

**ENAE BUSINESS SCHOOL**  
**INSTITUCIÓN FUNDAMENTAL EN LAS RELACIONES ENTRE**  
**LA UNIVERSIDAD Y EL MUNDO EMPRESARIAL**

**ENAE Business School es una escuela de negocios global cuya misión es alcanzar el reconocimiento de ser la institución fundamental en las relaciones entre el mundo universitario y el mundo empresarial y las administraciones públicas, y de sus actuaciones deben derivarse beneficios directos para España.**

**El profesorado de ENAE es una de sus piezas clave para alcanzar esta misión:**

ENAE prima la formación práctica y aplicable en el día a día de la empresa mediante un profesorado con acreditada experiencia empresarial en puestos de responsabilidad directiva o en consultoría.

La Escuela ha contado en los últimos años con más de 750 profesores de acreditada experiencia.

Aualmente imparten clases en ENAE más de 450 profesores con acreditada experiencia profesional en dirección de empresas.

Los programas Master se desarrollan actualmente con profesorado español y latinoamericano en distintos países de Latinoamérica.

**El profesorado es un aval de la calidad de ENAE Business School.**

ENAE Business School exige a todos sus docentes titulación académica y actualización constante en sus conocimientos, así como la experiencia y la capacidad de aplicar esos conocimientos a la realidad empresarial.

La selección del profesorado es fundamental dentro de ENAE Business School. Se sigue un proceso de selección muy riguroso en cuanto a su curriculum docente e investigador como a su experiencia en el mundo empresarial, el claustro de profesorado de la Escuela se renueva regularmente atendiendo a las demandas de nuestro alumnado y a las nuevas tendencias empresariales.

Además, cuenta también con profesorado visitante que ejerce la docencia en las más prestigiosas escuelas de negocios y universidades a nivel nacional e internacional.

La calidad del profesorado es contrastada mediante las oportunas encuestas.

**El profesorado de ENAE Business School, viva experiencia de la realidad económica y empresarial.**

Los profesores de la Escuela de Negocios sienten la realidad económica y empresarial actual y para demostrarlo escriben sobre ella.

## MITOS SOBRE LA CREATIVIDAD

Desde pequeños hemos crecido escuchando que la creatividad es algo reservado a científicos, artistas, diseñadores o inventores. El DRAE, define al creativo o creativa, como: *el que posee o estimula la capacidad de creatividad o invención; capaz de crear algo; profesional encargado de la concepción de una campaña publicitaria*. Esta última acepción todavía reduce más el campo, asociándolo a una profesión, y concretamente (algo muy extendido) al campo de la publicidad. Se trata pues, de una minoría y el resto de los humanos, estamos invalidados para crear. Yo no soy creativo, equivale a decir, que soy una persona normal, discreta, trabajadora, incluso inteligente, pero, creativa...eso es otra cosa.

**Este sería el primer mito.** Reducirla a un don o talento natural con el que se nace y que si no lo tengo, estoy incapacitado. Efectivamente el talento tiene inicialmente un componente genético; desde nuestro nacimiento ya traemos una pequeña parte “de fábrica”, pero por sí sola no es suficiente. Requiere de aprendizajes y experiencias, así como de un espacio y de oportunidades donde poder expresarlo. Todo ello aderezado con una actitud motivadora, de pasión y de ansias de aprender y experimentar.

**El segundo mito** es afirmar que solo personas rebeldes, transgresoras, de fuerte personalidad, (“científicos locos”), libres y utópicas, son capaces de crear. Verdad a medias. Hace falta algo de lo anterior, pero una persona que solo posea las características anteriores, se convierte en alguien intratable, incluso agresivo que pone más el acento en destruir que en crear. Necesitamos también el control, la utilización del lado izquierdo del cerebro que atempere con la lógica, la racionalidad y el sentido común el estallido creativo. Primero la “locura”, pero a continuación, el sentido práctico (la innovación).

