, a dentro de diez años y, desde allí, analizaremos la realidad proyectiva, la nuestra y la del entorno. Sintetizaremos y priorizaremos lo que puede ser especialmente significativo para nuestro éxito futuro y, consecuentemente, decidiremos lo que queremos ser, es decir, lo que queremos vender y a quien se lo queremos vender.

Interesante pero... ¡muy largo me lo fias!

No te creas. Lo que queremos ser, con equipos experimentados, se puede tener claro en unas pocas sesiones de reflexión compartida, en las que se potencia la creatividad y la efectividad, haciendo que converjan las múltiples perspectivas y lógicas de la empresa.

¿Se puede conseguir tanto en tan poco tiempo? :0

Sí, porque es el propio equipo de la empresa -que sabe mucho más de lo que piensan algunos consultores- quien, con su inteligencia, intuición y conocimiento acumulado, establece la clarificación estratégica, que acabará materializándose en resultados concretos.

Pero esto será siempre dentro de la misión y la visión, ¿no?

La misión-visión son palabras-problema. Palabras que no significan lo mismo para todo el mundo. Es muy grave que lo esencial tenga varios significados. Ya es hora de simplificar al máximo la terminología empresarial, para no contribuir a hacer su realidad más compleja de lo que ya es de por sí.

¡Yo también estoy hasta el mismísimo gorro de tanto rollo!

Tú y muchos. Por eso tenemos la obligación de convertir la complejidad en simplicidad. El profesor siempre nos decía que si queremos obtener buenas respuestas, hagamos preguntas fáciles y si queremos mover corazones, utilicemos palabras sencillas.

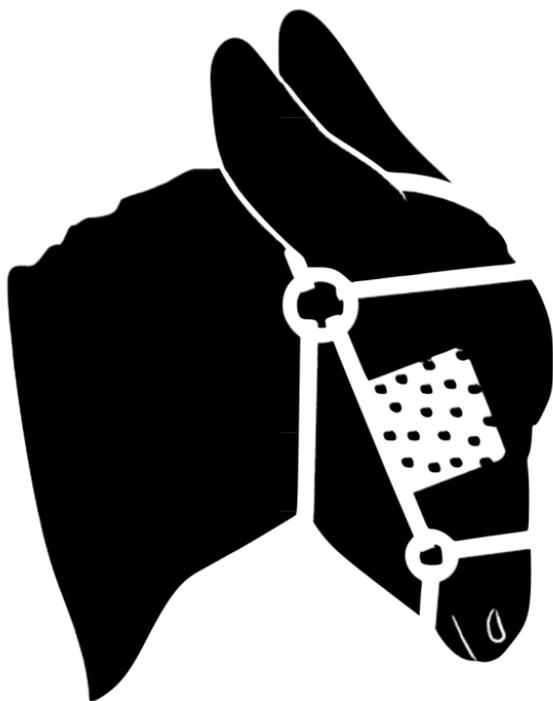
¡Eso me gusta! :P

Pues te gustará más cuando te descubra la clave para hacer que la estrategia esté viva en toda la organización. Pero eso será mañana, porque ahora has de llevar a tu hijo a entrenar. ¿No te acordabas?

¡Ostras! ¡Salgo pitando! Nos vemos mañana ¿vale?

Por supuesto.

**vivir el sector
limita,
vivir la sociedad
inspira**



¡Buenos días Ener! Pasa, por favor, Maxi te espera.

Gracias. Buenos días.

¡Hola Maxi! ¿Cómo estás?

¡Hola Ener! No tan bien como tú :D Estoy impaciente por saber cuál es la clave para hacer que la estrategia esté viva en toda la empresa.

¿Recuerdas lo que comentábamos ayer de que es necesario hacer simple lo complejo? Pues esto es lo que tenemos que hacer con la estrategia. Tenemos que destilar su esencia para convertirla en un CONCEPTO ORIGINAL, sintetizador de la estrategia y dinamizador de la acción. A semejanza del bíblico pecado original a partir del cual todo cambia, el concepto original pretende ser origen del cambio. ¡A mejor, claro! :-) Y ha de ser original en el sentido de nuevo y diferente. Por eso hay que codificarlo en modo SUERTE.

¿Qué significa en modo SUERTE?

Es un acrónimo que resume la necesidad de que el concepto original sea Simple, Único, Exclusivo, Recordable y adecuado al Tiempo y al Espacio en el que proyectamos la estrategia. Con el modo SUERTE es más fácil grabar el concepto original en la cabeza y en el corazón de las personas del equipo, haciendo que actúe como guía dinamizadora de toda la actividad empresarial y contribuyendo poderosamente a hacer realidad lo que queremos ser. Solo cuando la estrategia está claramente definida, adecuadamente compartida por la organización e interiorizada por el equipo, puede acabar tomando cuerpo en la sociedad.

¿En la sociedad?

Sí, la sociedad es referente de origen y destino de la estrategia. Sobre todo, la parte de la sociedad de interés para nuestra oferta. En realidad, el gran estratega lo que hace es observar la sociedad, imaginar cómo puede mejorarla con sus productos o servicios y provocar los cambios socioculturales que incorporen estas mejoras, de modo que sean favorables a su negocio. ¡En esto consiste la máxima efectividad estratégica! Lo que hacen los buenos estrategas, que juegan en ligas menores, es detectar las tendencias que triunfan -muchas de las cuales han sido provocadas por los estrategas de las ligas mayores- y adaptarlas a su negocio. Tampoco está mal. En cualquier caso, la sociedad manda.

¡Vaya! Yo pensaba que la estrategia servía para encontrar un espacio propio dentro del sector.

También, pero hay algo que has de tener muy presente, sobre todo, a la hora de decidir el espacio-tiempo de tu dedicación: vivir el sector limita, mientras que vivir la sociedad inspira.

¿Qué quieres decir con esto?

Pues chico, que el sector es una entelequia estadística que se fundamenta en el volumen de una actividad. Es un conglomerado de competidores que junta churras con merinas. Una suma de apariencias queda-bien que esconden la verdad de los negocios. Además, el sector tiene como principal finalidad perpetuarse en el tiempo, a pesar de que los tiempos vayan en otra dirección. ¡La verdad de los negocios está en la sociedad! Es en la sociedad donde se producen los cambios que generan grandes negocios. Es en la sociedad donde viven las personas. Y

todos los negocios del mundo necesitan de las personas.

También los negocios generan cambios sociales.

Lo mismo me da que me da lo mismo. En cualquier caso, los cambios nunca han sido generados por colectivos sectoriales, sino por empresas que han roto con lo establecido en el sector. En esa orientación ha de ir el concepto original. ¡A LA CONTRA DEL SECTOR!

¿A la contra del sector?

¡Sí! Contra el sector y en pro de la sociedad. De la sociedad, en general, y de nuestros clientes reales y potenciales, en particular, que han de saber lo que queremos ser, lo que queremos vender y a quien se lo queremos vender. Porque si saben lo que hacemos, que lo hacemos para ellos y les gusta, nos pueden comprar. Y si nos compran, nuestra existencia empresarial tiene sentido. Si no, lo tenemos crudo.

¿La seguridad de la incertidumbre! :D

¡Efectivamente! ;D

**para ser
has de vender**



**para ganar
has de
administrar**

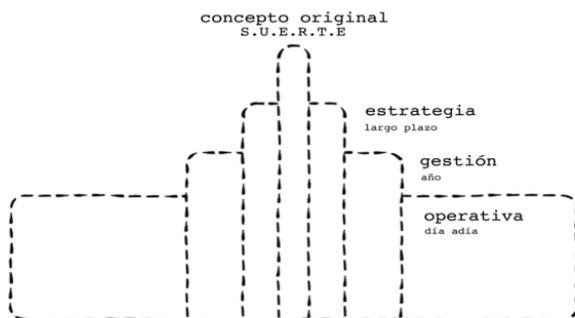
Perdonad que os interrumpa. Maxi, la visita que esperabas ya ha llegado.

Voy enseguida. Gracias. Ener, tardaré un poco. =]

¡No te preocupes! Yo aprovecharé para plantear el esquema visual sobre el que seguiremos trabajando.

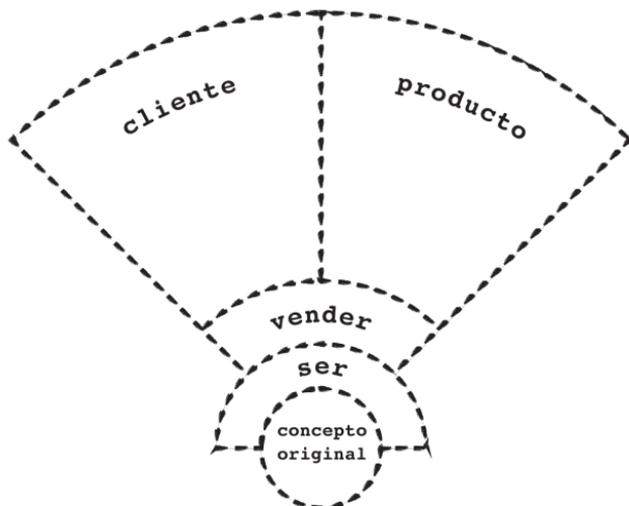
Ya estoy aquí, Ener. Perdona pero se ha hecho más largo de lo que esperaba.

Me ha venido bien la espera porque he tenido más tiempo para desarrollar lo que vamos a compartir. Hasta ahora hemos avanzado en la necesidad de clarificar la estrategia y de condensarla en el concepto original, síntesis estratégica que dinamiza toda la actividad empresarial orientándola hacia la meta deseada. Permíteme que ubique visualmente el concepto en un corte transversal del alzado de nuestro zigurat.



Como ves, el eje está en el centro del zigurat, va de arriba a abajo. Es una columna vertebral que impregna de esencia estratégica a toda la organización, a la propia estrategia, a la gestión y a la operativa.

Y así es si lo vemos desde una perspectiva cenital:



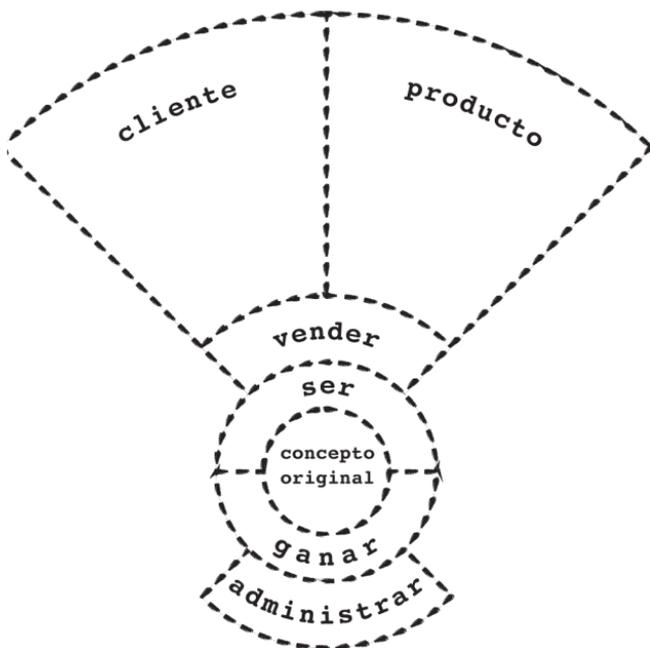
Oye Ener, está el SER, que responde a la primera gran pregunta ¿qué queremos ser?, pero ¿dónde está la respuesta a qué queremos ganar?

Ahora la pondremos, pero antes una sentencia clave:

*SOMOS EN FUNCIÓN DE LO QUE VENDEMOS
Y GANAMOS EN FUNCIÓN DE LO QUE
ADMINISTRAMOS.*

Bueno, pero también podríamos decirlo al revés: somos lo que administramos y ganamos en función de lo que vendemos.

Podríamos, pero no. Fíjate bien, en la empresa administramos lo que ganamos, ganamos según vendemos, y vendemos, mejor o peor, según quien somos. Priorizando: 1º somos, 2º vendemos, 3º ganamos, 4º administramos.



¡Totalmente de acuerdo!

Así pues, la primera gran pregunta es ¿QUÉ QUEREMOS SER? Partiendo de lo que somos, de lo que vendemos y de a quien se lo vendemos, decidimos lo que queremos ser, es decir lo que queremos vender y a quien se lo queremos vender. Y la segunda gran pregunta es ¿QUÉ QUEREMOS GANAR? Partiendo de lo que ganamos, es decir, de lo que ingresamos menos lo que gastamos, decidimos lo que queremos ganar, es decir, lo que queremos ingresar y lo que queremos gastar.

¿Te refieres solo a gasto o también a inversión?

Me refiero a todo, a la ecuación básica: Ingresos – Gastos = Beneficio. ¡Ojo! Todo es gasto menos los ingresos que vienen del cliente. :-/

Vale, vale, no te pongas así. Era una simple pregunta. :)

Es que, evitando el camino de la simplicidad, acabarás perdiéndote en la ingeniería financiera. ¡Maldito invento! Mira a dónde nos ha conducido. Parafraseando al cómico: “a las cotas más altas de miseria”. No juguemos con el dinero. Dejemos la ingeniería para los ingenieros y las finanzas para los financieros.

Ener, ¿te parece que hagamos un break?

Sabes llevarme. Vamos. :)



**¿qué queremos
ser?**

**¿qué queremos
ganar?**

¡Qué acierto de sitio! ¡Me encanta!

Pues aún te va encantar más el jamón ibérico que tienen.
¡Auténtico Guijuelo!

Oye Ener, te he notado un poco enfadada con el mundo financiero.

Sí, y sobre todo con la banca y afines. Pero no soy la única, ¿eh? El presidente de Estados Unidos, el tendero de la esquina y tú mismo, entre otros, pensáis igual. ¿Y cuántos miles de millones de personas no solo lo piensan sino que lo sufren?

Es cierto. Estamos sufriendo una crisis económica mundial por culpa de banqueros usureros y avariciosos y de ejecutivos incompetentes y desalmados, que no han querido comprar y vender dinero con la responsabilidad que el oficio exige y que, además, después de haberlo hecho fatal, pretenden seguir con sus orgías de sueldos e incentivos astronómicos.

Y lo más grave Maxi, hay más de mil millones de personas en el mundo que no sufren la crisis económica, sino lo que es peor, sufren de “hambre extrema”.

¡Eso es inaceptable! Que en pleno siglo XXI una de cada seis personas pasen hambre es una auténtica ignominia para toda la humanidad.

Los bancos nos están demostrando su incapacidad para gestionarse a sí mismos. Los políticos están cada día más distanciados de la realidad, ignorando como está cambiando el mundo, sin enterarse de la Teoría Monetaria Moderna ni de la Economía del Bien Común, evidenciando una falta de sensibilidad total hacia las verdaderas necesidades de las

personas y las empresas. Al sector financiero le vendría bien tener presente aquello de “lo que no sepas construir, no lo destruyas”. A los demás solo nos queda un camino, tomar el mando de nuestro destino.

