

Gregorio Cristóbal Carle

# LECCIONES PARA UN CEO

Respuestas a los errores  
en la gestión empresarial

Prólogo de  
Santiago García Echevarría





## **LECCIONES PARA UN CEO**

Respuestas a los errores  
en la gestión empresarial

# LECCIONES PARA UN CEO

---

RESPUESTAS A LOS ERRORES  
EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Gregorio Cristóbal Carle

Prólogo  
Santiago García Echevarría



Mayo, 2023

*Lecciones para un CEO. Respuestas a los errores en la gestión empresarial*  
Gregorio Cristóbal Carle

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-82-8  
Depósito Legal: M-16603-2023

Diseño de cubierta:  
Maquetación: Balloon Comunicación  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*  
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

*La presente obra pretende brindar un sencillo y sincero homenaje a las empresas y a todas las personas que con su fe en lo que hacen, su capacidad de esfuerzo, su intuición, sus habilidades y su perseverancia logran mantener, hacer crecer y fortalecer día a día el comercio y la economía, contribuyendo a la mejora constante de las condiciones de la humanidad.*

*A mi querida y admirada hija Paloma, ejemplo y modelo de resiliencia y perseverancia para alcanzar sus metas.*

# CONTENIDO

PRÓLOGO .....	11
SOBRE LOS ERRORES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	15
INTRODUCCIÓN .....	17
<b>1</b> GESTIÓN ESTRATÉGICA Y <i>MANAGEMENT</i> EMPRESARIAL.....	21
<b>2</b> DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	87
<b>3</b> CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	113
<b>4</b> COOPERACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS.....	143
<b>5</b> GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	181
<b>6</b> NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL.....	201
ÍNDICE.....	227

# PRÓLOGO

**E**n el ámbito de la ciencia siempre se plantea el debate sobre lo que debería aportar esta a la praxis, a la acción de la persona en sus más diversas y complejas realidades. Lo que afecta de manera muy significativa a la ciencia económica de la empresa y a la problemática específica sobre el papel del asesoramiento en la praxis empresarial. Su dimensión científica y la capacidad de asesoramiento del conocimiento científico para la solución de los problemas de la praxis directiva de la empresa y el logro de una mayor eficiencia económico-social como la contribución de la empresa a la sociedad, al desarrollo de la persona y a la estabilidad de las instituciones.

La praxis, en lo que afecta al campo de la dirección y gestión de la empresa, precisa tomar decisiones de forma que puedan dar respuesta a las exigencias de su desarrollo, contribuyendo, eficientemente, al desarrollo de la sociedad y de las personas, directa o indirectamente vinculadas a un «proyecto empresarial», tanto en su dimensión institucional como en la gestión administrativo-organizativa, con el fin de dar una respuesta eficiente del propósito del «proyecto empresarial» y la consecuencia de los resultados, en cuanto a su contribución a la sociedad y al desarrollo de las personas.

Esta contribución del autor parte de su formación y, en particular, de su amplia experiencia en el ámbito del asesoramiento empresarial. La descripción de sus conocimientos resultantes se recoge en estas publicaciones en forma muy peculiar en un formato de diálogo sobre situaciones que caracterizan al directivo, con su peculiaridad concreta y las circunstancias específicas en las que se puede encontrar la respuesta que el autor da al directivo para resol-

ver situaciones semejantes. Y ello en el planteamiento, virtual aquí, del asesor, consultor, que le permite resolver las diversas y complejas situaciones que se crean.

Y este diálogo entre directivo y consultor se centra en el problema clave de todo proceso directivo: la coordinación entre las personas en torno a un «proyecto empresarial» orientado a un propósito, que va más allá de la configuración de los objetivos empresariales, las personas, que en los diversos niveles y competencias de las múltiples áreas que afectan al desarrollo de toda actividad directiva de la empresa tienen que coordinar lo que constituye la clave del éxito empresarial. Se trata de coordinar áreas muy heterogéneas y complejas, desde la logística a la financiación, desde los procesos técnicos de producción a las dimensiones jurídicas.

Y todo ello no solo en cuanto a los factores materiales de la acción de las personas en la empresa, sino, fundamentalmente, en cuanto a los valores que deben regir en los comportamientos de las diversas personas participantes en los procesos empresariales para el logro del capital confianza necesarios tanto en los propios directivos y del personal de la empresa como de todos sus stakeholders.

La línea central de estos complejos y diversos procesos de coordinación directiva la constituye, sin duda, la persona como directivo, que lo centra el autor en el liderazgo y en su comportamiento ante muy diversas situaciones de coordinación, al nivel de acción, pero, principalmente, al nivel del comportamiento de las personas. La persona, en su diversidad y características, constituye el eje de todos los procesos de asesoramiento con el fin de que puedan todos contribuir al desarrollo del proyecto empresarial con los mejores costes de coordinación posibles. En ello le va, muchas veces, hasta la propia existencia de la empresa.