**El tercer mito** reside en la creencia por parte de las organizaciones, que dar entrada a la creatividad supone dar saltos en el vacío, romper con todo lo anterior, invertir el orden establecido e introducir una cierta forma de anarquía. Falso. El método o filosofía Kaizén de origen japonés y origen de la calidad total, comenzó a aplicarse en la industria automovilística nipona sin plantearse nunca que fuera una meta global y absoluta, sino que se centraron en pequeñas mejoras paulatinas; de la parte al todo. Pequeños cambios, grandes cambios.

**El cuarto mito** consiste en darle una importancia superlativa al factor inteligencia; sólo personas con un alto coeficiente intelectual son capaces de crear. Teoría tumbada por Gardner y sus *inteligencias múltiples*. Todos somos tontos o inteligentes, depende de la materia que tratemos. Así cada uno debe encontrar cuál es su inteligencia predominante: espacial, lingüística, interpersonal, natural, matemática, etc. Reducir la inteligencia a expedientes académicos o al ejercicio de profesiones consideradas de “alto contenido intelectual”, es un mito con el que hemos crecido las generaciones de nuestros padres y la nuestra, con toda la carga negativa y de complejos de tontitos y tontitas, por haber estudiado una FP, diplomatura o una carrera con menos aureola científica. Me recuerda una letra de Sabina que le pregunta a un camarero si alguna vez estuvo enamorado y contesta: *no señor; yo siempre fui camarero*.

La inteligencia es *la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas (DRAE)*. Proviene del latín *interllegere*, o elegir entre, y yendo más atrás en el significado: *recoger entre*. Inteligente es el que sabe escoger entre varias opciones para resolver una cuestión.

Citando a Franc Ponti, uno de los pioneros de la creatividad en España: *Una persona es creativa cuando de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una situación*.

La creatividad es un músculo que puede ejercerse. Necesitamos superar los inhibidores, elaborar estrategias y aplicar técnicas. Se encuentra al alcance de todos y no es patrimonio de especialistas ni de departamentos de innovación. Las organizaciones que no lo entiendan, seguirán estancadas en el corto plazo, la obsesión por la maximización del beneficio, y a hacer más de lo mismo. Pero esto merece abordarse en otra ocasión.

**Antonio Ángel Pérez Ballester**

## **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO**

### **Y LA CATÁSTROFE DE JAPÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Aunque aún es pronto para evaluar las consecuencias del reciente terremoto y posterior tsunami sufridos por Japón, sí que es posible y conveniente hacer unas consideraciones básicas sobre la influencia de la gestión del riesgo sobre el comercio internacional, en su concepto amplio recogido en la reciente norma ISO31000, tras estas catástrofes.

En el momento actual la prioridad absoluta de las Autoridades es el salvamento de la población afectada y la toma de medidas para minimizar los daños consecuenciales de la catástrofe como pudiera ser el riesgo de radioactividad. A pesar de afectar a uno de los países más desarrollados y preparados en la prevención y respuesta a terremotos, las crecientes cifras de afectados y bajas van dando una auténtica medida de la dimensión de la catástrofe humanitaria. Las consecuencias económicas, por su parte, no han hecho más que empezar a dejar sentirse en el mercado de valores japonés y mundial.

El mercado reasegurador ocupa un lugar destacado en este escenario al sumar, con éste de Japón, su tercer gran desastre de 2011. Los dos anteriores fueron las inundaciones de Australia de enero y al terremoto de Nueva Zelanda de febrero. La fuerte implicación de la Administración Pública japonesa en el seguro de catástrofes para viviendas residenciales hace que, en este caso, se limite la repercusión internacional a los riesgos industriales y de empresas directamente cedidos al mercado reasegurador global.

El pasado 8 de marzo la Japan External Trade Organization (JETRO), cuyo objetivo es recopilar datos económicos y comerciales sobre la actividad de las empresas japonesas en el exterior, hizo público los resultados de su última encuesta. Según se deduce de los datos aportados por este estudio, en el que participaron más del 30 por ciento de las 3000 empresas miembros de JETRO, serán las pymes las que sufran un mayor impacto en sus operaciones de comercio exterior al ser menos frecuente que dispongan de instalaciones alternativas en otros países así como de planes de contingencia para la continuidad de sus negocios en el extranjero.