Bueno y también podemos rezar. =)

Sí, pero “reza y sigue remando”. Y te digo esto porque en momentos de crisis muchas empresas parece que solo rezan, o, lo que es peor, solo lloran. Están noqueadas, pero no solo por los problemas de ventas y de liquidez, sino sobre todo por la falta de perspectiva empresarial, por el excesivo foco a la gestión y a la operativa, imprescindibles para la supervivencia empresarial, pero no suficientes para generar la energía de la ilusión, necesaria para salir del bache.

¡Cuánta razón tienes, Ener! Lo tengo decidido, voy a centrarme en lo que mueve el negocio: la venta y la rentabilidad. Y voy a hacerlo con rapidez y valentía. Valentía, para cargarme lo superfluo y potenciar lo esencial. Valentía, para reconocer mis errores del pasado y convertirlos en inteligencia de futuro. Valentía, para ampliar la perspectiva y ver lo que hasta ahora no he visto.

Esto es lo que pretendía que vieras claro, que no debes delegar la responsabilidad estratégica de tu negocio. Qué queremos ser, qué queremos ganar, con qué criterios de rentabilidad y sostenibilidad queremos administrar, son decisiones estratégicas que corresponden al primer nivel de la empresa. Los desarrollos operativos y de gestión puedes delegarlos. Pero la responsabilidad estratégica de ser-vender y ganar-administrar es tuya, exclusivamente tuya. Te apoyarás en tu equipo para inspirar, clarificar y definir estos fundamentos estratégicos,

pero la responsabilidad es tuya y nada más que tuya. Algo que es tan esencial, no debe ser decidido por mercenarios, no importa que sean soldados o generales, y mucho menos por consultores “copy-paste del conocimiento”.

¡Y que lo digas! En muchos momentos he percibido una gran distancia entre lo que yo consideraba necesidades reales de mi empresa y lo que recibía de algunos “profesionales” de la formación y de la consultoría.

¡Normal! Al margen de las inteligentes aportaciones del gran pensador del mundo empresarial, Peter Drucker, y de algunos pocos más, el conocimiento que se maneja en muchas universidades, escuelas de negocio y grandes consultoras, por lo general y cada vez más, es de carácter cortoplacista y adolece de los fundamentos necesarios para dar vida a la empresa en el largo plazo. Además, en paralelo, se ha desarrollado un panorama intelectual de alta sofisticación, muy alejado de la realidad de la empresa, que en vez de ayudar, marea, confunde y despista.

Sí, y en esta confusión, muchos venden promesas de éxito que acaban siendo seguro de fracaso.

Cada empresa ha de enfocarse al cliente desde sus fortalezas, no desde sus debilidades. Sólo podemos apoyar nuestro éxito en lo que somos y tenemos.

Y en cambio, hay muchos sacaperras que viven de lo que no somos ni tenemos.

¡Olvídalos! A cada cerdo le llega su San Martín.

¡Cierto! Disfrutemos de estos ricos montaditos de ibérico.

**somos lo que
hacemos,
hacemos según
pensamos,
pensamos según
vemos,**



**según vemos
sentimos
y según sentimos,
hacemos**

¡Hola, qué pronto habéis vuelto! ¿Café e infusión?

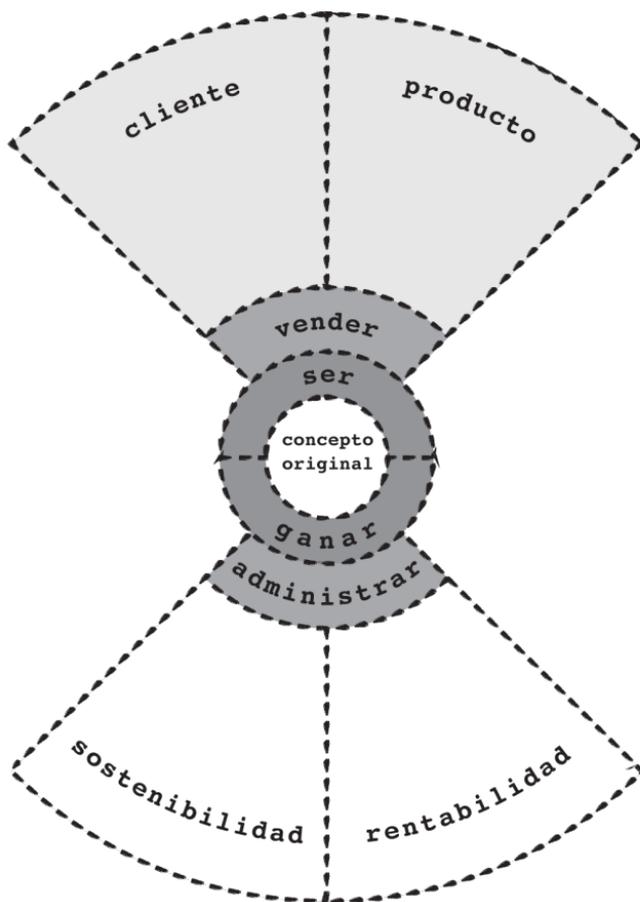
Por favor.

¡Marchando!

Ener déjame que te resuma lo que hemos ido compartiendo hasta hora. He de colocarme en el espacio de la solución. La solución pasa por vender buscando la rentabilidad y la sostenibilidad. Para ello, junto con mi equipo, eliminaremos todo lo que no aporte valor al cliente y potenciaremos todo lo que nos facilite ser lo que queremos ser. Sintetizaremos ese ser en un concepto, coherente con lo que somos, con lo que hemos sido, con lo que podemos llegar a ser y con lo que el mercado nos permita ser. Este concepto será definitivo para el cambio, estará asumido por toda la organización y se evidenciará en los productos y en los clientes, que estratégicamente elegimos, porque somos lo que vendemos y a quien se lo vendemos. Y, por último, antes de mostrar tu enfado con el sector financiero y de alguna manera, también con el mundo, dijiste aquello de “ganamos según administramos”, sentenciando que la gran ecuación de “ingresos menos gastos igual a beneficios” es la que nunca hemos de perder de vista.

Maxi, admiro tu capacidad de síntesis. ¡Es única! Solo te has dejado una cosa importante: el acrónimo EGO -Estrategia, Gestión, Operativa- expresado en forma de zigurat. Es necesario que vayamos integrando y conectando todos los conceptos a través de esta figura.

¿Por qué?



Por dos motivos, uno general y otro particular. El motivo general, y principal, es que en la empresa los resultados no surgen de un proceso mecanicista. La empresa, al ser una organización compleja y dinámica, necesita de un modelo simple de comprensión de su complejidad y de su dinamismo. Un modelo orgánico y dinámico donde todo esté interconectado con todo, porque todo afecta a todo. El zigurat, visto en planta, representa bien este modelo. Con él podemos hacer un esquema que integra todo lo que es esencial para el éxito continuado de

la empresa. El otro motivo, el particular, es que te conozco bien y sé que en ti predomina la inteligencia lingüística pero hay muchas personas en las que predomina la inteligencia visual.

Así es, Ener. Pero también hay personas que prefieren ver números. =)

Y las hay que prefieren ver notas musicales, flores, motores... ¡Hay gente "pa tó"! Porque, por suerte, son las distintas mezclas de inteligencias y vivencias lo que nos hace únicos.

¿A los hombres también? :P

Claro ¿por qué lo dices? ;)

Por aquello que soléis decir las mujeres de que todos los hombres somos iguales. :D

¡Anda ya, Maxi! ¡No te desvíes, que te conozco! Mira, a pesar de nuestras naturales diferencias de género, tú y yo actuamos de manera muy similar. En primer lugar, aplicamos la inteligencia analítica, porque sin la base del análisis no sabemos empezar. En segundo lugar, enfocamos claramente el sentido del proyecto. Luego, nos dejamos atrapar por la inteligencia creativa. Y, solo cuando tenemos claro lo que queremos hacer, activamos la inteligencia ejecutiva. Colócate en el espacio de la solución y verás cómo vuelve esa manera tuya de pensar y sentir que permite fundamentar la acción, actuar con pasión y resolver con inmediatez.

¡Ay Ener!, cómo me gustaría revivir esas vivencias tan intensas del "eureka" :)

Pues solo depende de ti, Maxi. De que lo quieras de verdad y de que actúes para conseguirlo. Y te digo más. Para tu empresa es vital que lo hagas cuanto antes. Si no lo haces te quedarás sin empresa.

Lo quiero, pero me cuesta tanto actuar en ese sentido. ={\

Ya lo sé. Somos animales de costumbres. Y en estos últimos tiempos tu mente se ha acostumbrado a vivir en el espacio del problema. Pero te voy a dar unas claves conceptuales para que vuelvas a vivir en el espacio de la solución.

¡Suelta, Ener, que las necesito!

¡Ahí va! Somos lo que hacemos, hacemos según pensamos, pensamos según vemos, según vemos sentimos y según sentimos hacemos.

Me he perdido. ¿Esto es un silogismo o un trabalenguas? :{\

Ni una cosa ni la otra. A pesar de que tú no eres mucho de inteligencia visual te lo dibujaré para que lo veas más claro. :-P



Cuando se manejan grandes conceptos es necesario establecer una adecuada ordenación de los mismos porque, en la vida, el orden de los factores sí que altera el producto. Como ves, “somos” está en el centro, porque somos lo que hacemos, pensamos, vemos y sentimos. ¿Podemos actuar sobre lo que sentimos y pensamos? Sí, pero en situaciones de tensión, difícilmente. En cambio, sí que podemos actuar con más facilidad, sobre lo que hacemos y sobre lo que vemos. Pues dedica parte de tu tiempo a ver, estudiar y leer sobre lo que quieres ser. Y, casi sin darte cuenta, pensarás, sentirás y harás en la dirección de lo que quieres ser. Sin olvidar aquello de “reza pero sigue remando” te dedicarás más a lo que quieres ser y acabarás siéndolo.

A ver si lo he entendido. Yo soy lo que hago. Por lo tanto, si quiero cambiar lo que soy, tengo que cambiar lo que hago y hacer en la dirección de lo que quiero ser. Pero como hago según pienso, tengo que cambiar mis pensamientos. Como esto no es fácil, me aplico en ver cosas relacionadas con lo que quiero ser. Viendo estas cosas me siento bien y eso estimula que haga en esa dirección.

¡Lo has pillado! :)

Ya, ya, pero no soy yo solo el que ha de cambiar, porque en la empresa, aunque ahora somos menos, ¡aún somos unos cuantos!

Empieza por ti. Si tú no cambias, nada cambiará, ¿recuerdas? ;)

Perdonad que os interrumpa. Maxi, el equipo de ventas te espera para la reunión semanal.

Bien. Gracias. Voy enseguida.
¿Quedamos para mañana? ¿Qué te parece si salimos a correr juntos?

Vale ¿a las siete en el parque? =>

Perfecto.



**La prionomía,
aplicada al
pensamiento
estratégico,
identifica, agrupa,
relaciona y prioriza
conceptos relevantes
para conseguir
grandes metas**

¡Buenos días Ener! :)

¡Hola Maxi! ¿Ya estás corriendo?

Es que no he cogido el coche y he venido dando un paseo.

Tú siempre tan madrugador. ;P

Bueno... ya llevo una temporada con dificultades para dormir. Pero hoy, me he despertado a mitad noche, me he puesto a pensar en lo que estuvimos compartiendo ayer y me he sentido bien por primera vez en mucho tiempo. =)

Por ahí se empieza, por sentirse bien pensando. Pero recuerda, no solo somos lo que pensamos, sobre todo, somos lo que hacemos. :-)

¡Ya! También he estado pensando en ello. ¿Cuándo compartiremos todos estos planteamientos con el equipo para hacerlos realidad?

Eres impaciente. Ya te dije que no tengas prisa. Primero cambia tu manera de ser, hacer, pensar, ver y sentir. Valora lo que tienes y lo que puedes llegar a tener. Prepárate para dar un nuevo sentido a la empresa. Será este nuevo Maxi quien lidere un proyecto de cambio basado en la inteligencia y la energía creativa que acumula tu empresa.

¿Y eso cuándo será?

Tal como vas asumiendo los conceptos será pronto, muy pronto. Pero te insisto, sin prisa. Todo cuesta mucho de construir y casi nada de destruir. Tú lo sabes bien.

¡Pues sigamos construyendo Ener!

Sí, sigamos con la prionomía.

¡Anda! Eso es nuevo. ¿Prionomía?

¡Qué va a ser nuevo! Es la disciplina que llevo compartiendo contigo desde que empezamos a hablar.

Nunca me habías dicho que se llamaba así. Prionomía...
¡Me gusta! Prio-nomía => Priorizar con nombres, ¿verdad?

Sí, la prionomía es la disciplina del pensamiento estratégico que identifica, agrupa, relaciona y prioriza conceptos relevantes para conseguir grandes metas.

Wow! ¡Grandes metas! :P

¿No te parece que es una gran meta tener una idea clara de proyecto para dar larga vida a tu empresa? :[

Ener, estoy bromeando... Sigamos con la prionomía. ¡Claro que quiero tener una idea clara de proyecto que dé larga vida a mi empresa!

¡Tú siempre bromeando cuando no toca! Bueno, sigamos. Como te decía, la prionomía, como disciplina de pensamiento estratégico, establece prioridad de conceptos, evidenciando así qué es primero, qué es segundo, qué es tercero... Dicho de otra forma, qué es más importante y qué no lo es tanto, qué es imprescindible y qué es más prescindible. Recuerda que en las organizaciones complejas, como la empresa, todo es mezcla y no es fácil, tener claro qué es lo que más cuenta. Centrar

la clarificación estratégica implica desarrollar el proceso de análisis, síntesis y priorización adecuado. En la fase inicial de este proceso es necesario identificar y valorar los componentes clave de la mezcla. Pero siempre de manera incluyente, nunca excluyente. Al estar todo mezclado, interrelacionado, interconectado, la prionomía considera que en la empresa no debemos establecer causas-efecto directas y lineales. De nada sirve buscar culpables. Pero sí saber que todo efecto en un nivel es causa, por acción u omisión, de un nivel superior. Dicho de otra forma, que en una empresa las cosas salgan de una manera o de otra es responsabilidad del que manda. Por tanto, no busques culpables por debajo de ti. Porque tú eres el “primum motor” de todo lo que ha ocurrido, ocurre y ocurrirá en tu empresa, sea bueno o sea malo.

Ya estás culpándome otra vez. La nuestra es una típica situación de pareja donde se culpan mutuamente en vez de ponerse los dos a trabajar, en lo que haya que trabajar, para superar la situación. =[

No, no es lo mismo. Esta vez te ha tocado. Arriba estás solo. A tus socios lo que más les interesa es el retorno de su inversión. A tus directivos, que les pagues bien. A tus empleados, que les pagues todos los meses. A tus clientes, que les sirvas en las condiciones acordadas. A tus gobernantes, que cumplas con tus obligaciones legales, sobre todo, las fiscales. Y así suma y sigue. El único que considera esencialmente vital tu empresa, eres tú.