Desde esta perspectiva de la praxis, de los conocimientos adquiridos, se busca el cómo se debe responder ante la multitud de



situaciones de coordinación entre las personas, de forma que sean una contribución a las decisiones directivas y a su propio comportamiento, teniendo en cuenta tanto las dimensiones técnicas que se precisan en distintas áreas como en el marco de las dimensiones éticas para el desarrollo de las personas en su contribución a la sociedad. Y, al propio tiempo, facilitar la percepción de la realidad y su complejidad como referencias evidentes necesarias para impulsar el desarrollo teórico que permita avanzar científicamente en la contribución de las teorías científicas, de forma que puedan dar respuesta a los múltiples problemas existentes en los procesos de la dirección empresarial, de la gestión de la empresa.

Y es en este estilo peculiar de «diálogo» entre los directivos y el consultor, en sus diferentes papeles de responsabilidad en la empresa, desde la perspectiva de la realidad en la que se desenvuelve el autor como consultor, en donde se abre una respuesta interpretativa a partir de los aprendizajes en la praxis directiva y sus circunstancias múltiples, con las que ofrece este amplio esfuerzo de descripción interpretativa de las situaciones directivas que se encuentra el directivo. Esfuerzo, sin duda, muy importante en la búsqueda de una respuesta a un amplio abanico de situaciones y circunstancias.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático em. de Política Económica de la Empresa  
Profesor honorífico de la Universidad de Alcalá

## SOBRE LOS ERRORES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

- I. No se sale adelante celebrando éxitos, sino asumiendo la posibilidad del fracaso como herramienta de aprendizaje vital para corregir y redirigir lo que se ha hecho de forma equivocada.
- II. «Una persona inteligente resuelve un problema, una sabia lo evita», Albert Einstein.
- III. «La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes», Peter Druker.
- IV. La financiación sin estrategia es del todo inútil, pero la estrategia sin financiación constituye una hoja de ruta y un primer paso para lograr objetivos.
- V. ¿Qué es lo más primordial en la gestión eficiente y eficaz de una empresa? Estrategia, estrategia y estrategia, porque todo lo demás no es más que una consecuencia de la visión y el pensamiento crítico y analítico aplicado a cada escenario en el que desenvuelve su actividad.
- VI. Construir, activa y simultáneamente, un nuevo concepto reflexivo y crítico de la estrategia para la transformación y la adaptación al cambio.
- VII. El mundo empresarial se divide entre las compañías bien articuladas y gestionadas y las que no consideran el valor de la estrategia.

- VIII. «La mejor manera de predecir el futuro es crearlo», Peter Drucker.
- IX. «La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso», Peter Drucker.
- X. Gestión empresarial y experiencia tienen mucho en común. Son necesarias, se retroalimentan y no pueden vivir la una sin la otra.
- XI. En pleno siglo XXI, el *management* empresarial, sin el recurso al manejo de información, garantiza el fracaso de cualquier compañía.

# INTRODUCCIÓN

«El que no hace no arriesga y, en un mundo global, plenamente interconectado y cambiante es precisamente la exposición constante al riesgo y a las crecientes incertidumbres lo que mejor define el ecosistema empresarial y la consiguiente gestión transformadora de las organizaciones».

El *management* empresarial se concibe como el arte de la gestión interna y externa de la organización utilizada con visión de futuro y criterios de pensamiento crítico y analítico, para alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la compañía en su compleja labor de abordar paradigmas y retos constantes y resolver los problemas que se circunscriben tanto a la implementación de sus políticas como a la aplicación práctica de la toma de decisiones a su operativa y actividades.

Comprende y abarca, por tanto, elementos y factores complementarios tan relevantes como ineludibles y necesarios. Información fehaciente y actualizada, conocimiento, innovación, transformación, capacidad de previsión, análisis constante y en tiempo real, selección de las estrategias, toma de decisiones, implementación de la operativa comercial o seguimiento de los resultados para corregir posibles desviaciones conforman un todo imprescindible para cualquier empresa.

Una actividad, la del *management* empresarial, en la que las organizaciones están obligadas a desenvolverse adaptándose a entornos complejos, volátiles y con altos grados de incertidumbre, lo que multiplica exponencialmente el sentido y significado de la estrategia como aporte trascendental para la creación de valor diferenciador, la mejora

de la rentabilidad, la productividad y la competitividad, la búsqueda constante de la excelencia y la ganancia en reputación e imagen corporativa ante la sociedad, el consumidor y el potencial cliente.

El objetivo parece evidente, y no es otro que la satisfacción de necesidades y la resolución de los problemas, eliminando todo lo superfluo y lo que sobra, persistiendo, siendo resiliente a las circunstancias y dificultades que pueden aparecer a lo largo del camino y siendo capaz de adelantarse a cada realidad y contexto concibiendo alternativas a cada situación desde el pensamiento crítico y analítico.