Aunque es significativa la posición de China como principal receptor de bienes y servicios de las empresas niponas, es bien conocida la tradicional vocación exportadora de Japón con posiciones muy relevantes no sólo en sus exportaciones a Estados Unidos y el resto de extremo oriente sino con una creciente influencia en otros mercados.

La firma de nueve tratados de libre comercio entre Japón y varios países y zonas económicas (Suiza, México, Chile, Malasia, Tailandia, Indonesia, Vietnam, Filipinas y la ASEAN) ha ayudado a la expansión internacional de la economía japonesa, pero sus intereses comerciales han crecido también de forma importante en otros países emergentes como Brasil e India en una estrategia de diversificación de la dependencia de la economía china.

#### **El papel de la empresa españolas**

Los efectos para la economía española de la catástrofe de Japón serán, según los expertos, relativamente limitados, dado que el volumen de nuestros intercambios comerciales con el país asiático tan solo representa el 1,15 por ciento del total. Por otro lado, también es cierto que el mercado japonés, con 127 millones de potenciales consumidores y una renta per cápita de 39.000 dólares, el doble de la española, se ha convertido en prioritario para las exportaciones españolas.

El coste de reconstrucción del país, que se cifra, según las primeras estimaciones, alrededor de 130.000 millones de euros, frenará la incipiente recuperación de la economía japonesa, la más endeudada del mundo desarrollado.

Las empresas españolas, por su parte, podrían encontrar en esta situación una oportunidad de negocio si son capaces de convertirse en aliadas estratégicas en la reconstrucción del país. Este podría ser un buen momento para replantearse la relación comercial con el gigante asiático, con el que España mantiene relaciones bilaterales estables desde 1952.

(sigue)

Los empresarios españoles pueden desempeñar un rol fundamental en la reconstrucción de Japón lo que a su vez podría ayudar a relanzar a la maltrecha economía nacional, aprovechando las buenas relaciones que ambos países mantienen en todos los ámbitos.

España exporta a Japón productos químicos, alimentos, aparatos electrónicos, minerales metálicos y escorias, automóviles y componentes, bolsos y productos de moda que en 2010 alcanzaron un valor de 133 millones de euros, lo que representó un incremento del 6,4% respecto al año anterior.

Las pymes españolas deben estar atentas a cualquier necesidad de Japón para, además de ayudar al país en su reconstrucción, buscar oportunidades comerciales que mejoren nuestra balanza comercial. De la necesaria revisión de los planes de JETRO y los resultados de la exportación japonesa surgirán amenazas pero también oportunidades para las empresas españolas en el mercado mundial.

Ya han sido motivo de noticia en los medios de comunicación la disminución de la demanda del turismo japonés a España o la previsible tormenta en las exportaciones de Zara o Lladró al Japón. Sin embargo, esta coyuntura del mercado internacional da lugar a nuevas oportunidades para las empresas españolas que, tras un adecuado análisis de sus capacidades y mercados, pueden desarrollar o ampliar sus operaciones en países como India, Brasil y México con un alto potencial de desarrollo y en los que no es previsible contar con una agresiva oposición de competidores japoneses en el corto y medio plazo.

No es inhabitual que cuando organizaciones como JETRO realizan encuestas como la mencionada consideren riesgos estratégicos, financieros y operacionales en el mercado exterior: riesgo de cambio, costes de la mano de obra, riesgos laborales, infraestructuras inadecuadas, problemas con la propiedad intelectual, subdesarrollo del sistema legal, impuestos y barreras arancelarias, ... Sin embargo, es poco habitual ver que se sopesen de manera adecuada los riesgos de azar como las catástrofes naturales.