¡Así es! :{

¡Pues no! No tiene porqué ser así. Recuerda que las cosas pueden ser, no ser o ser de otra manera. Y en este caso conviene que sea de otra manera. Puedes hacer que a tus socios les interese

más la sostenibilidad que la rentabilidad. Puedes hacer que tus directivos se sientan autores del proyecto. Puedes hacer que tus empleados compartan una visión estimulante del negocio. Puedes hacer que tus clientes quieran ser tus clientes, para siempre, por el valor que les aportas.

Y a los políticos mejor no mentarlos ¿verdad? Ja, ja, ja...

Sí, de esos mejor nos olvidamos.

De algunos más que de otros ;-)

Volvamos a lo nuestro. Si quieres, puedes ser capaz de construir colectivamente un proyecto, en el que participen los principales actores del escenario empresarial: socios, directivos, empleados y clientes. Por este orden.

¿Por este orden? ¿No hemos dicho siempre que el cliente es el rey? :(

El cliente es el rey de su dinero y se lo gasta en lo que le da la gana. La misión de todos tus empleados, de todos tus directivos y la tuya, es que el cliente prefiera gastarse su dinero en lo que tu empresa le ofrece. Pero el cliente no decide lo que ha de ser tu empresa. Las decisiones estratégicas, de muy largo alcance, siempre son de dentro hacia afuera. El que manda ha de guiar el futuro de la empresa de acuerdo con sus socios, porque si, a la hora de tomar grandes decisiones, se les ningunea se cabrean y, si las cosas no acaban saliendo bien, pueden montar un cirio tal que acabe cargándose la empresa. La propiedad tiene la obligación de tomar grandes decisiones, para asegurar el éxito continuado de la empresa, con rentabilidad y a plena satisfacción de todos: los de dentro y los de fuera. Por eso la

prionomía establece que las grandes decisiones estratégicas han de ser tomadas por la propiedad, con la participación de toda la dirección y de algunos empleados para, con un determinado proceso estratégico-creativo, integrar las múltiples perspectivas que convergen en la empresa.

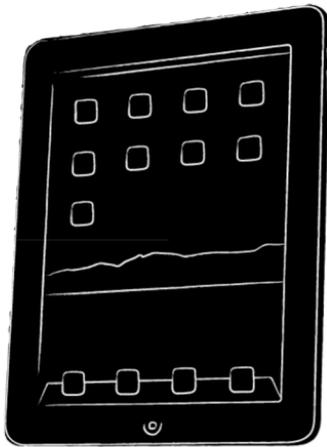
Tenías que haberme hablado antes de la prionomía. Me está gustando. =D

No te he hablado de otra cosa, pero sin ponerle nombre. :)

¡Error! Porque lo que no tiene nombre es como si no existiera. ;P

Bueno... ¿qué te parece si para compensar mi error, te acompaño en tu viaje a la costa y así aprovechamos para seguir compartiendo?

**menos I+D
y más i+d**



**¡qué bonitas son
las minúsculas!**

Me encanta viajar en tren y ¡me encanta viajar contigo!

A mí también. Aunque aún me gustaba más cuando no iban tan rápido los trenes. Teníamos más tiempo para reflexionar, compartir, disfrutar del paisaje...

¡O para echar una cabezadita! :P

Tú antes te dormías en un plis-plas. :)

Sí, pero ahora no voy a dormirme, porque quiero que aprovechemos el viaje para profundizar en la prionomía. ¡Quiero aplicarla cuanto antes!

Sin prisa, Maxi. ¡Quien tenga prisa que corra! Hay que sacar el pan del horno cuando está en su punto, si no, lo echamos a perder. :)

Es que... ¡no sé! Intuyo que esto de la prionomía puede sernos de ayuda en este momento de confusión. Hemos llegado a un punto en que lo sabemos casi todo, menos hacia dónde tenemos que ir y cómo vamos a llegar. :{

Bueno, sí que tenemos algo claro. Dijimos que somos lo que vendemos y a quien se lo vendemos y que partiendo de esta realidad objetiva podremos decidir lo que queremos ser, es decir, qué queremos vender y a quién se lo queremos vender. En este punto siempre tenemos dos opciones, que no son excluyentes. Una es conseguir más clientes para venderles lo que más estamos vendiendo, lo que implicará foco a la productividad. La otra, es hacernos más necesarios para nuestros clientes reales y potenciales, ofreciéndoles lo que los demás no les ofrecen, lo que implicará foco a la innovación.

Vaya Ener, no pretenderás que ahora que vamos más faltos de recursos que nunca nos dediquemos a innovar. =[

Tienes razón, Maxi. Acordarse de Santa Bárbara en plena tormenta no es lo más adecuado. Tendríamos que haber hecho los deberes en su momento. Pero nunca es tarde si la dicha es buena. En estos tiempos la dicha pasa por dejar que la "I+D" -Investigación y Desarrollo- la lleven a cabo grandes instituciones, para dedicarnos en la empresa a la "i+d" -innovación y diseño-. Empezando por la "d" -diseño- para acabar asumiendo la "i" -innovación- como un proceso vital de la empresa, imprescindible. Si no innovamos dejaremos de ser atractivos para nuestros clientes.

¿Pero también podemos desarrollar una estrategia seguidora que nos permita vivir de lo que otros innovan, no?

Te permitirá vivir un rato, pero no siempre. La estrategia del seguidor -si es que eso es estrategia- no es sostenible. Además, es un aburrimiento constante y una tensión permanente. El seguidor solo tiene un camino comercial: hacerlo barato, más barato, mucho más barato. Siendo seguidor no tienes vida propia. Siempre estás mirando al otro. En realidad, es el otro quien dirige tu empresa. Y ¡ojo! porque el otro también se puede equivocar. Y, puestos a equivocarnos, es mejor que te equivoques tú, tomando tus propias decisiones. Serás dueño de tu destino. Aprenderás de tus equivocaciones, mejorarás y acabarás conduciendo tu empresa por el camino estratégico elegido por ti que, tarde o temprano, será el del éxito, tu éxito.

¿Quieres decir que solo las empresas que innovan tienen éxito?

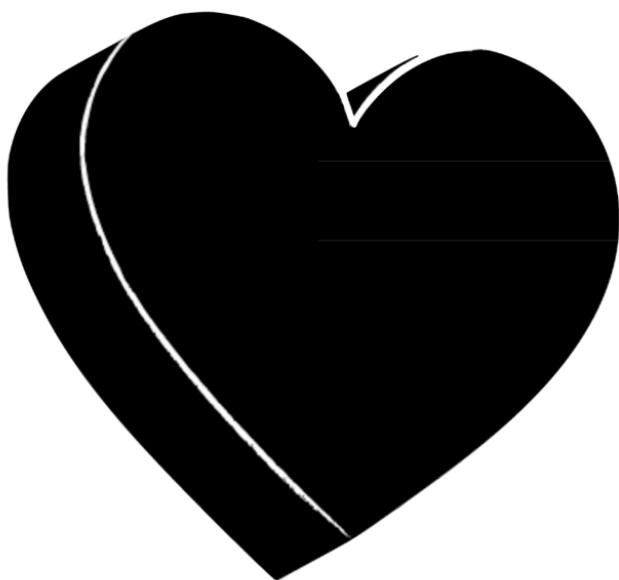
Sí. El proceso de innovación acaba llevando al éxito continuado y garantiza la larga vida de la empresa. Pero fijate, no te estoy hablando de hacer una innovación y echarse a dormir. Te estoy hablando de un proceso que da vida a la empresa, que la convierte en líder, que abre caminos que otros siguen, que vuelve a abrir otros nuevos caminos que otros siguen. Y así sucesivamente, en un sinfín apasionante que convierte la creatividad en continuas realidades comerciales, de interés personal, empresarial y social. Tú, Maxi, puedes arrancar este proceso empezando por lo más fácil, rápido y económico. Por la “d” de diseño. Incorpora el diseño a tu producto. Hazlo más simple y más funcional. Te sorprenderás de los resultados. Casi inmediatos. Demuestra a tu equipo que estás vivo. Demuestra a tus clientes que tu empresa es presente y es futuro. ¡Cambia! Cambia la oferta aunque solo sea en la forma. Acaricia el éxito y cámbiala también en el fondo. Entonces serás innovación. La innovación vivirá en la estrategia, en la gestión y en el día a día de la empresa.

Ener, no sé como lo haces... ¡Me apunto a la innovación!
:D

A la innovación y a la productividad. Recuerda: no son excluyentes. ;P

Innovación y productividad...Voy a estirar un poco las piernas y a pensar en todo lo que acabamos de comentar. :)

Siempre has sido culo de mal asiento :-P Yo me quedo aquí, quiero ubicarte estos dos nuevos conceptos en el zigurat que estamos compartiendo.



**lo emocional
es esencial
en la vida
de la empresa**

¡Ya estoy aquí!

Ha sido largo el paseo, ¿eh?

Me he encontrado con un amigo de la infancia y hemos estado charlando.

Buena cosa. Habrás dado un poco de tranquilidad a tu mente, que lo necesita. La obsesión es mala compañera de la clarificación. Todo requiere sus tiempos y sus momentos, también los procesos mentales. Esa urgencia que tienes por encontrar soluciones no sirve de mucho. Estás haciendo como aquel señor que iba en el tren y no se sentaba porque tenía mucha prisa.

Te entiendo. Todo a su debido tiempo, decía mi abuela. Pero ¿por qué cuando no estamos centrados olvidamos hasta aquello que siempre hemos tenido claro?

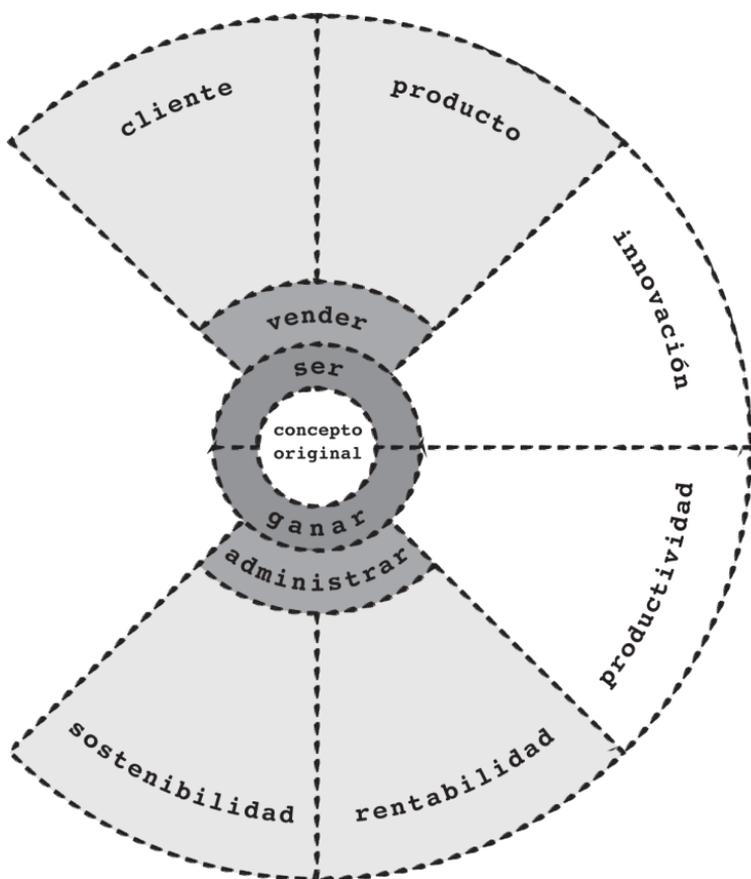
No te preocupes. Prácticamente todos, en alguna circunstancia, en algún momento, aunque sea de manera fugaz, perdemos el control de nuestra mente. Necesitamos puntos de referencia que nos ayuden a no perdernos y, en el caso de que nos perdamos, que nos ayuden a retomar el camino de la sensatez y del buen criterio. Ésta es una de las utilidades del zigurat que estamos construyendo, por lo que estoy segura, mi querido Maxi, que acabarás llevándolo en el bolsillo.

¡Vaya, vaya! Tu querido Maxi llevará en el bolsillo el zigurat de tu querido profesor. No está mal. ¡D

Vamos a seguir :-/

¿Dónde van los nuevos conceptos de innovación y productividad?

Aunque la innovación ha de estar viva en toda la empresa y, consecuentemente, en el mercado, el producto es la principal evidencia de innovación. De hecho, la mayoría de las veces, la innovación es el producto. Por eso la innovación la situamos inmediatamente después del producto. Piensa que el ingenio llega una vez superada la técnica. Sin un dominio del producto, en todos sus aspectos, es difícil innovar.



Pero hay veces que las cosas surgen por casualidad ¿no?

Sí, a veces la flauta suena por casualidad. Pero eso no es innovación. Eso es chispa, imaginación, azar... que puede incluso llegar ser un negocio, pero muerto el perro se acabó la rabia. Hemos de ser capaces de integrar la innovación en la cultura de la empresa para convertirla en un proceso de desarrollos continuos que sorprendan, motiven su compra, satisfagan más allá de lo esperado y mantengan a los clientes expectantes del próximo lanzamiento. Una espiral virtuosa de sorpresa, motivos para la acción de compra, satisfacción superior, expectación... periódica pura.

¡Interesante! La matemática aplicada a los conceptos.

¿Por qué no? ¿Acaso la matemática no se fundamenta en conceptos y produce conceptos? ¡Olvidemos ya la antigua separación entre ciencias y letras! Todo está interrelacionado.

Y ¿cuál es la relación que existe entre innovación, productividad y rentabilidad?

Totalmente directa. La innovación sin productividad difícilmente generará una rentabilidad sostenible.

:-?

Me explico. Si vendes poco de una innovación, probablemente no cubrirás ni los costes variables. Con lo que estás perdiendo pasta, seguro. Mientras, que si esa innovación se vende mucho, superas sobradamente los costes variables y los fijos, ganas pasta y potencias la sostenibilidad de la empresa.

O sea, que si una innovación se vende mucho, ganas mucho y como te sobra, ahorras para el futuro. ¿No es un poco el cuento de la lechera?

¡Es el cuento de lo que cuenta! Lo que cuenta, es que quieras y que te quieran. Lo que cuenta es tu pasión por mejorar lo que ofreces. Lo que cuenta que la gente aprecie y valore tu oferta. Lo que cuenta, es que moviendo corazones muevas cajas registradoras. La oferta que emociona mueve a la acción. Maxi, el zigurat que propone la prionomía, como mapa conceptual de validez universal, sirve para toda empresa, en todo momento y en todo lugar, por lo que tiene en cuenta todo lo que es esencial para su éxito continuado. Te aseguro que lo emocional es esencial en la vida de la empresa. La innovación es emoción, genera expectación, sorprende, motiva y satisface. Parte del producto y llega al corazón del cliente, impregnándolo todo de la energía del movimiento constante.