En definitiva, ¿qué exige a la empresa del siglo XXI el *management* moderno? Estar atentos a los cambios que afectan al entorno, manejar y saber aplicar datos e información, contar con los recursos humanos y financieros requeridos, alinear equipos, objetivos y estrategias, productos y servicios, detectar problemas críticos, diagnosticar convenientemente, saber asumir errores, medir alcances e impactos, actuar y corregir y redirigir lo que no ha resultado como se esperaba. Así, la definición, estructuración y organización de políticas coherentes y realistas, la construcción e implementación de la oportuna hoja de ruta y la elaboración de los consiguientes protocolos de actuación deben de servir como palanca estratégica para alcanzar la necesaria eficiencia y eficacia en un ámbito definido por los procesos continuos de formulación, evaluación y mejora.

Gestionar la empresa es sinónimo de previsión, diagnosis, planificación, movimiento, acción, medición, control y seguimiento constante. Supone decidir, hacer y consolidar buscando su rentabilidad, su aportación de valor mediante la creación y el impulso de las ventajas competitivas como elemento diferenciador, su crecimiento exponencial en los mercados y su reputación corporativa desde la construcción de un modelo de negocio y la referencia constante de una visión estratégica y unos valores que van a inspirar la toma de decisiones estratégicas en todos sus ámbitos.

Un contexto global complejo, volátil e incierto que, en pleno siglo XXI, exige de las compañías esfuerzos adicionales en su direccionamiento continuo hacia la constante, necesaria e ineludible transformación y adaptación a los nuevos retos y paradigmas proyectados en un ecosistema crecientemente tecnológico y sostenible.

En definitiva, una sociedad de la información plenamente interconectada que obliga a dar respuestas realistas, convincentes y capaces de resolver problemas y satisfacer necesidades, expectativas e intereses presentes y futuros..., porque actualmente ni el cliente ni el potencial consumidor o usuario se definen ni caracterizan por actitudes conformistas.

Gregorio Cristóbal Carle

Abril de 2023

# 1

## GESTIÓN ESTRATÉGICA Y MANAGEMENT EMPRESARIAL





# 1

Hemos hecho lo que hemos podido, era complejo y difícil.

#estrategia #perseverancia #error

**E**l éxito siempre comienza por el convencimiento en el intento de alcanzar un objetivo definido previamente. La gestión de la empresa implica la comisión de errores, pero es cierto que las metas tienen distintas alternativas y diferentes caminos.

Se trata, entonces, de estar convencido de lo que se hace, lo que se quiere y cómo se va a hacer desde la planificación, la estrategia, el pensamiento crítico y analítico, la perseverancia y la paciencia, teniendo siempre presente que el binomio prueba-error debe ser una constante estratégica en la gestión de la empresa.



## 2

Hay que cambiar todo si queremos seguir adelante.

#adaptación #cambio #transformación

Vivimos una época en la que los referentes para el desarrollo de la actividad de cualquier empresa son la volatilidad, las incertidumbres, la complejidad y los cambios permanentes del escenario económico y de los negocios, una realidad que implica la adaptación de las organizaciones a los nuevos condicionantes del entorno... Pero adaptarse y cambiar no significa cambiar todo, sino que debe ser entendido como un sinónimo de actualización y ajuste.

Si funciona, aporta valor, es eficiente y sigue teniendo validez, no debe transformarse, lo que no implica que la compañía no siga realizando un seguimiento cercano y continuo del entorno, los mercados, los clientes y de la sociedad en general, tratando de adaptarse a las transformaciones en la medida en que se vea afectada por esos cambios.



# 3

La crisis se resuelve de puertas para adentro; no es necesario que la sociedad, los mercados y nuestros clientes tengan conocimiento de la situación. Sigamos haciendo lo mismo y no frenemos los proyectos ni las inversiones en curso.

**#crisis #estrategia #empresa**

**L**a empresa no es un ente abstracto, monolítico y aislado, sino que sus decisiones estratégicas deben partir y tener su origen en los condicionantes y circunstancias del escenario en el que desarrolla su actividad, en los deseos y las necesidades del consumidor y la sociedad y lo que está haciendo la competencia.

Se trata de una realidad que obliga a cualquier compañía a tomar en consideración factores como la situación económica y financiera del entorno y que, en consecuencia, puede hacer variar su planificación, sus objetivos y sus estrategias en cualquier momento, teniendo la seguridad de que tanto el cliente como la sociedad en general seguirán teniendo y manejando información sobre lo que hace y cómo gestiona.

## 4

Nuestro plan de negocio es sólido y la situación por la que atraviesan los mercados es coyuntural; no vamos a cambiar nada porque no es necesario.

#estrategia #información #mercados

**N**inguna empresa puede permitirse negar lo evidente. No basta con que maneje información fehaciente, contrastada y en tiempo real sobre el escenario y contexto en el que desarrolla su actividad, la procese y diagnostique si luego no adopta las medidas de ajuste necesarias. Hay que habilitar e implementar las estrategias a los condicionantes y circunstancias de cada momento.