La norma ISO para la gestión eficaz del riesgo, traducida por AENOR al español como norma UNE-ISO 31000:2010, constituye el marco idóneo para que cada organización, independientemente de su tamaño o sector, analice sus riesgos de forma global, tanto en su mercado local como para sus exportaciones, minimizando sus amenazas e incrementando sus oportunidades en un mercado internacional muy competitivo y cambiante por terremotos, guerras, revoluciones sociales o terrorismo.

Por lo demás, este suceso nos deja un mensaje claro: el de la necesidad que tienen las empresas de dotarse de herramientas que les permitan estar preparadas para hacer frente a posibles catástrofes y sucesos adversos que pongan en peligro la continuidad del negocio. Así, la adopción y puesta en marcha de políticas de gestión de riesgos junto a otras que ayuden a mitigar y paliar las consecuencias de acontecimientos negativos: Planes de Continuidad de Negocio (BCP), Planes de Gestión de Crisis..., se presentan más necesarias que nunca en un mundo cada vez más globalizado.

**Ángel Escorial Bonet**

**Profesor de ENAE Business School**

**Director General de Riskia y Miembro del comité ejecutivo de AGERS**

## **DECIDIR NO ES FÁCIL**

La vida tiene sus leyes y la realidad es tozuda. A nadie le gusta el riesgo. Nadie que no sea masoquista busca el dolor. Y sin embargo estos están presentes en nuestra vida. No podemos cambiar esta realidad pero sí podemos asumirla y aprender a convivir con ella porque tiene sentido.

Se trata de una ley inexorable: para vivir hay que morir, para ganar hay que ceder, para crecer hay que pasar por conflictos y vencerlos. El niño nace a la vida muriendo a su mundo acuático, silencioso y confortable en el seno de su madre. La semilla muere para que pueda brotar el fruto. En una negociación se ceden recursos a la otra parte porque quiero obtener algo de él. En un diálogo constructivo no se debe pretender que el otro venga hasta mi postura sin yo acercarme a la suya.

Esto es perfectamente aplicable a la toma de decisiones. Tomar decisiones es muy importante y tarea nada fácil. Si nos fijamos atentamente, estamos tomando decisiones con mucha frecuencia a lo largo del día. Pequeñas decisiones la mayoría de ellas (entro a tomar un café, compro tal golosina, llamo por teléfono a un amigo...) y no tan pequeñas alguna de ellas. En el ámbito empresarial podemos decir que la rentabilidad de un directivo se mide por la bondad de las decisiones que toma.

Por otro lado, podemos ver en torno nuestro un número considerable de personas indecisas. Tal vez la causa de esta indecisión sea su negativa a aceptar que decidir es renunciar. Y renunciar a cosas buenas. En el fondo, "tomar decisiones es renunciar a la segunda mejor opción." Y esto es doloroso.

Muchas personas lo quieren todo. No se resignan a renunciar. Cuando estamos frente a una atractiva carta o menú en un restaurante debemos ser conscientes de que para tener una buena comida hay que renunciar a toda la carta menos a un plato. Los jóvenes que terminan el secundario se encuentran ante una perspectiva de múltiples y atractivas posibilidades: puedo estudiar tal cosa, o tal otra, puedo aprender este oficio o trabajar con mi padre en tal sitio... Pues bien, si quieren crecer, tendrán que renunciar a todas esas ricas y atractivas posibilidades para emprender el empeño de conseguir una.

Y en este ejercicio cotidiano de tomar decisiones hay que estar alerta también para no caer en una actitud que puede sonar a prudente pero que no es productiva ni enriquecedora. A algunos les pasa. ¿Cuál es el momento ideal para hacer ciertas cosas? ¿Cuál es el momento ideal para tener un hijo? ¿O para crear una empresa? No se trata de hacer una llamada a la irresponsabilidad y la precipitación sino más bien a no caer en la tentación del perfeccionismo. Por un falso perfeccionismo, "esperando el momento en que pueda ser, pasa el momento en que pudo ser." ¡Qué lástima que tantas oportunidades, por no aprovecharlas, pasen o, peor aún, se conviertan en amenaza.