Pues entonces no es un cuento. Son cuentas. Son resultados. ¡Tu manera de entender la empresa me gusta casi tanto como tú!

¡Anda, zalamero!



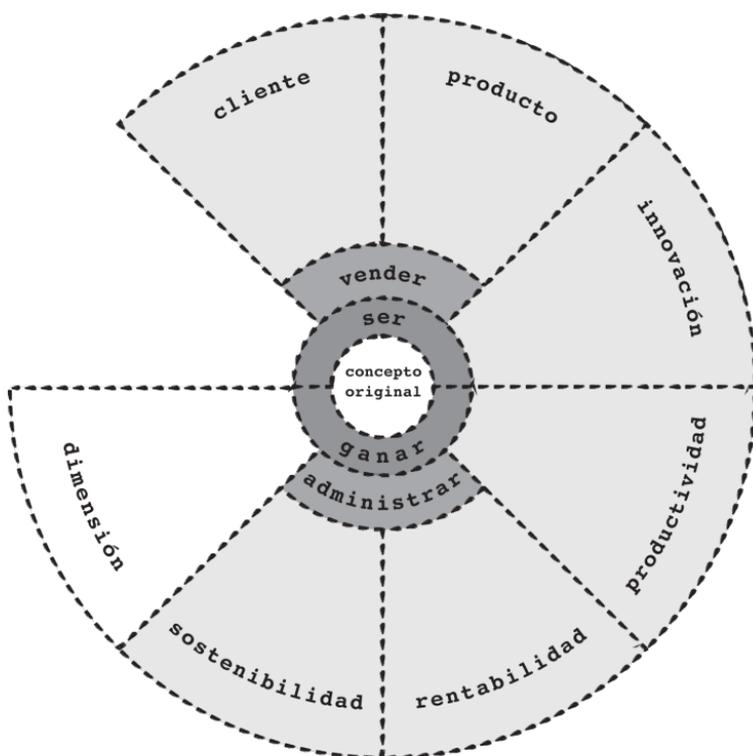
**hay que pensar más
en rentabilidad
que en facturación**

Ya nos queda poco para llegar.

Pues vamos a completar el nivel operativo del zigurat. Solo nos faltan dos conceptos.

¡Adelante!

Uno de ellos es la dimensión. Parece que no tenga importancia pero probablemente sea uno de los factores de éxito más crítico y de más difícil manejo.



Con el concepto dimensión ¿nos referimos al tamaño de la empresa?

Sí, Maxi. Hablamos de las magnitudes físicas que conforman la existencia y, obviamente, el tamaño es una de ellas. El tamaño tiene que ver con el espacio, pero también con el tiempo, la cuarta dimensión.

Pero dimensión, también es sinónimo de importancia.

¡Efectivamente! Ya tenemos los ingredientes. Ahora con la adecuada mezcla de tamaño, importancia, espacio y tiempo haremos que la dimensión sea otro concepto relevante que guíe nuestra operativa.

¡No lo veo!

Calma. Sigamos profundizando y lo verás. Empecemos por el tamaño que es algo definitivo.

¡Ja, ja, ja!

No me seas vulgar. Me refiero al tamaño de la empresa. Enseguida comprenderás por qué digo que es definitivo. Nada tienen que ver las corporaciones empresariales, donde todos son mercenarios del capital, con las empresas, donde la propiedad está implicada directamente en el negocio y menos aún, con pymes y autónomos donde “yo me lo guiso y yo me lo como”.

¡Así es! Nada tienen que ver. Son realidades totalmente distintas y distantes.

Pues, aunque esté así de claro, casi todas las universidades, escuelas de negocio y publicaciones empresariales toman como única referencia a grandes empresas y corporaciones. Mientras que, por suerte, en este mundo hay todo tipo de empresas:

micro, pymes, medianas, grandes, muy grandes y además, grandes corporaciones. Estas grandes corporaciones tienen un sentido fundamentalmente financiero. Su mundo es el de las fusiones y adquisiciones, nada que ver con las empresas con sentido esencialmente comercial que viven de sus clientes con sus productos. Por lo tanto, mucho cuidado con la transferencia de conocimiento entre modelos de empresas que no tienen nada que ver, porque la transfusión entre grupos sanguíneos no compatibles puede ser mortal.

A lo mejor es eso lo que se pretende, que cierren cuantas más empresas mejor, para quedarse las más grandes con todo el pastel. Ya lo dijo el oráculo en *The Matrix Reloaded*: “¿Qué quieren todos los hombres con poder? Más poder”. Ener, ¿piensas que en el futuro solo existirán macro-corporaciones?

No. Los últimos acontecimientos indican que la masa no es saludable para la vida de la empresa. Y más, cuando gran parte de esa masa, es grasa nociva. Mucha de esta grasa la constituyen algunos altos ejecutivos, parásitos que no sirven más que para dificultar la movilidad y acortar la vida de la empresa. Por suerte, los nuevos líderes, que ya están apareciendo, no quieren ejecutivos de alta paga y baja aportación de valor, no quieren proyectos que nunca dejan de ser proyecto, no quieren unidades de negocio que no son negocio. Los nuevos líderes simplifican, eliminan y reducen. Venden lo que no constituye esencia de su negocio. Piensan en rentabilidad antes que en facturación, en valor antes que en volumen. Esto, que está ocurriendo de manera forzada en algunas grandes empresas, ocurre de manera natural en empresas donde la propiedad está implicada profesionalmente. El criterio empresarial forma parte de su educación. Es su principal herencia familiar y

saben utilizarla con grandes dosis de sentido común, esfuerzo, ilusión, creatividad y compromiso.

¿Tú crees que con valores y sentido común se conseguirá superar los desequilibrios de este mundo, que obviamente van mucho más allá de la empresa?

Sí, Maxi. Con valores, inteligencia colectiva, esfuerzo y tiempo se acabará equilibrando el superdesarrollo tecnológico y el subdesarrollo social.

Esperemos que sea pronto, porque estos desequilibrios no benefician más que a unos pocos y perjudican a todos los demás.

¡Así es! Pero no nos desviemos, Maxi. Volvamos al concepto de dimensión y abordemos su significado de importancia. En primer lugar, convengamos que la importancia y el tamaño pueden estar directamente relacionados o no.

¡Claro! Una empresa puede ser muy pequeña y muy importante para sus clientes, porque lo que aporta tiene un gran valor para ellos. Y también, puede ocurrir que una empresa sea muy grande y no sea nada importante para sus clientes porque es fácil de sustituir.

¡Correcto! El valor percibido por el cliente determina la importancia de la relación empresarial. Si nuestra oferta es importante para nuestros clientes, tendremos buena rentabilidad y alta sostenibilidad. La importancia también tiene que ver con el espacio. En principio, una empresa que está en todas partes es importante. Aunque una empresa también puede ser muy importante en un espacio y nada en otros.

¿Quieres decir que la empresa siempre ha de crecer?

No. Lo más peligroso es el crecimiento descontrolado. No tengas prisa en crecer. Siempre tendremos tiempo para desarrollar un crecimiento natural ordenado. Con mayor o menor rapidez, pero ordenado. De este orden trata el último concepto del nivel operativo que nos falta compartir.

**necesitamos un
modelo empresarial
abierto,
dinámico,
integrador,
sensible,
respetuoso
con las personas
y el entorno**



Hemos llegado. ¿Cogemos un taxi?

¿Qué te parece si vamos en metro?

Interesante, desde joven que no he subido en metro.

En un minuto estará aquí el nuestro. Puede que lleguemos antes que en taxi.

Me encanta la exactitud del metro. Es un modelo de orden.

El orden es necesario para comprender las cosas. Pero no es lo normal. Lo normal es la tendencia al desorden. También la empresa, como organización social compleja, tiende al desorden. El contexto, el entorno competitivo, el mercado... todo tiende al desorden.

Sí, Ener, el desorden es tal que somos muchos los empresarios que de repente nos hemos visto inmersos en un mundo sinsentido, ilógico y absurdo, con empresas sin rumbo entregadas a los bancos.

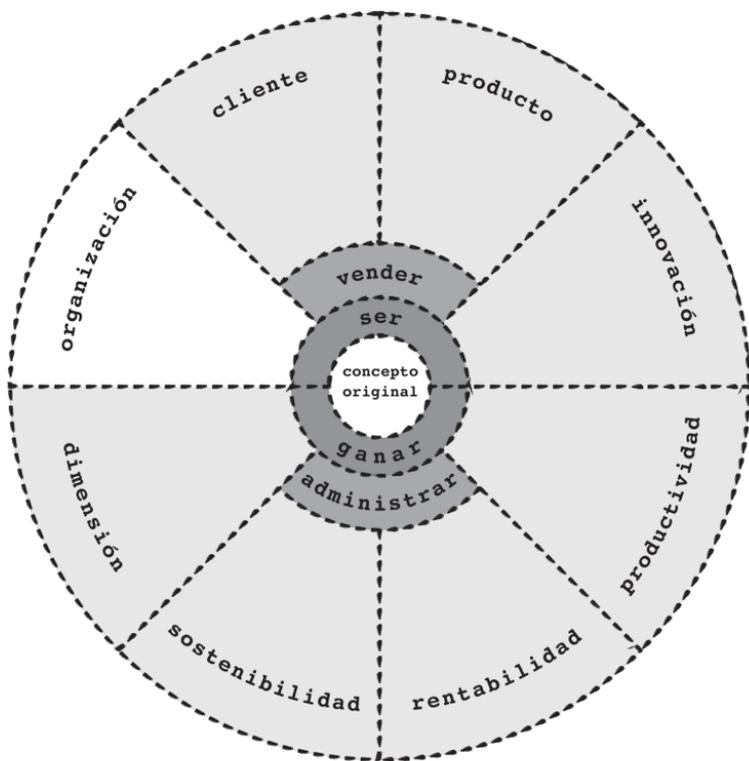
Es curioso, el capitán conoce todos los secretos de la navegación pero la nave va a la deriva.

Menos mofa, que la cosa es muy seria.

Ya sé que la situación es muy seria. Lo que intento transmitirtte también es muy serio. Estoy segura de que, en la mayoría de las empresas, se siguen manejando criterios que fueron válidos en otros tiempos, pero que no sirven para el presente ni para el futuro.

¿A qué te refieres exactamente?

Me refiero a que, estando en plena era de la información y del conocimiento, insistimos en ver la empresa con la mentalidad mecanicista heredada de la revolución industrial. ¡Cambiemos el paradigma! Basta ya de modelos lineales, conductistas y deterministas. La empresa no es una máquina y menos un reloj suizo. La naturaleza humana es compleja e impredecible. La empresa la configuran personas que interactúan con personas. Es un sistema social complejo, abierto, dinámico y caótico en interrelación permanente con otros sistemas. Que nadie te venda la varita mágica del éxito, porque en este contexto de alta complejidad, las relaciones causa-efecto no son lineales, ni constantes, ni predecibles.



“El año pasado incrementamos las ventas en un 22%, este año lo haremos en un 27%” ;Directivos ilusos! Salid a vender y os daréis cuenta de los dramas que se producen para alcanzar los objetivos. Las vidas de las personas han de estar por encima de los objetivos. El dinero no es lo primero.

¿Pero no estábamos hablando de orden?

Estoy hablando de orden, del nuevo orden mental que necesitamos para adaptarnos a la revolución en la que ya estamos, aunque muchos no se enteren: la revolución del conocimiento. No se puede querer lo que no se conoce. Por eso cuesta cambiar de paradigma. ¿Qué haré si dejo de hacer lo que siempre he hecho? ¿Prefieres las rutinas? ;Pues sigue con tus rutinas! Pero ten en cuenta que todo cambia. O sea, que o cambias o te cambian. Esta es, más que nunca, la clave de la organización. Hemos de configurar organizaciones inspiradas por el cambio permanente. Esta es la gran constante de la vida: el cambio permanente. O lo asumimos o morimos.

Yo también pienso así.

Somos muchos los que pensamos así. Lo pensamos pero no hacemos nada en nuestras organizaciones para convertirlas en organizaciones vivas. Organizaciones que vivan el presente y el futuro más que el pasado.

Es que el pasado es seguro, pero el presente es confusión y el futuro incertidumbre.

Que el futuro sea incierto no vas a poder evitarlo. Pero sobre la confusión sí que puedes actuar.

¿Cómo?

Haciendo lo que estás haciendo. Pensando en conceptos, no en funciones. Las funciones déjalas para las máquinas. Las personas pensamos y sentimos. No necesitamos órdenes. Lo que necesitamos es un orden en la empresa que nos permita crecer como profesionales y como personas. Necesitamos vivir con ilusión, no con presión. La mayoría de los jóvenes que hoy se incorporan a la empresa, están sobradamente preparados para responder con eficiencia. Saben y quieren entender el por qué de las cosas, mientras quienes les mandan les invitan a no pensar y a hacer lo que se les encarga. ¡Aprovechemos la energía de la juventud y la frescura de sus inteligencias para renovar el aire viciado de nuestras salas de reuniones! Solo necesitamos facilitarles espacios de responsabilidad y de reflexión compartida, para que conviertan su alta eficiencia intelectual en alta efectividad empresarial. La empresa no ha de castrar inteligencias, sino generar pasiones.

¿Estas diciendo que hemos de ser más pasionales y menos racionales? :P

Estoy diciendo que todas las inteligencias de la organización han de sentirse queridas, valoradas y potenciadas, para sacar lo mejor de sí mismas en beneficio de la empresa, de las personas que la integran y, por supuesto, en beneficio de los clientes y de la sociedad.

Y esto ¿cómo se consigue?

Actuando sobre la organización. Adoptando modelos más abiertos, más dinámicos, más integradores, más sensibles, más respetuosos con las personas y el entorno. Reestructurando en

base a su sentido esencial. Considerando que la empresa no es un mecanismo, sino un organismo vivo -aunque artificial- en permanente relación con otros organismos vivos, en un entorno vivo. Si quieres que tu empresa tenga éxito continuado, haz que tu organización entera viva el cambio, anticipándose -preferiblemente- o adaptándose a los cambios de la vida, de la sociedad, del mercado, del sector, de la empresa y de las personas.

Cambiar no es fácil. ¡Pero habrá que hacerlo! :)

¡Sí! Pronto, con pasión y con sentido. ;)



**cada empresa
es un mundo
y ha de establecer
sus propias
prioridades**

Vamos sobrados de tiempo. ¿Nos sentamos en esa terraza? ;)

Ener, hay algo que no tengo claro. ¿De veras que estos conceptos que sitúas en el nivel de la operativa son realmente operativos? Yo los considero más bien estratégicos.

Has dado con una clave fundamental de la prionomía, lo estratégico ha de ser operativo, del mismo modo que lo operativo ha de ser estratégico. Recuerda, lo que es arriba es abajo, lo que es dentro es fuera. Se trata de que la estrategia viva en la operativa y la operativa viva en la estrategia.