# 5

Probemos con todos los mercados posibles; ya veremos luego —a tenor de los resultados— en cuál nos terminamos concentrando.

**#mercados exteriores #selección #posicionamiento empresarial**

**E**l análisis estratégico y pormenorizado de las características y condicionantes de los mercados objetivos preseleccionados —barreras y dificultades de entrada— y sus perspectivas de evolución versus crecimiento deben servir como herramienta y fundamento para decidir cuáles son los más convenientes para los productos, servicios e intereses de la compañía. Los recursos de cualquier compañía son limitados y, en consecuencia, ninguna empresa debe comenzar o ampliar su proceso de posicionamiento en el exterior sin haber diagnosticado ni concluido previamente una correcta definición de cuáles serían sus metas y a qué áreas geográficas y países va a dirigir su actividad, una labor que implica la elaboración de una lista de la que se irán eliminando opciones. Mercados hay muchos, pero no se pueden abordar todos, ni todos son válidos.

## 6

He mantenido una reunión con la directiva, enfocada a coordinar y transmitir la nueva planificación estratégica de la organización, y no han sido nada explícitos ni concretos. Desconozco cuál es el nuevo alcance del nuevo proyecto que trata de impulsar la dirección.

**#planificación #estrategia #acción**

**S**i las personas que integran la organización, en especial los jefes de departamento y mandos intermedios, desconocen y no coordinan cuál va a ser la estrategia y el plan de acción que van a seguir, es difícil que la compañía alcance los objetivos previstos. En el proceso de planificación deben intervenir todas las áreas de la compañía, porque cuando esta actúe será a través de la participación de su capital humano en todas esas áreas, que, además, están obligadas a realizar el seguimiento posterior y el preceptivo análisis de desviaciones y resultados. Pensar y decidir cómo se va a actuar es necesario, pero también es del todo insuficiente, porque luego se debe de poner en práctica con la debida eficacia y eficiencia.



# 7

El director general piensa que las cosas están bien como están y que, en consecuencia, no es necesario cambiar ni remodelar nada. Según su visión, mejoramos beneficios de forma regular y gradual, lo que demuestra que la gestión de la organización está siguiendo la senda adecuada —inmovilismo—.

**#inacción #cambio #rentabilidad**

**E**l mundo de la empresa es un escenario de acción en continuo movimiento, aunque también existen situaciones y momentos reflexivos en los que las circunstancias inciertas y complejas de la economía y los mercados obligan a las organizaciones a ser prudentes, a pararse y a pensar qué cambiar o qué nuevo camino seguir.

Cuando una empresa entra en una fase de inacción, otras siguen actuando, de tal forma que será fácil que terminen, a medio o largo plazo, limitando y reduciendo su rentabilidad y su influencia en los mercados... En definitiva, la inacción debe tener su origen en causas justificadas y extenderse el menor tiempo posible.

## 8

En esta organización se retrasa demasiado la puesta en práctica de la planificación y las decisiones que se adoptan, lo que provoca que, en gran medida, se pierda el efecto y el impacto esperados.

**#estrategia #análisis #diagnóstico**

**S**in duda, no es conveniente decidir a la ligera, sin contar con un análisis previo y un diagnóstico pormenorizado y detallado de los condicionamientos que afectan a la situación real, tanto interna como exógena de la compañía, pero otra cosa es no ser capaces de responder a tiempo.



## 9

Nuestra compañía está bien posicionada en los mercados en los que actúa y cuenta con la necesaria reputación y reconocimiento por parte de la sociedad, los consumidores, sus accionistas, proveedores y potenciales usuarios. En este sentido, es la competencia la que debe reaccionar moviendo ficha, si pretende ganarnos cuota de poder e influencia.

Nosotros ya hemos hecho lo que debíamos hacer.

**#competencia #seguimiento #posicionamiento empresarial**

**L**a competencia siempre va a estar en la labor de mover ficha para ganar en posicionamiento, cuota de poder e influencia en los mercados, reconocimiento y rentabilidad. En este sentido, ninguna empresa puede ni debe perder el referente de lo que hacen las compañías del sector, especialmente en el caso de que desarrollen su actividad en los mismos mercados.



# 10

Por el momento, no parece que la competencia esté en una situación mejor que la de nuestra compañía y en este escenario no considero que sea necesario invertir tiempo y recursos en conocer qué es lo que pretende hacer y cómo lo hace.

**#competencia #mejora continua #excelencia**

**T**oda compañía está obligada a centrar su foco y esfuerzos estratégicos en la mejora continua y la búsqueda constante de la excelencia, un planteamiento esencial e indispensable que pasa por no perder de vista, en ningún momento, lo que hacen otros.