Por otro lado, decidir no es fácil ya que existe el rechazo natural del ser humano hacia el cambio. Tanto más fuerte cuanto más grande sea el cambio. Los cambios siempre se perciben como amenaza, como pérdida de libertad. Aunque se cambia para crecer o para buscar una mejora, la adaptación es molesta. Es perfectamente natural que sintamos este rechazo instintivo.

No olvidemos que la mayoría de las innovaciones y buenas ideas de cambio han sido rechazadas al principio por gente inteligente. Recuerdo que en un curso que estaba dando hace años a técnicos y directores de una empresa importante de informática, uno de los presentes confesó en público que él había sido quien más se había opuesto a la introducción del ratón cuando este apareció en el mercado.

(sigue)

¿Cuál es la clave para decidir bien? Para mí, no cabe la menor duda: tener muy claro y muy concreto lo que se quiere conseguir. No una nebulosa de deseo o una abstracción muy bonita (“dar un buen servicio al cliente”, “ser un líder en el mercado”...etc) sino una identificación clara y precisa de la necesidad, carencia o problema que se tiene y que se pretende solucionar con la decisión que tomemos. Las personas que más rápida y certeramente deciden son las que tienen muy claro el objetivo, no las que tienen más dinero, medios o posibilidades. Es el objetivo el que justifica la decisión y no al revés. Y uno de los errores más frecuentes en la gente es lo que podríamos llamar la “justificación a posteriori”: empiezan por tomar la decisión (me compro esto, nombro a Fulano en tal puesto...) y luego “apañan” y justifican el objetivo para adaptarlo a la decisión tomada.

No debemos comenzar el proceso de la toma de decisiones discutiendo soluciones o alternativas. No le demos vueltas al “qué hago” sino más bien al “qué quiero”. Y contestemos a esta pregunta con respuestas claras y concretas. El lenguaje abstracto no ayuda a la acción.

Otra dificultad frecuente que tenemos al tomar decisiones se presenta cuando pensamos en la dificultad de llevar a cabo la decisión que consideramos. ¿No será demasiado difícil? ¿Seré capaz? Muchas cosas que parecen imposibles se hacen posibles al luchar por ellas. Hagamos posibles las cosas arduas afrontándolas. En una ocasión me dijo un buen amigo justo cuando acababa de conseguir una cosa realmente difícil: “lo conseguí porque no sabía que era imposible”. Se hace camino al andar. En la película “El Imperio contraataca” Luke le dice a Yoda: “intentaré sacar esa nave que se ha hundido” Y Yoda le responde: “No lo intentes. Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes”.

Recuerdo una anécdota que me pasó hace bastantes años en Buenos Aires con el hijo de un amigo que terminaba ese año el colegio. Le pregunté qué iba a estudiar y él me respondió que ingeniería. “¿Dónde piensas estudiar ingeniería?”, le dije. Él, dubitativo, me respondió: “no sé. Me gusta tal sitio porque preparan muy bien pero hay una gran dificultad ya que sólo aceptan a 80 alumnos cada año.” Entonces yo le dije: “pues ve pensando en quiénes serán tus 79 compañeros”. Todavía hoy me recuerda cuando nos vemos, que esas palabras de confianza en él le ayudaron mucho. Se presentó, aprobó y hoy es un ingeniero excelente.

Una última idea en esta serie de reflexiones sobre la dificultad que tiene la toma de decisiones. Cuentan de un señor que estaba en una sala de máquinas tragamonedas de un casino y sacó el premio máximo. En lugar de disfrutarlo, empezó a lamentarse porque estaba jugando apuestas de una moneda en lugar de tres. Asumamos que una vez tomada la decisión, es mucho mejor disfrutar lo que fue que añorar lo que pudo ser. Como dijo Kathleen Sutton: “cuando no se puede tener lo que se quiere, es la hora de querer lo que se tiene”.