Por eso en el alzado del zigurat, vemos que la estrategia está dentro de la gestión y dentro de la operativa.

¡Efectivamente! Y por eso, es necesario que el marco conceptual de la operativa integre la estrategia y la gestión. Las personas que están en la operativa, materializan la estrategia. Son personas preparadas a las que ya no hay que llevar de la manita para que hagan lo que tienen que hacer. En la empresa, el hacer siempre implica interactuar con otras personas y con el entorno. Pensar que en esa interacción siempre se obtendrán los resultados esperados es, como mínimo, de ingenuos. Esta relación orden-ejecución-resultados solo puede ocurrir, en condiciones más o menos óptimas, en la operativa de la producción y, en cierta medida, en la operativa de la administración. Pero es prácticamente imposible que ocurra en operativas de mayor interacción personal. Porque las personas no somos máquinas ni números. Las personas somos un sistema complejo que se balancea permanentemente entre razón y emoción. Somos una mezcla propia de vivencias, creencias, experiencias y conocimientos. Todos tenemos preferencias, simpatías, estados de ánimo que afectan a nuestro trabajo,

a nuestra productividad, a nuestra creatividad, a nuestras decisiones. ¡Ojo! Todos, todos. Los de la operativa, los de la gestión y los de la estrategia.

O sea, que a mí también me toca. :{

Nos toca a todos, ¡aquí no hay hijo de vecino que se libre! Por eso hemos de estar todos juntos. Juntos pero no revueltos. Complementándonos. Pero no por ello hemos de pensar que todo es igual de importante, de urgente, de relevante, de trascendente. Para nada. Ahí interviene la prionomía, fundamentando criterios que establecen un marco ordenado de conceptos, priorizados y conectados convenientemente.

Entonces, Ener ¿esos conceptos son como partes de la empresa?

En cierto modo sí. Son conceptos que, en función del momento de la empresa y de las voluntades directivas, se constituyen en focos de atención más o menos prioritarios, aunque todos necesarios. Pero de esto, hablaremos otro día. Ahora quiero que veas por qué en el zigurat los conceptos están colocados como están y son los que son.

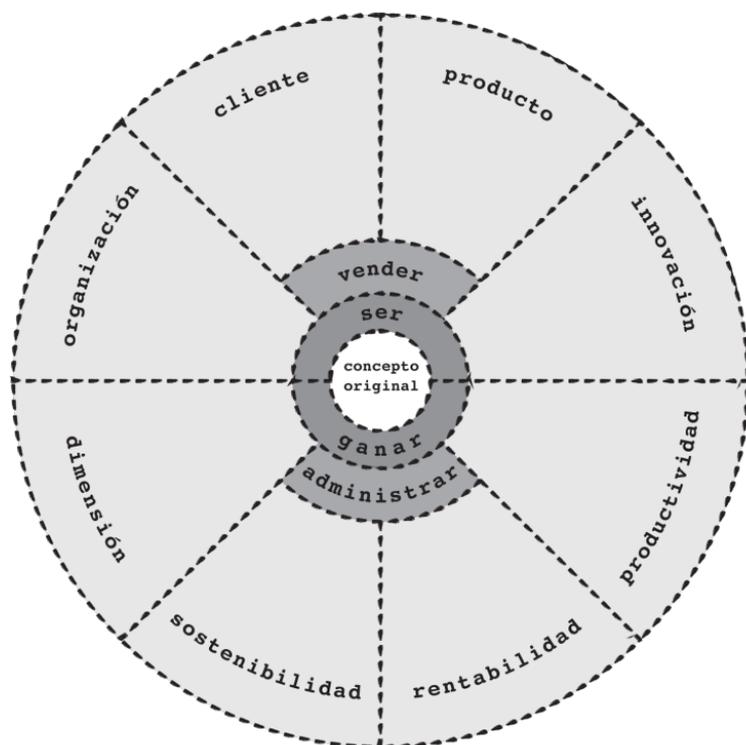
¿No podrían ser otros o estar colocados de otra manera?

Sí, porque cada empresa es un mundo y ha de establecer sus propias prioridades en función de sus intereses, de su ciclo de vida y de las circunstancias. Pero en este proceso es bueno tener presente todo lo que obligadamente una empresa debe de atender durante su vida, en mayor o menor medida. Eso es lo que representa el zigurat de la prionomía, una guía conceptual, un “protomodelo de validez universal” -según palabras del

profesor- que sirve de referencia para la clarificación estratégica de cualquier empresa, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Pues, a ver si es verdad lo que dice tu querido profesor y también sirve en mi empresa :P

¡Seguro que sí! :) Te servirá si tú y tu equipo os dais cuenta de que los conceptos son la mejor referencia estratégica que podéis tener para guiar la vida de la empresa, para establecer criterios de acción que evidenciarán, en vuestra forma de hacer, lo que en el fondo queréis llegar a ser.



Ener, todo lo que dices me gusta un montón pero creo que, al ser todo tan conceptual, tan abstracto, tengo ciertas dificultades para asimilarlo. ¿No podrías ser un poco más concreta?

Lo siento Maxi, pero no. Lo concreto constriñe, lo abstracto libera. ¡Es así! Pero te invito a que intentes verlo de otra manera. Hubo un tiempo en el que cuando algo me preocupaba, me hablabas de “la navaja de Ockam” ¿Te acuerdas?

¡Cómo olvidarlo!

Te apasionaba decir que siempre teníamos que decidirnos por la elegante simplicidad. Pues esto es lo que hace el zigurat de la prionomía: reducir la complejidad empresarial a una representación visual-conceptual, integrada, múltiple, simple y dinámica.

Para ti es simple, pero yo no lo veo tan simple. :[

Ya lo verás. De momento, sigamos profundizando en el orden de conceptos que propone la prionomía.

Estrategia: **SER**

ser lo que queremos ser



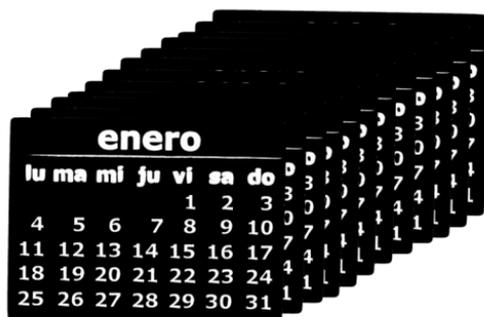
Gestión: **TENER**

tener lo que necesitamos tener
para ser lo que queremos ser



Operativa: **HACER**

hacer todos los días lo que hay que hacer
para tener lo que queremos tener
y llegar a ser lo que queremos ser



**lo más importante
es cumplir
día a día
con el cliente**

Te insisto, Ener. No entiendo por qué hay que manejar conceptos en el nivel operativo. ¿No tendríamos que hablar de normas, procedimientos y objetivos concretos?

Mira, Maxi, que nos manejen inicialmente en conceptos, no quiere decir que excluyamos lo necesario para el desarrollo operativo. Utilizamos conceptos para fundamentar estratégicamente la acción. Los conceptos son imágenes mentales que nos permiten entender nuestra relación con el entorno. Se van formando en la mente de cada persona, ligados a las experiencias propias de su realidad individual. Lo que nos indica que, ante experiencias distintas, el mismo concepto adquiere significados distintos.

¡Peor me lo pones! Porque si cada uno da a cada concepto un significado distinto... ¡ya me contarás! :/

Pues es todo lo contrario. El hecho de manejar, ordenar y priorizar conceptos es el primer paso para el éxito continuado de la empresa, porque los conceptos estarán siempre ahí, en la mente de las personas. Con significados más o menos próximos, pero estarán ahí. Y eso es lo que cuenta. Que los conceptos formen parte de la vida de las personas. Que las personas puedan entender la empresa como entienden todas las demás cosas: a través de los conceptos. A partir de que los conceptos estén establecidos en la mente de cada persona, en la mente del equipo y en la mente de la empresa, podremos desarrollar criterios propios que nos permitan aproximar los significados. Se trata de ir de lo abstracto a lo concreto, para dotar de significado propio a la acción, para facilitar la acción creativa. Porque trabajar sin sentido no tiene sentido.

¿Quieres decir que también en el nivel operativo hay que

dejar un margen amplio de maniobra a la persona? =0

Sí, sobre todo a las que interaccionan con el entorno. Es más, cuanto mayor sea ese margen de maniobra, mayor será la implicación y, en consecuencia, más o menos pronto, mejorarán los resultados. Cada vez más, la empresa necesita profesionales con suficiente conocimiento, autonomía y responsabilidad de acción, que vayan del concepto a los resultados. Lo del medio no es lo importante, aunque los cansinos burócratas se empeñen.

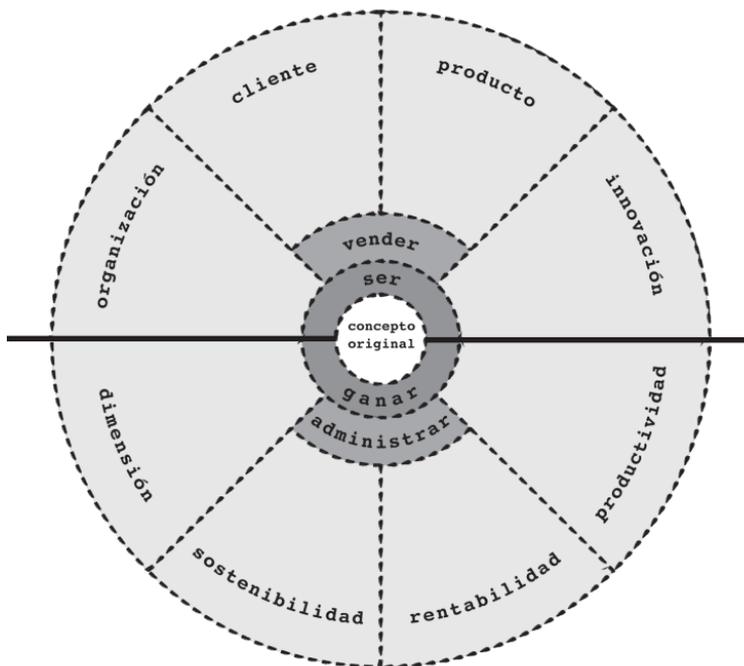
¿Qué es lo del medio?

Todo lo que no es decisión y acción. No olvides que somos, en primer lugar, lo que hacemos. “Por sus obras les conoceréis”. Y si nuestra gran obra es la empresa, todos los días tendremos que trabajar los conceptos que sustentan la operativa. Tendremos el producto como principio y el cliente como fin. De ahí que el producto esté ubicado en el punto de arranque, en el sentido de las agujas del reloj, y el cliente en el punto final.

O sea, que cada concepto ocupa un espacio determinado en el círculo por algún motivo.

¡Claro! Fíjate, por ejemplo, que si trazas una línea de horizonte por medio del círculo, la parte superior representa todo lo que está fuera, lo que percibe el cliente. En cambio, en la parte inferior está lo que no se ve y es tan importante para ti. :]

¡Efectivamente! :D



¡Pues no! No debería de ser así, porque si te ocupas principalmente de lo de arriba tendrás lo de abajo. Pero si te ocupas principalmente de lo de abajo, es muy probable que acabes sin lo de arriba, ni lo de abajo.

¿Principalmente?

Sí, principalmente. Ése es un principio de la prionomía. Que unos conceptos sean más prioritarios que otros, no quiere decir que haya que olvidar aquellos que no son tan prioritarios. En un organismo, todo es necesario. En determinados momentos será más importante una parte del organismo que otra, pero no por ello la otra deja de existir y de funcionar.

¡Ah! Esto es lo que descubrimos en nuestros años jóvenes y

que tú y yo llamábamos “el año de la sede”.

¡Vaya Maxi, aún te acuerdas de eso! Con el tiempo que ha pasado. Pues ahora también podríamos hablar del año del sistema, del año de la expansión... sigue pasando lo mismo. Cuando se construye una nueva sede, cuando se implementa un nuevo sistema, cuando se aborda un macro-proyecto, parece que toda la energía de la empresa se concentra ahí.

No solo lo parece, Ener, sino que es. Ocurre muchas veces y en muchas empresas. :)

Pues esto es lo que intenta evitar la prionomía con su enfoque no-excluyente. Los conceptos que integra el zigurat de la prionomía podremos atenderlos, en mayor o menor medida según el momento de nuestra empresa, pero no podemos olvidarnos de ninguno de ellos. Si obviamos alguno de sus conceptos relevantes acabaremos siendo una empresa con minusvalías graves y un final más o menos próximo.

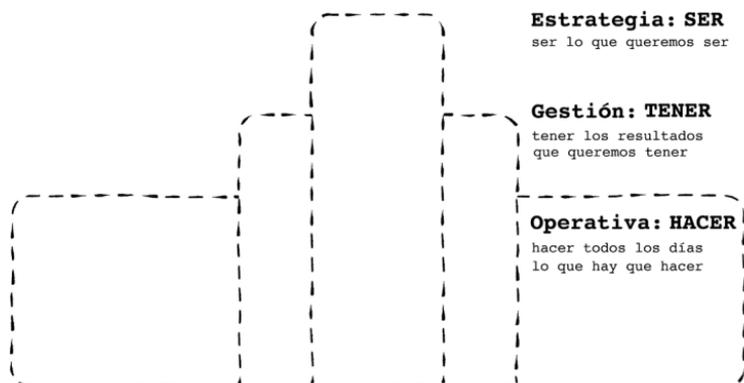
Observando con detenimiento el zigurat, me doy cuenta de que todos los conceptos son necesarios y unos llevan a otros.

Así es. En el zigurat de la prionomía hay orden, hay secuencia, hay prioridad, para conseguir lo que de verdad importa: hacer lo que hay que hacer todos los días, para ser lo que queremos ser y, en consecuencia, ganar lo que queremos ganar.

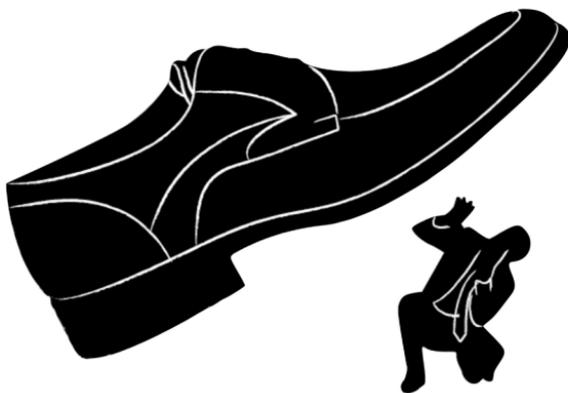
O sea, que en la empresa lo más importante es la operativa con sentido estratégico.

Sí. Si el día a día, no materializa la estrategia, no conseguiremos

nada. Para ello, la estrategia no ha de estar arriba de la operativa sino que ha de estar dentro. Conectada por la gestión, que se ocupa de hacer realidad la estrategia, en el día a día de la operativa. Es en el día a día, donde todo ocurre. En el día a día de la estrategia, de la gestión y de la operativa.