# 11

Continuaremos los proyectos en curso hasta que alcancemos los objetivos previstos. En estos momentos de crisis no podemos poner freno a la estrategia que hemos planteado a corto y medio plazo porque una medida de esta magnitud haría fracasar nuestras previsiones y, por ende, nuestra cuenta de resultados.

**#planificación #adaptación #estrategia**

Los condicionantes que definen el contexto en el que actúa la Empresa determinan y definen el foco hacia dónde debe dirigir su estrategia, por lo que la realidad de ese escenario cambiante debe llevar a cualquier organización a adaptarse, analizando, replanificando y reestructurando las políticas y acciones previstas en otras circunstancias.

## 12

Después de haber realizado los pertinentes y obligados análisis, hemos adoptado la decisión sobre cuáles son los objetivos y las estrategias que vamos a seguir, y en eso vamos a poner todo nuestro empeño, evitando cualquier desviación que suponga un retraso en el cumplimiento de las metas previstas. Todo está medido —hasta los posibles imprevistos— y ni los mercados ni la competencia nos van a desviar o a decir lo que tenemos que hacer.

**#diagnóstico #imprevistos #objetivos**

**E**l diagnóstico y análisis permanente y en tiempo real del entorno, los mercados y la competencia constituye la herramienta más útil, eficiente y eficaz para conocer cuál es el camino y la estrategia que debe seguir la compañía porque dicha estrategia nunca debe ser concebida como algo monolítico e invariable.



# 13

En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo carece de sentido planificar a largo plazo, porque las circunstancias y condiciones que afectan y moldean los mercados son muy variables. Así, parece mucho más racional y coherente el vivir el día a día adaptándose a cada situación, recurriendo a estrategias inmediatas o a corto plazo.

**#corto, medio y largo plazo #previsión #entorno**

Cualquier empresa está obligada a planificar a corto, medio y largo plazo como herramienta estratégica para conocer y después diagnosticar adecuadamente los condicionantes y características del escenario actual en el que actúa, y también ser capaz de prever las expectativas y tendencias del contexto en el que va a desenvolver su actividad. Solo así será posible adelantarse, modelar y adaptarse adecuadamente a los cambios que vienen, ganando en competitividad, eficiencia y eficacia.

# 14

No estamos para velar y hacer un seguimiento continuo de lo que hace la competencia. En este escenario tan complejo no basta con ser capaces de cumplir nuestras metas. Si hacemos bien las cosas, según lo previsto, será esa competencia la que tendrá que preocuparse por nuestra organización.

**#mercados #competencia #estrategia**

**R**ealizar un seguimiento continuo y en tiempo real de lo que hace la competencia en el mismo sector debe ser considerado estratégicamente como un referente ineludible para definir la toma y ejecución de decisiones, la diferenciación y la aportación de valor de cualquier empresa, máxime si ese escenario en el que habitualmente desarrolla su actividad se caracteriza por las incertidumbres, la complejidad y la volatilidad.

Las compañías se reparten con la competencia su posicionamiento y cuota de poder e influencia en los mercados y su forma de entender y actuar en los ellos puede provocar el incremento o la pérdida de esa influencia que tanto ha costado alcanzar.



# 15

Eso no nos va a pasar a nosotros. Llevamos muchos años en el mercado y nuestro bagaje y experiencia son razones más que suficientes para anticiparse a la situación y saber interpretar y adaptarse a las tendencias de los mercados y a los deseos, requerimientos y necesidades del cliente.

**#experiencia #mercados #inestabilidad**

**C**reer que las situaciones se definen por su estabilidad y no actuar de forma preventiva, analizando y diagnosticando posibles escenarios a medio y largo plazo, es un error habitual que cometen muchas empresas. El hecho de contar con bagaje, experiencia y reconocimiento en los mercados no es óbice para que la compañía quede expuesta a los riesgos y cambios propios del entorno, ya que puede sufrir el impacto de una crisis e, incluso, llegar a situaciones más complejas y de mayor riesgo, viéndose obligada a cesar en su actividad.

# 16

Nuestra estrategia consiste en no poner el foco en una meta concreta, porque son los mercados, el entorno y el cliente y potencial consumidor los que establecen criterios que cambian con demasiada celeridad , lo que obliga, en cada momento, a buscar y establecer nuevos rumbos y metas.

**#objetivos #estrategias #recursos**

**A**lcanzar las metas y los objetivos previstos requiere de toda empresa una labor de focalización de la debida y pertinente labor de concreción y focalización, además de la correspondiente planificación y definición de esos objetivos; todo ello realizado con la debida previsión y prudencia, y tomando como referentes el pensamiento crítico y analítico. La dispersión de acciones no es buena, porque además de existir competidores con las ideas muy claras en materia de acción, los recursos siempre son limitados.