**Fernando Bringas Trueba**

**Profesor de ENAE Business School y Consultor de Dirección**

## **LA PLANIFICACIÓN: UNA ASIGNATURA QUE SUSPENDE LAS PYMES**

Usted, ¿se subiría a un avión sabiendo que el comandante, aunque con muchas horas de vuelo a sus espaldas, no lleva la carta de navegación? ¿Se imagina, por ejemplo, que se produjera una tormenta inesperada durante el vuelo? A pesar de la pericia del piloto, los problemas serían muchos y graves... Bueno, pues estos desastres ocurren con frecuencia en las empresas que no planifican, van a pecho descubierto, dando palos a todo lo que se mueve e invirtiendo esfuerzos que, en muchos casos, tienen una mínima o nula traducción en la mejora.

Recientemente en un seminario que he impartido para gerentes de pymes pregunté quién hacía alguna proyección; para mi sorpresa: nadie, y las razones que me argumentaron: no tengo tiempo, nunca se cumple, arruina mi capacidad de improvisación, mi estructura es flexible y me puedo adaptar.

Creo, de verdad, que nos equivocamos; no digo planificar a la japonesa: periodos de 25 años, pero de esto a nada, hay una diferencia.

De las muy diversas definiciones que se han hecho de planificación, yo siempre, coloquialmente, digo que un plan "es una estimación que se hace para que no se cumpla". Porque, es cierto, cumplirse, lo que se dice cumplirse, en sentido estricto, casi nunca; ahora bien, indican cuánto se han desviado de la senda prevista y ponen en la pista para corregir o minimizar esos desajustes. Desde esta óptica, la planificación toma todo el sentido y alcanza la máxima expresión. Porque aquello que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede corregir, esa es la cuestión.

Por otro lado, a tenor de la importancia relativa, hay variables más y menos relevantes; las primeras tienen un alto interés, dado que pequeñas desviaciones en sus valores, suponen fuertes impactos en la empresa; por el contrario, las segundas carecen de interés. Si el tiempo que tiene es limitado y no llega a controlar todos los movimientos, céntrese en el grano y deje al lado la paja. Ahora bien, con relación a las variables relevantes tienen que planificarse palancas por todos los lados; no puede permitirse que ninguna marea les afecte, porque la improvisación tiene más riesgos que beneficios.

Considero que la planificación es absolutamente imprescindible, porque "si no sabes dónde vas, puedes llegar a donde no quieres", suelo decir con frecuencia.

**Gloria Montes**  
**Profesora de ENAE Business School**

## **LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO,**

### **FUNCIÓN ESTRATÉGICA Y TRANSVERSAL DE LA EMPRESA**

La ISO/IEC 73/2009 define la Gestión del Riesgo, como el “Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo”.

Es, por lo tanto una función estratégica, transversal e imprescindible de la empresa bien gestionada.

Existen otros conceptos de la Gestión Integral del Riesgo como COSO II, Ferma, la ANZ-400, pero todos coinciden que es:

- Un proceso continuo, permanente y en constante desarrollo, por el comportamiento dinámico de los riesgos.
- Responsabilidad de toda la empresa y al frente el Consejo de Administración.
- Con la finalidad de lograr la consecución de los objetivos estratégicos y la obtención de ventajas competitivas, a través del conocimiento global del riesgo de la organización y su incidencia en el logro de dichos objetivos.

Aplicación sistemática de:

- políticas
- procedimientos
- prácticas de gestión

a las actividades de:

- comunicación
- consulta
- establecimiento del contexto (interno y externo), e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento, y revisión del riesgo.

Misión y fin

Abordar el análisis y evaluación de todos los riesgos que tenga la empresa (con y sin ánimo de lucro) o administración pública, con el fin de adoptar las acciones y medidas necesarias para prevenirlos y, si se materializasen, que no perturben el cumplimiento de sus objetivos y fines, y se salvaguarde su patrimonio, las personas y sus resultados.

Debe estar integrada en la cultura de la empresa de forma eficiente, en un programa dirigido por el Consejo de Administración, Director General o por el Chief Risk Officer (CRO), que son los responsables de transformar la estrategia en objetivos y asignar responsabilidades en toda la empresa.