**el miedo es el peor
consultor estratégico
de la empresa**



No ha ido del todo mal la reunión con este posible cliente, ¿verdad?

Una lástima que no haya podido asistir el director general.

Sí, estaban sus principales, pero es cierto que lo que tú vendes no te lo puede comprar cualquiera. Te lo ha de comprar el que más manda, si entiende que el cambio es necesario para gestionar el éxito continuado de la empresa. Porque el resto del equipo, lo más probable, es que vea el cambio como un incordio.

Así es. En algunos momentos he tenido la sensación de que las buenas formas de algunos miembros del equipo ocultaban sus miedos. Sobre todo el miedo al cambio, a lo nuevo, a lo desconocido. Estos nunca llegarán a ser líderes. ¿No saben que el miedo es el peor consultor estratégico de una empresa? Aunque, por desgracia, los consultores mediocres utilizan demasiadas veces el miedo como argumento de venta.

¡Para ser empresario hay que ser valiente! Valiente hasta para lidiar con tu propio equipo y con quienes lo dirigen. :)

¡Y que lo digas! Sobre todo con el director financiero. :P

Colocas al financiero el primero de la lista porque casi no tienes a nadie más en la mente. Sobre él pivota toda la organización. Voluntariamente has subordinado las decisiones de otros directores a la suya. Cuántas veces te he oído decir que si no lo aprueba el director financiero no se hace.

Es preciso que sea así, Ener. Lo peor que puede pasar en

una empresa es que se descontrole el dinero.

Estoy de acuerdo, Maxi. El dinero en la empresa es imprescindible para existir. De ahí que tu foco de atención esté en el dinero. Los aspectos relacionados con el dinero, para ti, son los prioritarios. Pero el dinero no es lo primero. ¿A quién inspira que tú ganes o pierdas dinero? A lo sumo, da un poco de importancia al director financiero que cuando cambia de empresa podrá lucir curriculum, pero ningunea a otras fuerzas dinamizadoras de la empresa.

¿Cuáles son esas fuerzas dinamizadoras?

Empezaré por la que más te gusta a ti: el dinero. Pero el dinero dando respuesta a los dos conceptos que hemos manejado de rentabilidad y de sostenibilidad. Es decir, no se trata solo de tu cuenta de resultados, sino de asegurar en todas las decisiones que tomes, también las económicas, el futuro de la empresa en el muy largo plazo.

Pues la sostenibilidad ha sido la gran olvidada en mi empresa. Y al venir la vacas flacas...

No creas que esa es la gran olvidada, seguro que alguna otra la supera.

¿Por ejemplo?

Por partes. La segunda también la has trabajado bien, al menos en los momentos de bonanza: el equipo. Desgraciadamente la cosa se puso negra y olvidaste aquello de que “las personas son nuestro principal activo”.

¡Es cierto! Superadas las reestructuraciones tendremos que volver a consolidar el equipo.

A consolidar y a hacer que se lo crean. Porque ya le han visto las orejas al lobo. También en la gestión del personal, si no quieres que te ocurra lo mismo, tendrás que hacer cosas diferentes a las que hacías. Porque puede que, en esa larga bonanza, confundieras equipo con pandilla.

Algo de eso había... con tantos juegucitos de equipo, supuestamente potenciadores de valores... Bueno, casi mejor decir, estandarizadores de comportamientos, porque ni nos singularizaban, ni nos diferenciaban. Más bien al contrario, nos homogeneizaban con el resto de pandillas.

Pues en esa voluntad de singularizar y diferenciar has de trabajar, también, la tercera fuerza dinamizadora. La que se refiere principalmente a la innovación y a la productividad: la tecnología.

¡Vaya con la tecnología!

Sí, sí... esa tecnología que aún tienes fuera de tu foco de atención, porque trata de cosas que no entiendes. Pero, convendrás conmigo que, en los tiempos que estamos, no prestar la adecuada importancia a la tecnología puede dejarte fuera del mercado. La empresa ha de tener la tecnología necesaria para hacer, todo lo que la empresa tiene que hacer, más rápido, mejor y más seguro.

¿Quieres decir que los responsables de la tecnología, del dinero y del equipo han de estar considerados al mismo nivel?

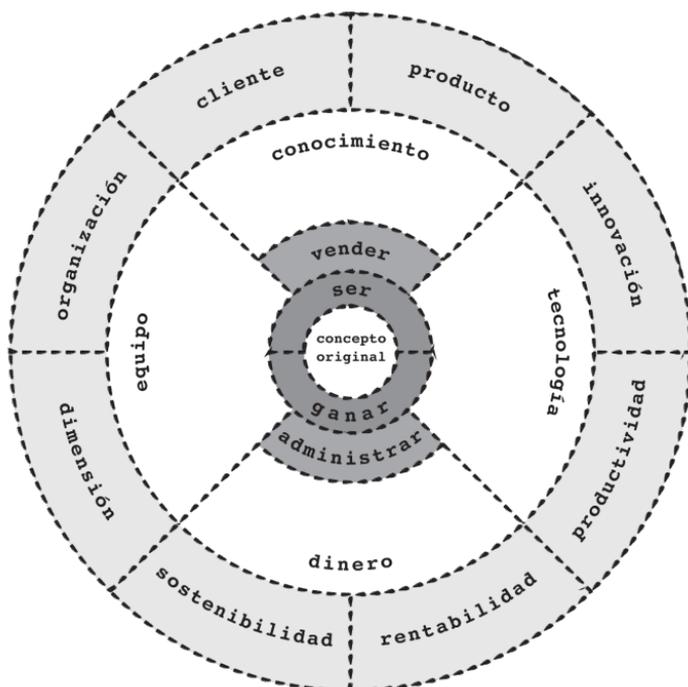
Sí, sobre todo si se ocupan de lo que hemos identificado como conceptos relevantes en el nivel operativo. Es decir, el que es responsable del dinero se maneja con los conceptos de rentabilidad y sostenibilidad. El que es responsable del equipo se maneja con los conceptos de dimensión y organización. Y el que es responsable de la tecnología se maneja con los conceptos de innovación y productividad.

¡Bien! ¿Y cuál es la cuarta fuerza dinamizadora?

La que tienes más olvidada. ¡Ni sabes lo que has perdido por no ocuparte de ella en el nivel de gestión! :0

Suelta, que me tienes en ascuas. :P

La cuarta fuerza es el conocimiento.



¿El conocimiento?

Sí, la gestión del conocimiento. Sobre todo del conocimiento del producto y del conocimiento del cliente. Dijimos que somos lo que vendemos y a quien se lo vendemos. ¿Te acuerdas? Fíjate lo importante que es y no tenemos asignado un responsable específico que se ocupe de gestionar el conocimiento, principalmente, en lo relacionado con el producto y con el cliente.

Bueno, siempre hay uno u otro que atiende lo relacionado con el producto y el cliente.

¡Claro!, siempre hay uno u otro que se va, se lleva el conocimiento y ya no tenemos ese conocimiento. Entonces hemos de empezar con otro, que también algún día se irá y se llevará con él ese conocimiento. Y así, entramos en el círculo vicioso del hacer y deshacer, cuando lo que nos conviene es gestionar el conocimiento como un círculo virtuoso orientado a mejorar, a aprender de nuestros aciertos y de nuestros errores y a empaquetar el conocimiento para que sea transferible. Maxi, entérate, vamos hacia un mundo de transparencia y de transferencia.

¿La transferencia? Me imagino que no en el sentido bancario, sino de transferencia de conocimiento. :P

¡Me gustan tus apostillas, Maxi! :D



**enfoca y comunica
si no quieres
que la empresa
navigue sin rumbo**

¿Cómo es que volvemos en primera?

Es que en primera tenemos comida y bebida gratis y también el parking de la estación, con lo que sale a cuenta.

Me gusta que vuelvas a contar. Es importante contar. Pero no solo contar dinero. También tienes que contar tu proyecto. En primer lugar dentro de la empresa. Porque debes conseguir que tu equipo enfoque su atención a lo que es esencial.

¿A lo que queremos ser y queremos ganar?

¡Eso es! :-)

Pues... para ser tengo que vender y para ganar tengo que administrar.

Sí. Además, tienes que dedicarte a enfocar toda la organización hacia esa dirección. Todos han de saber -y querer- lo que la empresa quiere ser y lo que quiere ganar. Así es como harás que la estrategia esté viva en la gestión y en la operativa. Así es como dotarás a tu empresa de una esencia, de un alma, de un código genético propio, de una energía especial. Tu empresa tendrá un sentido, un propósito, -claro, simple, contundente-, que la hará diferente a las demás. Muy diferente, sobre todo, de las empresas sin alma que, desgraciadamente, pululan en exceso por el universo empresarial.

O sea que, para ser lo que queremos ser y ganar lo que queremos ganar, todos tenemos que enfocar y tener el mismo norte. Porque si tenemos nortes distintos acabaremos llegando a sitios distintos e incluso distantes, haciendo cada uno lo que quiera hacer, para ser lo quiera

ser y ganar lo que quiera ganar.

De ninguna manera podemos permitir que hayan reinos de taifa dentro de la empresa. ¡Todos a una como en Fuenteovejuna! Este es el proceso: consensuamos lo que queremos ser, enfocamos, conseguimos resultados y los comunicamos para ratificarnos en lo que queremos ser. Evidenciar resultados motiva a toda la organización.

¿Y si no se consiguen los resultados esperados?

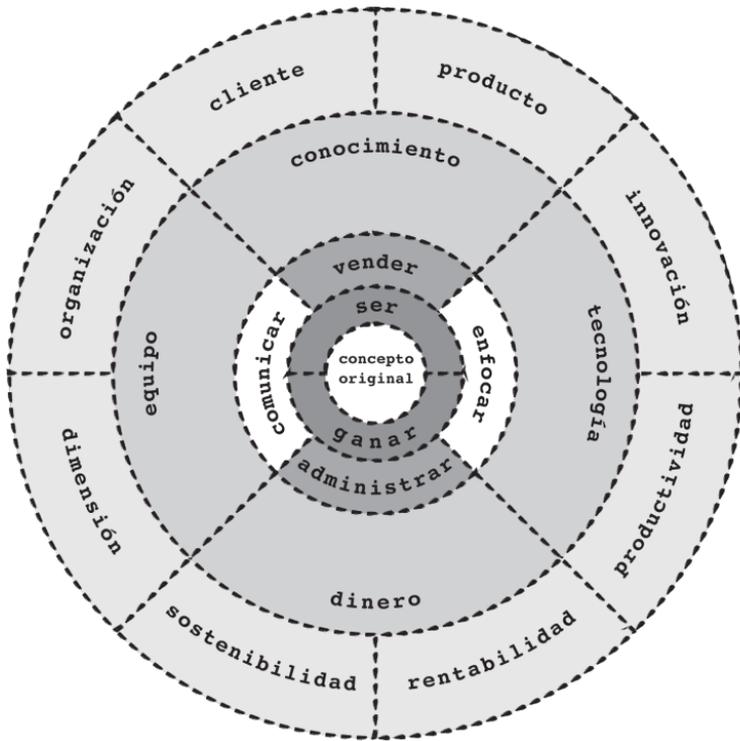
Revisamos dónde hemos podido fallar. El sistema empresarial es tan sumamente complejo que los cortocircuitos pueden darse, sin que nos demos cuenta, en cualquier espacio y en cualquier momento. En el análisis, en la síntesis, en la priorización. Dentro, fuera, arriba, abajo y en el medio. ¿El tratamiento? Paciencia, resiliencia, revisión y decisión. Decisión para actuar sobre la estructura y, en consecuencia, sobre la función. Simplificando, eliminando, reduciendo, potenciando, añadiendo. Por este orden. Y con decisión para seguir contra viento y marea. Rediriges para aprovechar el viento y la marea, o abandonas y haces la travesía en otros momentos u otros mares.

Entonces ¿igual puedo elegir una cosa que la contraria? :P

¡Así es! Por suerte eres libre y puedes elegir. Puedes elegir entre decidir o dejarte llevar. Entre ser empresario o funcionario. ¿Has decidido ser empresario? Tu principal función es decidir. Decidir entre ser máquina o vagón; entre ser alta velocidad a plena luz del día o expreso de medianoche; ser lujo o lowcost; ir por el trazado largo con vistas increíbles o por el corto bajo tierra. Todo puede ser.

¿Todo? :0

Todo, menos que dejes que tu empresa la dirija el sector o, peor aún, tu competencia. Las decisiones las has de tomar tú. Con el apoyo de tu equipo, pero teniendo muy en cuenta que la responsabilidad de la decisión final es tuya y solo tuya. Enfoca y comunica, porque si no enfocas, si no comunicas, la responsabilidad de navegar sin rumbo también será tuya y solo tuya.



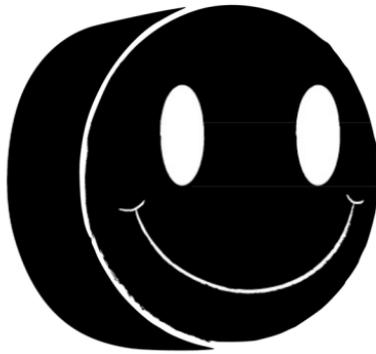
Voy a decírtelo de otra manera para que veas que coincido contigo. Definimos lo que queremos ser, acordando lo que queremos vender y a quien se lo queremos vender. Enfocamos, para que todo en la empresa evidencie lo que

queremos ser y persiga lo que queremos ganar. Ganamos, administrando el presente y asegurando el futuro, porque sino acabamos perdiendo. Y comunicamos, profundizando con el equipo sobre lo que queremos ser y lo que queremos ganar.

¡Magnífico! Solo añadiré que para definir todo esto hemos de ser absolutamente coherentes con lo que hemos sido, con lo que somos, con lo que podemos llegar a ser y con lo que el mercado nos permita ser.

Todo eso no es fácil, ¿eh? :{

¿Quién dijo que ser empresario fuera fácil? :P



**indicadores
tanto de lo tangible
como de lo intangible**

La coherencia es un valor tan esencial que es o no es.

Las cosas realmente importantes son así. Son o no son.

¡Así es! No puedes estar un poco embarazada. Estás o no estás.

Así es la vida. Estás vivo o no lo estás. No puedes estar vivo a ratos. No se puede ser coherente de vez en cuando. Eres coherente o no eres coherente. Es por ello que la empresa, en busca de su coherencia, se ha de fundamentar en lo que puede contar en números -su gestión- y, sobre todo, en lo que puede contar con palabras -su estrategia-.

¡Ah! Esto es lo que decíamos de que con cuentos, las cuentas salen mejor.

Vaya estás recuperando tu memoria estratégica. Me alegra Maxi. :)

Sí. Y es por eso que he de compartir en el nivel de gestión lo que quiero que se comparta en el nivel operativo. :P

¡Efectivamente! Porque si no diriges la gestión desde la estrategia elegida, acabarás con una gestión acomodaticia, sin espíritu, sin energía, sin diferencia. Y esto, es lo peor que le puede ocurrir a una empresa. Ser una más. Más de lo mismo. Sin personalidad, sin estilo, sin sentido.