# 17

Hablamos de la necesidad imperiosa de internacionalizar la organización y realmente no sabemos cuál es el camino ni el método más adecuado. Estamos perdiendo muchas oportunidades para reforzar nuestra presencia física en otros mercados porque «no respiramos internacionalmente» y las opciones para comenzar a posicionarnos son incontables —asistencia a ferias, impartición de webinarios, eventos, etc.—.

**#asesoramiento #estrategia #diversificación**

Cuando una empresa llega a la convicción estratégica de abordar y comercializar sus productos o servicios en mercados exteriores y carece de los conocimientos y la experiencia necesarios para iniciar esa aventura exportadora, lo más conveniente es recurrir a la contratación de expertos capaces de asesorar en la materia.

Existen compañías que se dedican profesionalmente a facilitar la entrada y el posicionamiento de compañías en el exterior, ya sean firmas nacionales o empresas extranjeras que trabajan desde el mercado de destino; una conveniencia que cesará desde el momento en el que se llegue a conocer en profundidad la dinámica, la idiosincrasia y el funcionamiento de dicho mercado objetivo, que será el punto de inflexión a partir del cual pueda continuar su aventura comercial sin necesidad del recurso a dichos apoyos.



# 18

Nuestras metodologías de trabajo adolecen de la flexibilidad y la eficacia necesarias, lo que supone dedicar un tiempo mayor a la implantación de las estrategias y, en consecuencia, un coste añadido. No somos capaces de adaptarnos adecuadamente y con la precisión requerida a los condicionantes y la estructura de cada proyecto.

**#flexibilidad #adaptación #diferenciación**

**T**anto la actividad como la toma de decisiones estratégicas de cualquier empresa deben estar gobernadas por el principio de la flexibilidad, uno de los pilares fundamentales de la organización para desarrollar eficientemente su capacidad de transformación y adaptación a la realidad y las circunstancias de cada momento y situación.

De otra forma, será más complejo que la compañía pueda cumplir los plazos establecidos, aportando valor y buscando constantemente la necesaria diferenciación de una competencia que sí que cuenta con una visión flexible de su actividad.



# 19

Ni el acierto ni el éxito se alcanzan de forma inmediata, y nada nace de la casualidad. Estamos obligados a comprender y asumir que solo seremos capaces de alcanzar nuestros objetivos cuando superemos el concepto causal prueba-error las veces que sea necesario hasta lograr las metas propuestas en el proceso de planificación.

**#éxito #paciencia #perseverancia**

**A** toda empresa le asiste el derecho a equivocarse, porque también el error es una forma de aprendizaje y mejora, siempre que vaya acompañado del necesario pensamiento crítico y analítico como vía estratégica para probar e intentar nuevamente la búsqueda perseverante, prudente y paciente de resultados con la finalidad de corregir a tiempo, abriendo nuevas vías y opciones alternativas para alcanzar los objetivos.

## 20

Hasta ahora no hemos prestado la atención debida a la medición del rendimiento, la mejora del *management* y la estrategia que adoptamos como empresa, y en estos momentos de tanta volatilidad e incertidumbre parece coherente, además de necesario, que comencemos a hacer uso de la herramienta del cuadro de mando integral —CMI— como medio para controlar la gestión y conocer la realidad de nuestros niveles de crecimiento y rentabilidad.

**#medición #error #eficiencia**

**T**odo lo que se hace se puede medir, y no medir priva a la empresa de conocer el estado de las cosas y el impacto real de la estrategia adoptada, la toma de decisiones y su ejecución práctica. De esta forma no es posible analizar y diagnosticar para ser más eficaz y eficiente, corrigiendo y enmendando errores y desviaciones lo que, en definitiva, significa reiterarse, agravar y persistir en lo que no se hace adecuadamente.



# 21

En esta compleja época de crisis debemos revisar y replantear nuestra planificación, nuestro presupuesto y nuestra forma de hacer las cosas, dejando los grandes objetivos para el momento en el que se clarifique el escenario y el contexto en el que desarrollaremos nuestros negocios.

#objetivos #crisis #estrategia

«El aleteo de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo». La estrategia constituye el camino y fundamento de la empresa para alcanzar objetivos y, en su caso, corregir las desviaciones que se produzcan. De aparentes pequeñas acciones se pueden lograr grandes e impredecibles resultados que se multiplican en el tiempo; solo hace falta —no es poco— creer en lo que se hace y persistir en el intento con estrategia, estrategia y estrategia.

En esta compleja época de crisis debemos revisar y retocar nuestra planificación, nuestro presupuesto y nuestra forma de hacer, dejando —si fuere necesario— los grandes objetivos para el momento en el que se clarifique el complejo e incierto escenario de los negocios.

## 22

«¡Lo importante no es saber, sino tener conexión y acceso al teléfono del que sabe!». Nadie nos puede exigir que sepamos de todo, y a pesar de que hoy en día la mayoría de los equipos son multidisciplinares —una exigencia surgida del actual escenario de los negocios—, seguimos sin recurrir al experto externo cuando tenemos carencias y no sabemos como afrontar las dificultades.