La gestión del riesgo como palanca de competitividad, sirve a la empresa para que la dirección trate eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, en toda la empresa y en cada una de las partes que la integran, llegando desde la perspectiva individual a la agregada de toda la organización, y así disponer de una perspectiva de la cartera de riesgos y de un reflejo de su perfil de riesgo residual y sus tolerancias al riesgo, sin que superen el riesgo aceptado.

Mejora la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés (stakeholders).

Ayuda a encontrar un equilibrio óptimo entre crecimiento, rentabilidad y riesgo.

Permite alcanzar, razonablemente, el logro o grado de consecución de los objetivos estratégicos, operacionales, de fiabilidad de la información y cumplimiento de las normas y leyes aplicables.

(sigue)

Puede ser aplicada en cualquier tipo de empresa (micro, pequeña, mediana, grande), y actividades, teniendo en cuenta las singularidades y peculiaridades de cada una, y la posibilidad que se lleve a cabo con una estructura interna específica o con apoyo externo (asesores, consultores, corredores, u otros profesionales independientes).

Facilita la obtención de financiación nacional e internacional, o un "rating" en las condiciones más favorables posibles.

Genera confianza en la estabilidad y continuidad de la empresa, su gestión, sus productos y/o servicios  
Reduce la volatilidad de los resultados y del valor de la acción.

Ayuda a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En muchos casos, es una exigencia regulatoria para empresas que coticen en las bolsas de EE.UU. y de Europa, o exigencia de los inversores y/o entidades financieras.

Los órganos supervisores la exigirán con más fuerza cada vez.

Aquellas empresas que no la implanten, perderán una ventaja competitiva, ya que se exigirá a toda la cadena de valor.

En todo momento, se producen oportunidades de mejora en la gestión de las empresas y administraciones públicas y por la tanto, para aquellas que no la tengan implantada, una de esas oportunidades es, poner en práctica la gestión integral del riesgo.

Conocer y evaluar los riesgos y tener un plan de financiación, antes de decidir si se pone o no en marcha un proyecto, da garantía de gestión eficiente y de administrar adecuadamente los recursos disponibles, además de ser una palanca de competitividad para la empresa.

La integridad y valores éticos de la organización, asumidos y aplicados por todas las personas que la conforman, redundará en una potencial menor exposición al riesgo.

**Gonzalo Fernández Isla**

**Adjunto a la Dirección y Chief Risk Officer (CRO) de ENAE Business School**

## **DE NOMBRE LOGÍSTICA Y DE APELLIDO INTEGRAL.**

No sabemos con certeza cuándo acabará realmente este período de crisis, pero sí parece evidente que para salir del mismo debe ser con el esfuerzo de todos, cada uno desde su quehacer profesional y personal. La cuestión es cómo y de qué forma.

Parece lógico y ya demandado un aumento de productividad (incluso con vinculación de los incrementos salariales al mismo), pero este mayor esfuerzo debe ir en una dirección previamente definida y sobre todo llevarlo a cabo de forma coordinada. De nada sirve en una embarcación que los remeros remen más fuerte si lo hacen de forma desorganizada, o cada uno a su modo, o incluso en direcciones distintas, no valdría de nada este esfuerzo extra necesario.

Una vez determinada la estrategia y dirección a seguir por parte de la Alta Dirección, la **Logística** desarrollada bajo una visión **Integral** (esto es, planificando, gobernando y controlando el flujo de materiales y de información asociada bajo una perspectiva global de servicio al cliente y mejora de costes) tiene un aporte determinante para ayudar a coordinar aquellos esfuerzos de los que hablábamos anteriormente.

Y es que, además, en estos tiempos puede aparecer el riesgo de que, con el mejor de los fines, cada responsable de área o departamento, en el ánimo de ayudar a mejorar sus procesos, cifras e indicadores, intente optimizar su área haciéndolo de forma aislada. Error.

Existe una norma básica en Investigación Operativa que afirma que el óptimo de la suma no tiene por qué ser la suma de los óptimos, es decir, generalmente no se alcanza el óptimo de la empresa optimizando cada departamento de forma aislada.