¿El sentido sale de la estrategia?

El sentido es la estrategia. Y la estrategia solo es una: ser lo que queremos ser para ganar lo que queremos ganar. Esto es lo que

ha de impulsar la acción en toda la organización. La gestión se ha de limitar a traducir el sentido en acción, ha de establecer rutinas operativas favorecedoras de la creatividad. Considerar que la gestión es la estrategia, es un gran error que puede ser mortal. No obstante, la gestión tiene una gran responsabilidad. Ha de dar forma al fondo, ha de materializar la estrategia, ha de medir la consecución o desviación de la estrategia a través de indicadores. Pero ¡ojo! la gestión no es la estrategia. La gestión son subestrategias subordinadas a la gran estrategia.

¿A lo que queremos ser y a lo que queremos ganar? :P

Sí, y a algo más. Fíjate como en el zigurat de la prionomía, la perspectiva cenital tiene más niveles que el alzado. En este nivel de más es donde están los conceptos que guían la gestión en la dirección de la estrategia. Conceptos que aportan a la gestión, el sentido estratégico diferencial, el propio del propósito de cada empresa. Conceptos que son criterios de gestión.

¿Cuáles son esos criterios de gestión?

Vamos allá. Primero los relacionados con el dinero. El dinero siempre es la gran tentación, por eso exige ser gestionado con principios muy estrictos. Salvo que uno se dedique a jugar con el dinero de los demás, su propósito sea robar y su gestión de crisis pagar a los mejores abogados para evitar la cárcel, está obligado a establecer principios que guíen la gestión del dinero. Principios muy básicos que no dejen lugar a dudas, interpretaciones o ingenierías financieras que beneficinan puntualmente a unos pocos, pero que finalmente perjudican a todos. La empresa necesita principios claros y contundentes: cuentas de resultados sin maquillar, ingresos que vengan de las ventas, costes para comprar, producir y vender. Y todo ello con

control férreo de la caja.

Lo tengo claro. He de establecer principios para que el dinero sea gestionado estrictamente, siguiendo las voluntades estratégicas de la empresa.

Sí. Y también, has de establecer principios para la gestión del equipo, de la tecnología y del conocimiento, para que no se desvíe nunca del sentido estratégico de la empresa. La prionomía establece una relación principal entre conceptos, pero esta relación no excluye otras relaciones. Todo está relacionado con todo.

¿Entonces lo principal para la gestión del equipo serán las actitudes, no?

¡No! Las actitudes no son responsabilidad directa del nivel estratégico. Mira, Maxi, los conceptos que integra el zigurat de la prionomía son como focos de atención. Faros que siempre han de estar ahí. ¡Siempre! En la calma más chicha o en la tormenta más aterradora. Pero cada concepto ha de estar en su lugar, aunque estén todos interconectados y relacionados. Tu padre, cuando se refería al orden, decía aquello de “cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa” y tenía razón.

Sí, esa frase la repetía muy a menudo. :)

La responsabilidad de la estrategia para con el equipo es la definición de las aptitudes. ¡Aptitudes con pe! Desde la perspectiva de la estrategia, las aptitudes son infinitamente más críticas que las actitudes.

Pues sí, Ener, ¡es verdad! Si uno no sabe lo que tiene que

saber para hacer lo que tiene que hacer, por muy buen rollo que tenga, no servirá a la empresa.

Por eso la responsabilidad del buen rollo, o mejor dicho, de crear la atmósfera conveniente para que el buen rollo se dé, no es de la estrategia, sino de la gestión y de la operativa. Para convertir la estrategia en realidad operativa a través de la gestión, has de tener en todos los niveles buenos profesionales que sepan hacer bien lo que tienen que hacer. Maxi, las actitudes no han de quitarte el sueño, porque si son buenos profesionales, serán buena gente y tendrán buen rollo.

Y con respecto a la tecnología ¿cuál es el principal criterio de gestión?

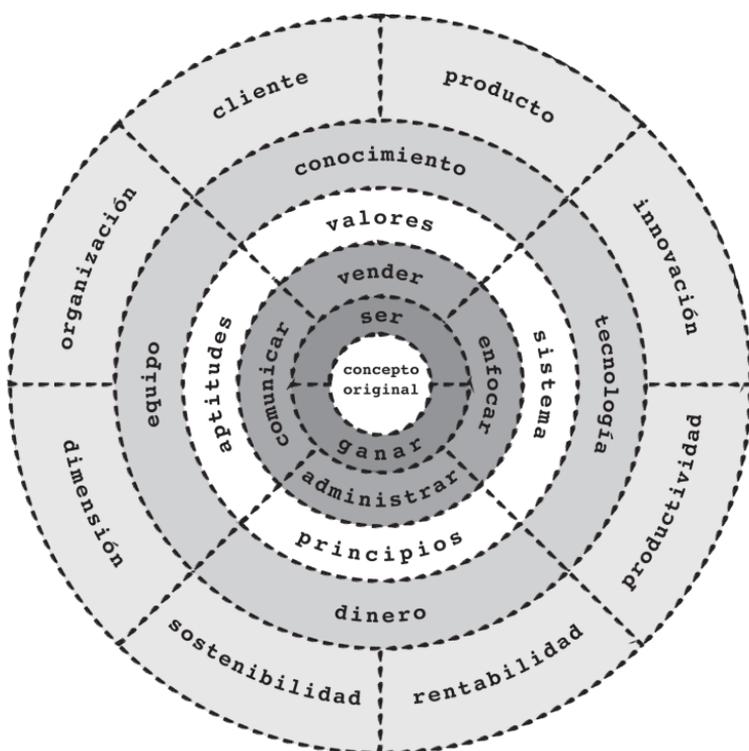
Dice un refrán chino que “quien tiene un martillo busca clavos”, lo que significa que cada uno aplica lo que sabe, porque obviamente no puede aplicar lo que no sabe. A pesar de que lo que no sabe pueda ser de mayor interés para la empresa que lo que sabe. Por lo tanto, no permitas que la tecnología establezca el sistema. El sistema ha de usar la tecnología para establecerse en toda la organización. En el s. XVIII el poeta inglés William Blake dijo: “He de crear un sistema o seré esclavizado por el de otro hombre”. Aplícate el cuento, Maxi.

¿Ah sí? ¿Y cómo creo el sistema para mi empresa?

Estableciendo un modelo de negocio propio que tenga como referente principal al cliente. Haciendo que en el desarrollo del sistema participen todos los responsables de la empresa. Integrando estrategia, gestión y operativa de manera que se alimenten unas a otras.

Vale, pues ya solo nos queda por definir el concepto que aporta criterio de gestión al conocimiento. Sobre todo, al conocimiento del cliente y del producto, que es lo que verdaderamente importa, porque somos lo que vendemos y a quien se lo vendemos. :)

¡Bien, Maxi! Nuestros productos han de representar los valores que defendemos. Que, al mismo tiempo, son los valores que valoran nuestros clientes en nosotros. Nuestros valores diferenciales son los que nos hacen únicos para el cliente. Por eso, los valores han de estar vivos en toda la organización, sobre todo en lo que mueve la caja: el producto y el cliente.



¿Y en el equipo no?

¡Por supuesto! Los valores han de impregnar la gestión del equipo, de la tecnología y del dinero también, para evidenciarse en toda la operativa. Pero los valores diferenciales, sobre todo, han de brillar en el producto, en el servicio y, lo más importante, han de ser conocidos y reconocidos por nuestros clientes. Si el encuentro producto-cliente funciona es más fácil que todo lo demás también funcione.

Y si ese encuentro producto-cliente no se da con niveles de satisfacción altos, todo lo demás dejará de funcionar, ¿no?

¡Así es! Por eso los criterios de gestión han de convertirse en indicadores que midan la evolución de la gestión, en lo tangible y también, en lo intangible.

Ya entiendo. La gestión del dinero ha de dar respuesta, principalmente, a los principios definidos desde la estrategia y ha de materializarse, sobre todo, en la rentabilidad y en la sostenibilidad.

¡Así es!

La gestión de la tecnología ha de dar respuesta, principalmente, al sistema definido desde la estrategia y ha de dar resultados, sobre todo, en la innovación y en la productividad.

¡Bien!

La gestión del equipo ha de dar respuesta a las aptitudes establecidas desde la estrategia y ha de dar resultados, sobre

todo, en la dimensión y en la organización.

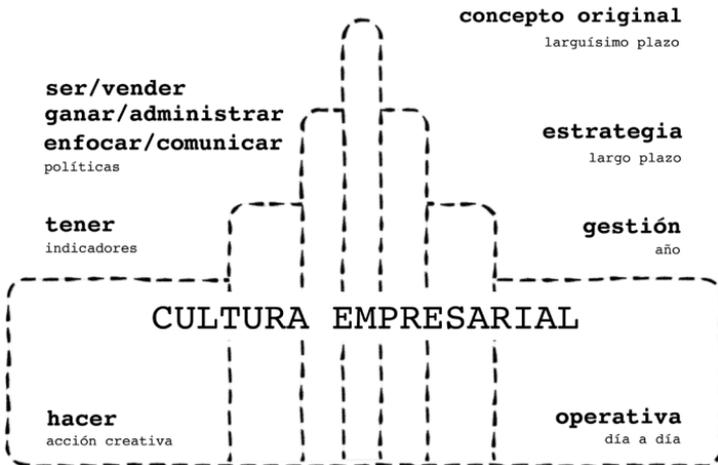
¡Efectivamente!

Y la gestión del conocimiento ha de responder a los valores establecidos desde la estrategia y ha de dar resultados, sobre todo, en el producto y ante el cliente.

¡Eso es, Maxi!

Siempre hemos de establecer indicadores para saber que están ocurriendo las cosas que queremos que ocurran. Y las cosas que ocurren, son las que nos han de permitir ser lo que queremos ser y ganar lo que queremos ganar.

¡Wow! Lo has entendido perfectamente y además, te expresas con los matices de “principalmente” y “sobre todo” propios de la prionomía. ¡Bien, Maxi, bien! :D





**la marca es
el nombre
que identifica
lo que eres:
lo que vendes
y a quien se lo
vendes**

¡Ya casi vas solo!

Soy un buen alumno, ¿eh? Ya tengo pillado el zigurat de la prionomía al completo. :P

No, aún no está completo. :)

¡Cómo que no! Tenemos la estrategia que inspira el éxito continuado de la empresa, la gestión que hace viable la estrategia año tras año y la operativa que materializa la estrategia día a día. ¿Qué nos falta?

Nos falta trascender.

¿Trascender? :O

Sí, trascender. Superar los límites de la materia. :)

¿Qué límites?

Fundamentalmente los del espacio-tiempo. En este mundo de materia todo empieza y todo acaba. Todo, más pronto o más tarde, desaparece. También en la empresa. Fíjate en las cuatro fuerzas dinamizadoras de la gestión. La tecnología nace con una obsolescencia planificada. El dinero, sin el movimiento adecuado, acaba desapareciendo. El conocimiento constantemente se renueva, convirtiendo lo cierto en incierto y lo incierto en cierto. Y en la vida de las personas solo hay una cosa segura y es que, más pronto o más tarde, moriremos.

¡Vaya, Ener! Si las cuatro fuerzas dinamizadoras son así de volátiles, tenemos fastidiada la gestión.

Esta perspectiva de la realidad lo que nos indica, Maxi, es que desde la gestión no podemos trascender. ¡Es así! No estemos fastidiados por ello. Nuestra obligación es revisar anualmente la gestión, desde la estrategia, para eliminar o reducir lo que sobra, potenciar o incorporar lo que falta y simplificar lo que queda. Solo así conseguiremos una gestión renovada y mejorada, año tras año, que será una magnífica compañera de la estrategia en su largo recorrido.

¡Ah! Entonces solo podemos trascender desde la estrategia.
:P

¡Efectivamente!, desde la estrategia, si queremos, podemos alcanzar un nivel superior de desarrollo empresarial.

¿Qué nivel? :)

El del concepto original, esa esencia estratégica que dinamiza toda la acción.

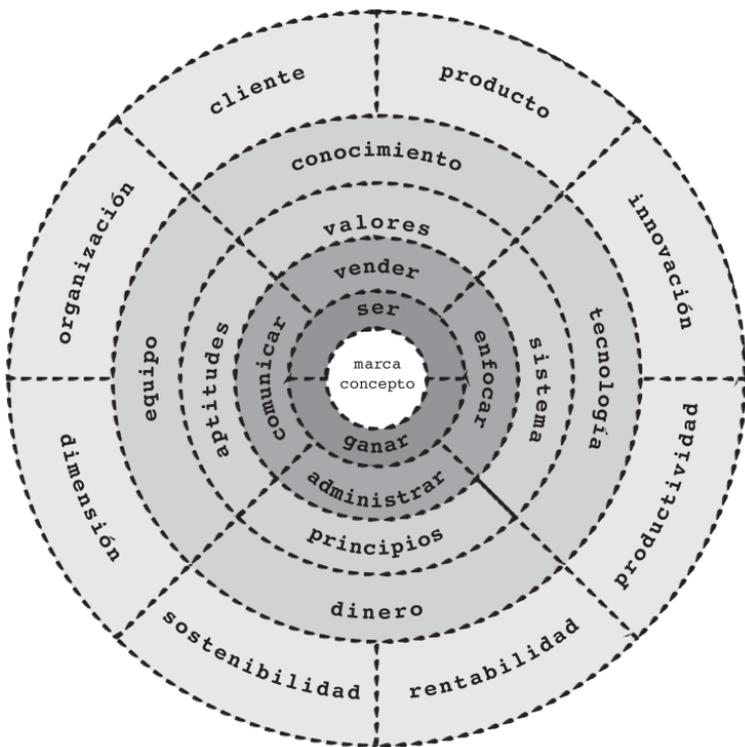
¿Cómo? = {

Te lo diré en las profundas palabras de mi profesor: “Convirtiendo la esencia en filosofía y sintetizándola en marca”.

¿Filosofía? ¿Marca? No entiendo nada.

Claro, como le tienes manía al profesor que no conoces, no entiendes nada. Pues te lo explicaré y lo entenderás. El concepto original, que resume la estrategia e impulsa la acción, es necesario para trascender, pero no es suficiente, si de verdad apuestas por la trascendencia generacional. Si quieres que los

hijos de los hijos de tus hijos hereden tu empresa, extiende el concepto original. Crea un marco teórico intemporal que fundamente la práctica en tiempo real. Un marco de cuentos, historias, leyendas, hitos, cantilenas, focos de atención, rituales, criterios, valores, principios, resultados... Así dotarás de fundamento a tu modelo de negocio. Así generarás un movimiento continuo desde lo que somos y ganamos, hacia lo que queremos ser y ganar.



¿Y la marca? ¿Para qué quiero una marca?