**#conocimiento #asesoría #experto**

**E**l conocimiento empresarial es aplicado a la resolución de problemas y, en muchas ocasiones, las organizaciones se ven obligadas a hacer frente a situaciones que conllevan verdaderas lagunas y dificultades complejas de abordar con las necesarias garantías para solventar con soluciones realistas y competentes los problemas a los que debe hacer frente la organización. En estos casos, se debe contratar a profesionales y expertos externos que sean capaces de asesorar en la respuesta más conveniente, eficiente, rápida y eficaz... Cualquier compañía debe asumir que es imposible saberlo todo, pero que siempre existen recursos para asumir los desafíos y encontrar respuestas a las situaciones que se ve obligada a solventar.



## 23

Nos encontramos en un momento en el que es del todo necesario replantear las cosas, reestructurar la organización, revisar y rediseñar objetivos y estrategias y reducir costes, eliminando lo superfluo. Hemos creído, erróneamente, que la reducción de costes llevaba necesariamente a la eficiencia, cuando es la eficiencia la que lleva a esa reducción.

**#reestructuración #análisis #resolución**

**E**n situaciones complejas es obligado que la empresa gestione, desde la prudencia, el necesario análisis y diagnóstico de la situación para cuestionar y después replantear en profundidad las estrategias aplicadas a la toma de decisiones, a los procesos que lleva a cabo, a las tareas esenciales que realiza su capital humano y a la ejecución de su plan de acción, con la mayor inmediatez posible en el tiempo. Todo va a depender del tipo de necesidad y su grado de dificultad en la resolución.

Los problemas y las labores primarias requieren un tiempo de respuesta de cero minutos, mientras que las labores secundarias pueden esperar más y ser realizadas en el momento más conveniente.

## 24

Diversificar el riesgo es una pauta y una obligación para toda empresa. Hemos iniciado nuestra actividad en varios mercados del área de forma simultánea y, transcurrido un tiempo prudencial, realmente no estamos obteniendo los resultados esperados.

**#diversificación #concentración #estrategia**

**N**o diversificar significa aumentar exponencialmente el riesgo, siempre y cuando la estrategia asociada se fundamente en la necesaria racionalidad, realidad y el preceptivo análisis previo de la situación porque tan arriesgado es concentrar todos los recursos en una sola meta u objetivo como no definirlos con claridad y abordar demasiados proyectos de forma conjunta.



## 25

No hemos sido capaces de percatarnos ni de reaccionar a tiempo ante las dificultades que atraviesa la organización porque pensamos erróneamente que se trataba de una situación coyuntural y superable a corto o medio plazo. Ahora, a los graves problemas de tesorería, hay que añadir los asociados a la pérdida constante de rentabilidad y la consecuente disminución de circulante.

**#estrategia #reacción #previsión**

Una de las funciones y labores más relevantes y necesarias en la gestión de la empresa es mantenerse permanentemente alerta ante los posibles cambios y turbulencias que pudieran afectar el escenario en el que habitualmente desarrolla su actividad.

Especular o no realizar el debido diagnóstico y obligado seguimiento siempre derivará en un aumento de su exposición al riesgo, lo que, sin duda, se puede evitar con el recurso a la información real y actualizada, manejándola adecuadamente, y la capacidad de «reacción temprana» ante lo inesperado, complejo e incierto, al objeto de evitar el verse obligado a limitar recursos o adoptar medidas más drásticas.



## 26

Debemos cambiar de estrategia: ha quedado demostrado que imitar al líder no siempre es lo más adecuado porque las capacidades, condicionantes, mercados y recursos no son los mismos.

*#imitación #estrategia #know-how*

Las personas que ocupan cargos de dirección en la compañía deben entender y asumir que las estrategias que deciden poner en marcha ni son inmutables ni son infalibles ni tampoco perduran por siempre en el tiempo, porque el contexto en el que la organización se desenvuelve y desarrolla su actividad está en constante movimiento, es flexible y se expone invariablemente a un contexto definido por las incertidumbres y los cambios constantes.

Otra cuestión es la relativa a que en todo sector existen compañías pioneras con una cuota de poder e influencia en el mercado muy sólida y difícil de alcanzar para el resto de la competencia. La tarea de imitar no solo se caracteriza por su evidente y manifiesta complejidad —¿qué imitar?, ¿conocemos cómo lo hace la competencia?, ¿se puede emular y reproducir?, ¿contamos con los medios necesarios?—, sino que en muchos casos revierte en resultados muy diferentes a lo esperado. Una de las razones primordiales del posible fracaso en el proceso de imitación se fundamenta en que es muy complejo copiar cuando no se cuenta con el *know-how* y la experiencia que se trata de ejecutar, o acaso cuando ni el acceso a los recursos humanos, financieros y de conocimientos ni el escenario en el que la empresa desarrolla su actividad son los mismos.



