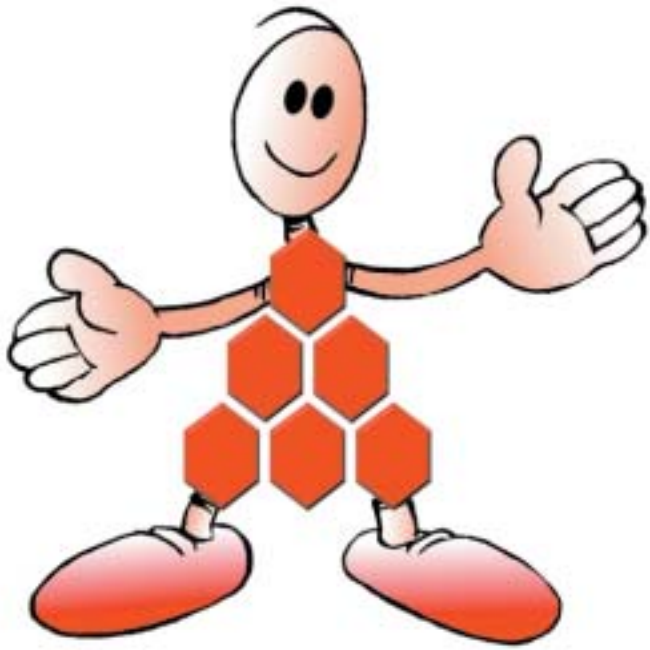
La biblia de la empresa



La biblia de la empresa

Un publicación de **Katoen Natie**

Un grupo diferente y mejor
Nuestra gente marca la diferencia

Idea: Fernand Huts y Paul Demeyere
Diseño e ilustraciones por Dicky

Derechos de autor texto: Katoen Natie
Derechos de autor ilustraciones: Dicky
Queda prohibida la reproducción y/o publicación total o parcial de esta obra, ya sea por impresión, fotocopia, microfilm o cualquier otro medio, sin el acuerdo previo escrito del editor.
Compaginación, impresión y encuadernación: Imprenta Lannoo s.a., Tielt.

Observación: por razones de legibilidad de los textos se ha optado por utilizar solamente la forma masculina de los sustantivos que refieren a personas, pronombres personales y posesivos.

Preámbulo

Apreciados colaboradores,

Una empresa está constituida por un grupo de personas que ejercen juntas una actividad comercial con la intención de crear valor añadido y beneficios. La misión de una empresa es por lo tanto en esencia siempre la misma.

Es de vital importancia para una organización mantener asímismo durante su evolución y crecimiento esa unidad y simplicidad de objetivos.

Sentido común, una clara, pronunciada y declarada conciencia de los costes, así como la evitación de complicados sistemas y teorías forman la base de un buena dirección.