Para sintetizar esa filosofía, ese modelo de negocio, esa forma de ser, ganar, tener y hacer de la empresa, en un solo nombre.

Un nombre que identifica, aglutina, evoca y sintetiza lo que has sido, lo que has vendido y a quien se lo has vendido; lo que eres, lo que vendes y a quien se lo vendes; lo que quieres ser, lo que quieres vender y a quien se lo quieres vender. Un nombre que resume el pasado, presente y futuro de tu empresa. Un nombre que permite abrir un archivo mental exclusivo para tu empresa en la mente de muchas personas, o incluso, en la memoria colectiva. Este nombre será el gran valor intangible que te trascenderá. Se derrumbarán los edificios, se obsoletarán las máquinas, se morirán las personas, pero si lo haces bien, la marca pervivirá en la mente de sucesivas generaciones.

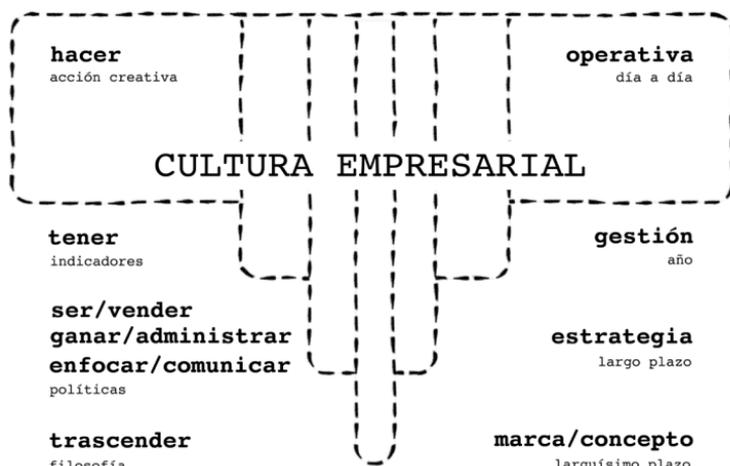
¿Y qué tengo que hacer para hacerlo bien?

Orientar toda la empresa al cliente.

Vale, pero ¿qué es lo que tengo que hacer para llegar a ser una marca conocida y reconocida?

¡Querer! Querer al cliente, querer al producto y querer singularizar su relación con un nombre, una marca. Una marca que esté viva en la mente, en el corazón y en la cartera de los clientes, sobre todo, de los finales. Una marca que viva en el producto, en el servicio, en el conocimiento acumulado, en los valores que nos diferencian, en la innovación, en la organización. Una marca que se apoye en la rentabilidad, en la sostenibilidad, en la productividad, en la dimensión, en la tecnología, en el equipo, en los principios que defendemos, en el sistema, en la profesionalidad. Una marca que transmita el sentido estratégico de la empresa de generación en generación. Una marca que se convierta en la raíz más profunda de todas las decisiones- estratégicas, de gestión y operativas- que la empresa tome a lo largo del tiempo.

Entonces ¿hemos de invertir el zigurat que hemos manejado hasta ahora? :D



¡Así es, Maxi! La verdad está fuera. No estamos solos. El cliente nos tiene a nosotros y a muchos otros. Le dejamos claro que le queremos o dejará de querernos.



**“quien tiene un modelo
tiene un tesoro”**

**MERCADONA
Memoria Anual 2009**

@ener Hola! aun no me he dormido. No puedo dejar de pensar en todo lo que hemos compartido. ¿Cuándo empezamos a trabajar con el equipo?

@Maxi: ¡Mañana empiezas! :)

Buenos días, ¿ha venido alguien preguntando por mi?

No, no ha venido nadie. Pero me he encontrado una carpeta con notas tuyas en mi mesa.

¿Una carpeta con notas mías?

Creo que sí. Voy a por ella. Mira, al menos, la letra es tuya.

¡Ah! Sí. Anoche salí tan tarde del despacho que ni me acuerdo de lo que hice. Gracias.

A ver que tengo escrito en estas notas... ¡Son como recomendaciones para las dinámicas de clarificación estratégica! Es mi letra y no recuerdo haberlas escrito:

- Vamos a llevar a cabo un proceso de cambio basado en la inteligencia y la energía creativa que acumula la empresa.
- Profundizaremos en la necesidad de la clarificación como paso previo e imprescindible para la planificación, la programación y la ejecución.
- Integraremos las distintas perspectivas que convergen

en la empresa para percibir la realidad actual, de manera objetiva y completa.

- Nos situaremos en espacios de solución, no de problemas.
- Valoraremos lo que tenemos, pero también lo que podemos llegar a tener.
- Haremos una excursión al futuro y, desde allí, analizaremos la realidad proyectiva, la nuestra y la del entorno.
- Compartiremos las reflexiones necesarias para analizar, sintetizar y priorizar nuestros factores clave de éxito.
- Decidiremos lo que queremos ser, es decir, lo que queremos vender y a quien se lo queremos vender.
- Sintetizaremos lo que queremos ser en una frase-concepto, coherente con lo que somos, con lo que hemos sido, con lo que podamos llegar a ser y con lo que el mercado nos permita ser.
- La frase-concepto será el motor del cambio. La compartiremos con toda la organización y se evidenciará, principalmente, en los productos y en los clientes, porque somos lo que vendemos y a quien se lo vendemos.
- Identificaremos lo que nos sobra y lo que nos falta para llegar a ser lo que queremos ser.

- Eliminaremos, reduciremos, simplificaremos, potenciaremos o incorporaremos lo que sea necesario. Sobre todo, eliminaremos lo que no aporte valor al cliente y potenciaremos lo que nos ayude a ser lo que queremos ser.
- Abandonaremos paradigmas erróneos cambiando nuestra manera de ser, hacer, pensar, ver y sentir. Iremos del concepto a los resultados.
- Actuaremos sobre la estructura, sobre el organigrama.
- Pondremos al frente a las personas más capaces para hacer realidad lo que queremos ser.
- Priorizaremos los recursos en la dirección estratégica que hemos establecido. Lo importante no será cómo hemos hecho las cosas hasta ahora, sino cómo tenemos que hacerlas para convertir nuestra estrategia en realidad.
- Haremos que los ingresos vengan, principalmente, de los clientes y el gasto sea para comprar, producir y vender con beneficio.
- Desde la estrategia daremos sentido a la operativa a través de la gestión. Y desde la operativa alimentaremos la estrategia.
- Estableceremos indicadores de lo tangible y de lo intangible, para saber si están ocurriendo las cosas que queremos que ocurran. Las cosas que nos permitan ser lo que queremos ser y ganar lo que queremos ganar.

- Construiremos una marca fuerte, que será expresión de nuestro concepto original y síntesis de nuestra filosofía, valores y cultura. Una marca-concepto que será principio y fin de todas las decisiones estratégicas, de gestión y operativas que tomaremos a lo largo del tiempo.
- Priorizaremos los focos de atención, de acuerdo al momento de la empresa, teniendo siempre en cuenta todos los conceptos relevantes y sus interrelaciones.
- Nos haremos nuevas preguntas para obtener nuevas respuestas.
- Con mente abierta configuraremos nuestro propio modelo de negocio. Modelo que tendrá como referente principal al cliente.
- Integraremos estrategia, gestión y operativa de manera que se alimentarán unas a otras.
- Dirigiremos con claridad estratégica.
- Desarrollaremos con realidad operativa.
- Mediremos con integridad de gestión.

¡Y tendremos empresa para rato! Tanto, que igual nos trasciende unas cuantas generaciones.



tres años después

Bueno, dime ¿qué te pasa?

Juan, tú me conoces. No eres solo mi psicólogo, por encima de todo, eres un amigo. Sabes que tuve una mala racha en la empresa, que por suerte ya hemos superado. En aquellos tiempos una amiga, una gran amiga, me ayudó muchísimo. Compartí con ella lo que no podía compartir con casi nadie y, lo que es más importante, aprendí de ella nuevas formas de ver las cosas, gracias a las cuales pude reconducir mi empresa. Hoy tengo la empresa que quiero.

¿Te liaste con ella?

¡No! Para nada. Ese no es el problema. El problema es que...

¿Qué? Dime

Pues... que no sé si existió.

¿Cómo dices?

Sí, me veía con ella muy a menudo, en el trabajo, en casa, de paseo... pero de repente desapareció de mi vida. Por más que me esfuerzo en recordar, tampoco sé cuándo apareció.

¿Y desde cuándo no la ves?

Desde el día en que empezamos a implementar en la empresa todo lo que había descubierto con ella.

Sinceramente ¿crees que existió?

No, creo que no.

¿Ella eras tú?

Sí, creo que sí.

¿Nos vamos de tapas?

Vale, pero primero te pago la consulta.

¿Qué consulta? ¿Estás seguro de que yo existo?

Ja, ja, ja, ja, ja, ja....

Ja, ja, ja, ja, ja, ja....

¡Vámonos de tapas!

Colorín colorado

Este cuento nunca se acaba, porque es el cuento que cuenta lo que más cuenta para ser una empresa de éxito continuado. La vida solo tiene una gran constante: el cambio permanente. Por lo tanto, recuerda: las cosas pueden ser, no ser o ser de otra manera.



Recuerda



la moral bien alta
¡pase lo que pase!

25

la solución
del problema



casi siempre está
fuera del problema

29



si tu no cambias
nada cambiará

33



la más grave de todas
las crisis es la de la
imaginación

37



la empresa
crea riqueza
y la distribuye

45

los miedos solo
están en la mente



51



para ser más ágil
has de preder peso

57

la estrategia se ocupa
del largo plazo,
la gestión del año
y la operativa del
día a día



63

nuestros factores
de éxito están
directamente
relacionados



con nuestras
principales
capacidades

69

lo prioritario
es vender y
administrar,
por este orden



73

la facturación nos dice
lo que somos, es decir,
lo que vendemos
y a quien se lo
vendemos



79

vivir el sector
limita,
vivir la sociedad
inspira



87

para ser has de vender



para ganar has de administrar

91

1

¿qué queremos ser?

¿qué queremos ganar?

97

somos lo que hacemos,
hacemos según pensamos,
pensamos según vemos,



según vemos sentimos
y según sentimos, hacemos

101



la prionomía, aplicada al pensamiento estratégico identifica, agrupa, relaciona y prioriza conceptos relevantes para conseguir grandes metas

109

menos I+D
y más i+d



¡qué bonitas son las minúsculas!

115



lo emocional es esencial en la vida de la empresa

119

hay que pensar más en rentabilidad que en facturación



125

necesitamos un modelo empresarial abierto, dinámico, integrador, sensible, respetuoso con las personas y el entorno



131

cada empresa es un mundo
y ha de establecer sus propias prioridades



136



lo más importante es cumplir día a día con el cliente

143

el miedo es el peor consultor estratégico de la empresa



149



enfoca y comunica si no quieres que la empresa navegue sin rumbo

155



indicadores tanto de lo tangible como de lo intangible

161



la marca es el nombre que identifica lo que eres: lo que vendes y a quien se lo vendes

169

“quien tiene un modelo tiene un tesoro”



MERCADONA
Memoria anual 2009

175



tres años después

181

¿Qué hacemos?

En el Instituto de Prionomía trabajamos en la creación y desarrollo de modelos de pensamiento -analítico, estratégico, ejecutivo y creativo- fundamentados en conceptos, que convierten la compleja realidad en simplicidad conceptual.

Nuestro ámbito de actividad va más allá de la empresa, a la que hemos dedicado este cuento. Los criterios filosóficos, conceptuales y funcionales de la prionomía son aplicables a personas, organizaciones, ciudades, países... En definitiva, a cualquier realidad compleja que se pretenda entender, ordenar y manejar para alcanzar unas metas determinadas.

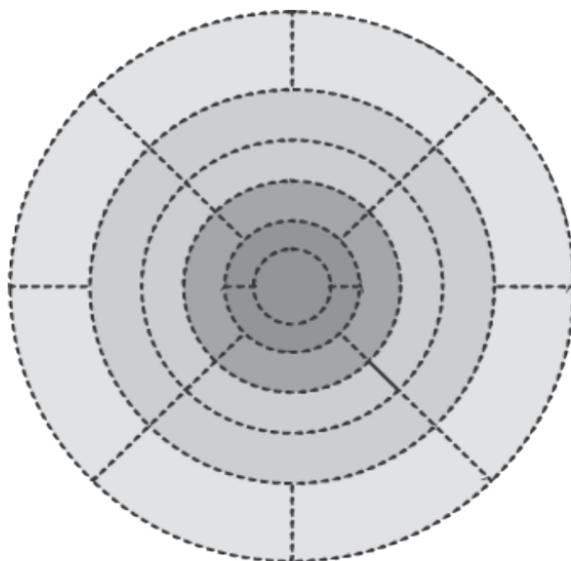
La aplicación práctica de la prionomía la expresamos en los Prionomy Mixer, ruedas mezcladoras que dinamizan los procesos de análisis, decisión, creación y acción, con una perspectiva global, relacional, integradora, dinámica y, sobre todo, altamente efectiva.

Te invitamos a que formes parte de la comunidad Prionomy construyendo, compartiendo y manejando tus Prionomy Mixer en www.prionomy.com.

Esta invitación es totalmente real, porque nuestras herramientas online son abiertas, gratuitas, automáticas y “están en la nube” ;-)

Nos leemos a través de: @pepecrespo, @junycrespo

prionomy.



© Pepe Crespo y Juny Crespo, 2013.

Ilustraciones y portada:

www.perperia.com

Gráficos:

Juan Gil

Maquetación:

Carolina Oliver

“Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

Peter F. Drucker (1909-2005)

“¿Quién no está harto de leer libros con mucho texto y nada de provecho? Aquí pasa lo contrario. Este relato nos descubre cómo, a través de cztos clave, se puede mantener el foco conveniente para que siempre prevalezcan las metas propias, pase lo que pase”

Victoria Fernández
Presidenta de Grupo Dulcesol

“Este cuento de cuento no tiene nada. Utiliza el recurso literario como excusa para presentar un modelo revolucionario de clarificación estratégica, claro, lógico, sencillo y, a la vez, global, integrador y dinámico. Consigue implicación estratégica, eficacia en la gestión y compromiso en la acción”

Rosa Visiedo
Rectora de la Universidad Cardenal Herrera - CEU

“Ya era hora de que alguien se atreviera a hablar sobre la realidad empresarial rompiendo con la sosa y farragosa ortodoxia académica y consultora. Con tanto rollo, en los tiempos que corren, la soledad del que manda puede convertirse en agobio. Supéralo aplicando lo que cuenta este cuento”

Jesús Navarro Alberola
Director General de Carmencita

“Cada día va a ser más necesario conceptualizar la empresa con la perspectiva múltiple, dinámica e integradora que propone este cuento. Te invito a que lo leas y releas, rayes y subrayes, descubrirás auténticas perlas de sabiduría empresarial. Nadie ha dicho tanto en tan poco”

Joan Server
Director General de Rolser