# 27

La empresa debe tratar de hacer las cosas sencillas, porque ya llegará la oportunidad de que se compliquen. Hemos diseñado una estrategia poco realista atendiendo a unos objetivos que se puede afirmar que son casi irrealizables...; luego, nos preguntaremos por qué no somos capaces de cumplir nuestros planes.

**#objetivos #tareas #estrategia**

**E**s correcto pensar en grande, pero también debemos entender que el logro de metas y la superación de retos es un sumatorio de muchos logros pequeños. La vida de la empresa se compone de un conjunto de tareas coordinadas y desarrolladas por las personas que integran la organización, y el sumatorio de sus logros es la vía estratégica para alcanzar las metas y los objetivos planificados y previstos, sin perder de vista y entendiendo siempre que el error es parte intrínseca de esa gestión. Así, en materia de comisión de fallos de cálculo o comisión de errores es esencial el preceptivo análisis y diagnóstico en profundidad para evitar su posible repetición en el futuro.

## 28

Nos encontramos en un momento de replanteamiento y actualización de paradigmas que, además, supone una oportunidad para adaptar y revalorizar la actividad y visibilidad de la empresa mediante su mejora continua, la aportación de valor y la necesaria diferenciación de la competencia. Esto significa que queda mucho por analizar, diagnosticar y planificar, porque todo cliente va a requerir y necesitar una respuesta individual a su problema específico.

**#error #resolución de problemas #estrategia**

**E**n gestión de empresa no se puede ser excesivamente generalista cuando se habla de sus relaciones con los destinatarios de productos y servicios, porque se trata de una estrategia que dificulta la visión y posterior aplicación, desde el conocimiento, de criterios de eficiencia, tanto en cuestión de procesos como en la práctica diaria en el desarrollo de la actividad desarrollada por la compañía... Todo ello para seguir avanzando. Desde la dirección, la resolución de los problemas que puedan surgir debe constituir uno de los ejes estratégicos organizativos y de acción para el cumplimiento de los objetivos.

Se trata de impulsar y relanzar el trabajo sobre la base del binomio prueba-error como esquema de aprendizaje no estigmatizable, y siguiendo etapas correlativas:

1. Obtención y procesamiento de información.
2. Análisis y diagnóstico de la situación.
3. Detección de errores y desviaciones en la planificación, además de las incidencias operativas, sus causas y la valoración de sus efectos.



4. Replanteamiento de situación, toma de decisiones e impulso de las oportunas medidas de corrección.

5. Aplicación de medidas correctoras y de acción.

6. Seguimiento de la aplicación y análisis del impacto real de la subsanaciones realizadas y los resultados obtenidos.

7. Nueva corrección si fuera necesario.

No debemos olvidar que los problemas y el enfoque que les da la organización constituyen una de las bases y los pilares del *management*... En definitiva, se trata de entender los errores como un elemento configurador de la estrategia para ampliar conocimientos, porque errar no tiene que significar fracasar.

## 29

Creerse que la organización siempre va a ejercer las funciones de líder del sector es un error. Para lograr el liderazgo hay que mantenerse a la vanguardia de la innovación, adaptarse y aportar un valor añadido que sea percibido así por la sociedad, los clientes actuales y los potenciales consumidores, los accionistas y también los proveedores; lo que requiere, entre otros factores, de inversión, recursos financieros y humanos, capacidad de previsión y análisis continuo de la realidad del entorno desde el pensamiento crítico.

**#liderazgo #competencia #estrategia**

**N**inguna empresa líder debe permanecer impasible ante lo que hace la competencia, porque mientras eso ocurra las compañías del sector seguirán actuando y reforzándose para superar su posicionamiento y su cuota de poder e influencia en los mercados... Sin duda, lo peor que puede ocurrir es tratar de mantener en el tiempo estrategias de liderazgo mientras se pierde progresivamente esa posición privilegiada.



# 30

Gestionar comercio internacional nunca ha sido fácil, menos aún cuando el entorno global se ve tan afectado por la complejidad, la volatilidad y las incertidumbres.

Es en ese momento en el que la compañía necesita más de previsión, análisis y activación y refuerzo de las herramientas y mecanismos propios para hacer frente al crecimiento exponencial del riesgo... Precisamente lo que no hemos hecho nosotros.

#exportación #riesgos #estrategia

**N**o contar con protocolos específicos para situaciones VUCA —volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad— ni tratar de fortalecer la protección de los intereses comerciales de la compañía renegociando con proveedores, si fuera el caso, debilita progresivamente la posición de la organización, dificultando alcanzar los objetivos y metas previstos.

Toda situación compleja exige de un diagnóstico y la consiguiente valoración para poder corregir y replantear estrategias. Lo cierto es que a mayor complejidad, más riesgo y, en el caso de compañías que actúan en mercados exteriores, es habitual que esta realidad produzca un impacto más contundente y perjudicial en materia de costes.