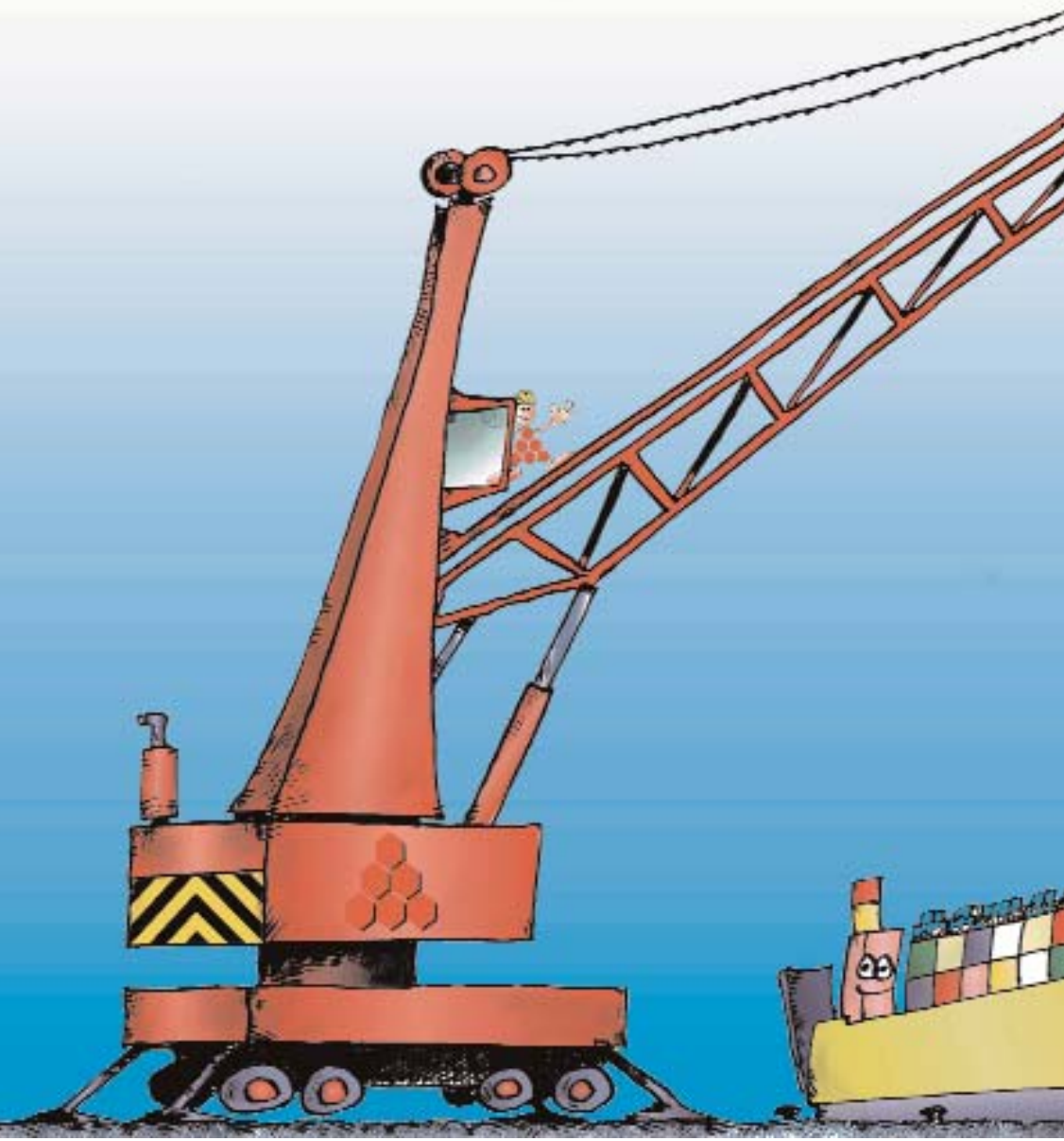
Nuestro grupo así como la interacción existente entre las empresas del grupo están imbuidos de este mensaje, que es nuestra meta, nuestra filosofía y nuestra cultura.

La biblia del grupo Katoen Natie describe qué es y cómo es nuestra empresa, cómo funciona y cual es su espíritu.

Esperamos que cada uno de vosotros pueda verse reflejado en el contenido de la biblia de la empresa y disfrute de ella para poder aplicarlo en sus relaciones laborales.

Disfrutad de esta biblia!

Fernand y Karina Huts



El perfil de nuestros empleados
1
Nuestra filosofía: los pilares de nuestro grupo
2
Vocabulario, conceptos e ideas
3
Nuestro motor: La dinámica empresarial
4
El funcionamiento del grupo
5
Nuestra gente marca la diferencia
6
El mensaje para García
7
Harry el mendigo
8
CONTENIDO