A modo de ejemplo, diríamos que puede suceder que el área de transporte intente optimizar sus tarifas y costes completando cargas de camión completo o completando rutas, poniendo en riesgo un adecuado servicio al cliente, o que el área de compras trate de buscar descuentos por volumen aún a costa de comprar materiales que se almacenarán luego más tiempo del necesario (especialmente dañino con tipos de interés altos como sucede hoy día!).

La clave parece ser:

- 1.- Colocar al cliente como nuestro auténtico "Director General": él es quien manda, y a quien tenemos que satisfacer, alegrar y fidelizar en cuanto a costes, servicio, y tipología de formatos y pedidos. En la situación actual, con una demanda interna débil, ¿cómo además vamos a "darle argumentos" para que no compre tal o cual producto? (formatos no adecuados, pedidos que lleguen con faltantes, frecuencia insuficiente de entregas, etc, etc....).
- 2.- Dado que el punto anterior puede significar a priori aumento de costes, ahora debemos trabajar en mejorar procesos, para lograr al menos un efecto total neutro. Para ello, en vez de optimizar "nuestra parcela", la visión integral de la logística nos lleva a tener una amplitud de miras y tratar de mejorar no sólo nuestra empresa de forma conjunta, sino, además, toda la cadena de suministro (desde "los proveedores iniciales de nuestros proveedores hasta los clientes finales de nuestros clientes").
- 3.- Además, cada profesional debe ser un auténtico especialista en su área, conocedor de las mejores prácticas en la misma, pendiente de la aparición de nuevas tecnologías, preocupado en la mejora continua y en el desarrollo del equipo humano que colabora con él, etc... es decir, parece más lógico por ejemplo que la función comercial centre sus esfuerzos en búsqueda de nuevos clientes, rentabilidad de los mismos, posible internacionalización de la empresa, surtido adecuado, etc, que en ver si habrá stock o no para los pedidos a servir mañana, o cuando se fabricará tal o cual pedido en función de la llegada o no de una u otra materia prima pendiente de recibirse... todos estos esfuerzos restan (y mucho) la atención a la labor netamente comercial relacionada con traer a la empresa el máximo volumen de negocio y beneficio.

(sigue)

Es en todo esto donde ayuda un área de logística desarrollada de forma integradora y completa, con profesionales que:

- 1.- Tengan claro, conozcan y vivan la función comercial y de marketing y su especial dificultad en estos momentos.
- 2.- Igualmente, conozcan de forma importante el resto de funciones más operativas de la empresa (aprovisionamiento y compras, mantenimiento y producción si la empresa es manufacturera), etc, y, por supuesto, domine las tareas más tradicionales de la logística (almacén y transporte). A modo de ejemplo, ¿cómo se puede planificar la producción sin conocer en detalle todos los aspectos de la misma (por ejemplo tiempos de cambio de formato de cada línea productiva, mantenimientos preventivos necesarios, etc...)
- 3.- Que se impliquen además en las otras actividades soporte de la empresa (tecnologías de la información, finanzas y recursos humanos especialmente).
- 4.- Que sean capaces de coordinar bajo presión objetivos a priori contrapuestos, negociando e informando hasta la saciedad el porqué de las decisiones tomadas y las ventajas de las mismas.
- 5.- Capaz igualmente de encontrar sinergias con otros “colegas” de distintas organizaciones de la cadena de suministro, a fin de encontrar mejoras que lleven al aumento de la competitividad de dicha cadena.

Nada fácil, es verdad, pero a la vez es tremendamente apasionante. No hay dos días iguales, siempre queda mucho por hacer y mejorar, y qué adecuado llevarlo a cabo bajo una visión integral de la cadena, entre todos. Qué cierto aquel dicho que afirmaba que “una mano lava la otra y las dos la cara”.

**Ricardo Moreno Meseguer**

**Ingeniero Industrial ICAI**

**Director del Máster en Producción y Logística de ENAE Business School**