KATOEN NATIE

El perfil de nuestros empleados

Volcado con el cliente

Ahorrador

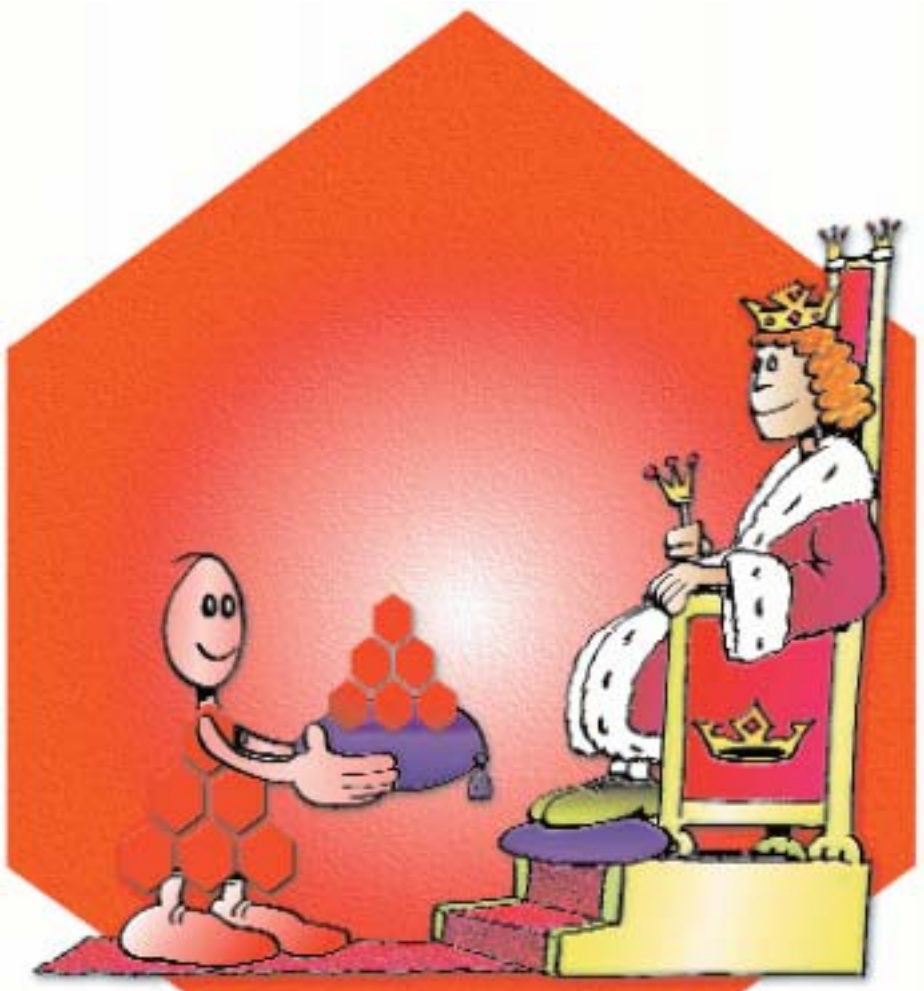
Deseoso de aprender

Laborioso

Creativo

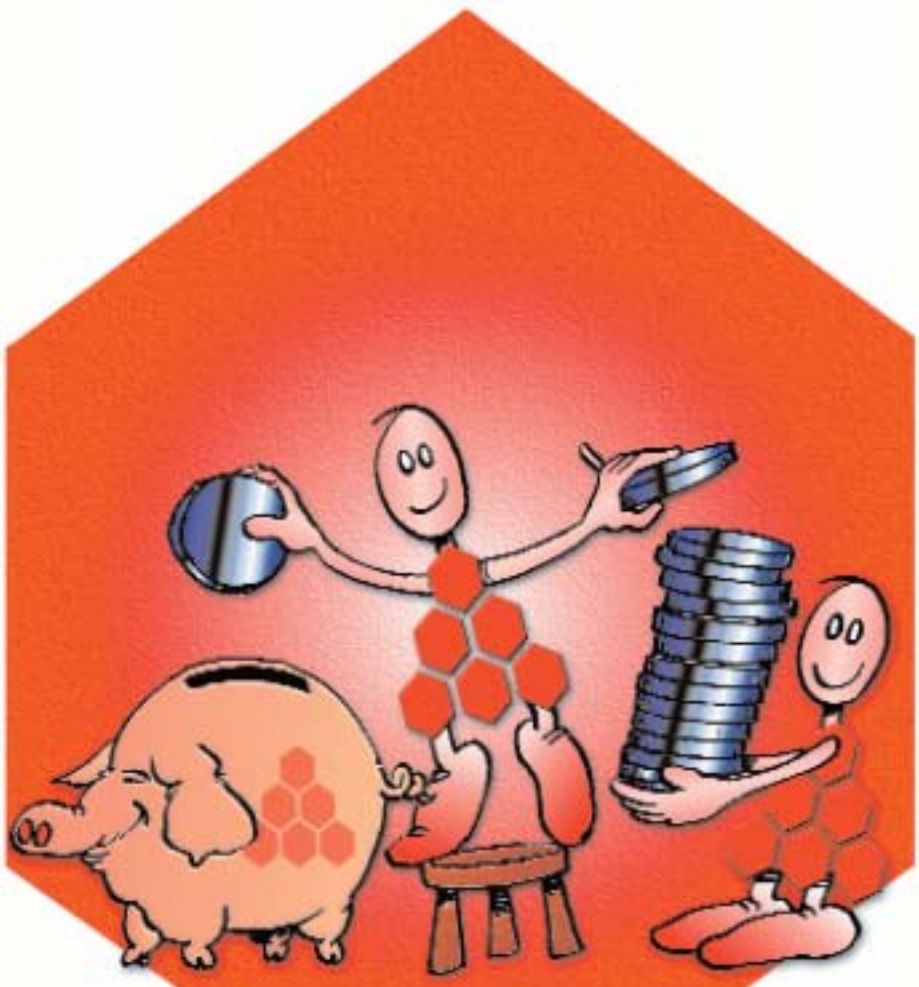
Responsable

Volcado con el cliente



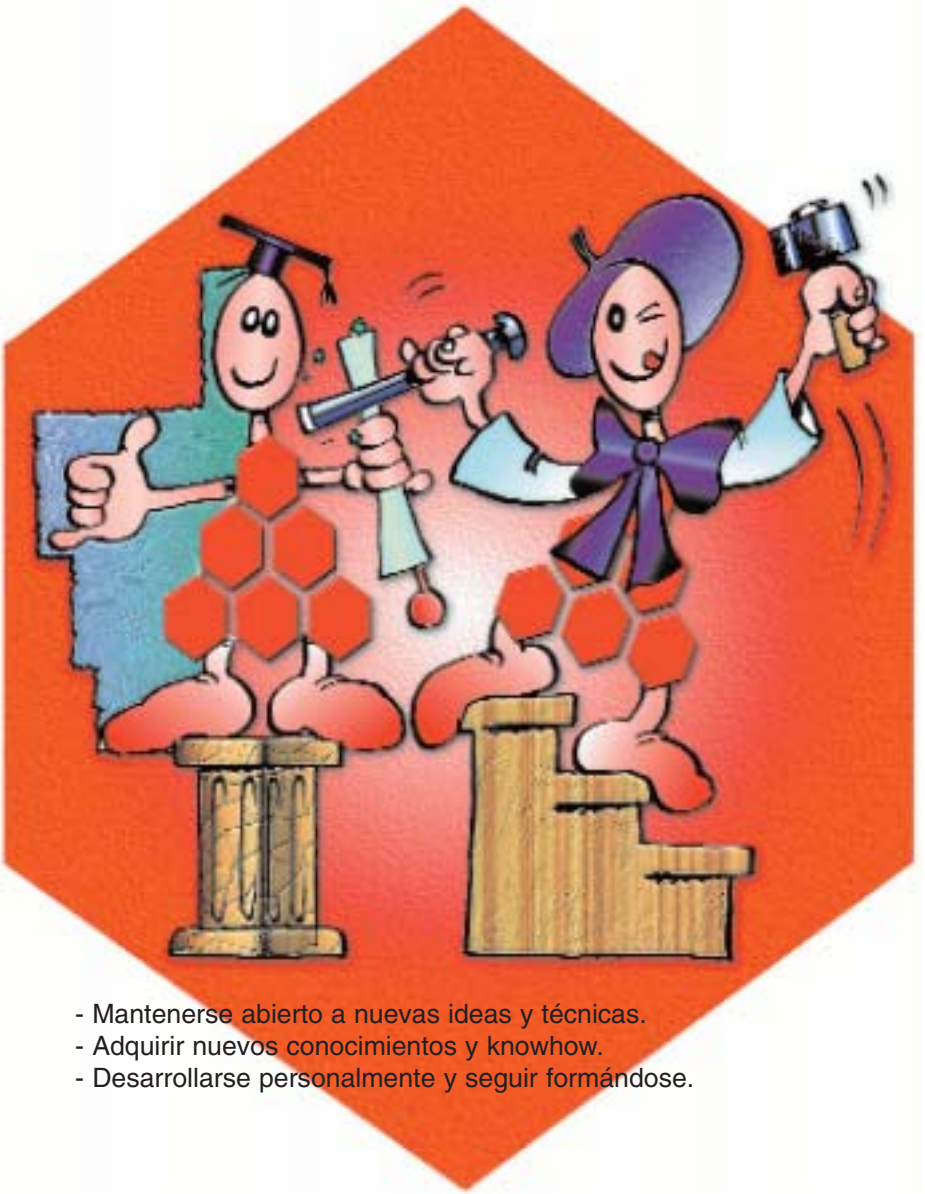
- Realizar un trabajo de alta calidad, siempre buscando la plena satisfacción del cliente.
- Ejecutar una tarea como si fuese para uno mismo.

Ahorrador



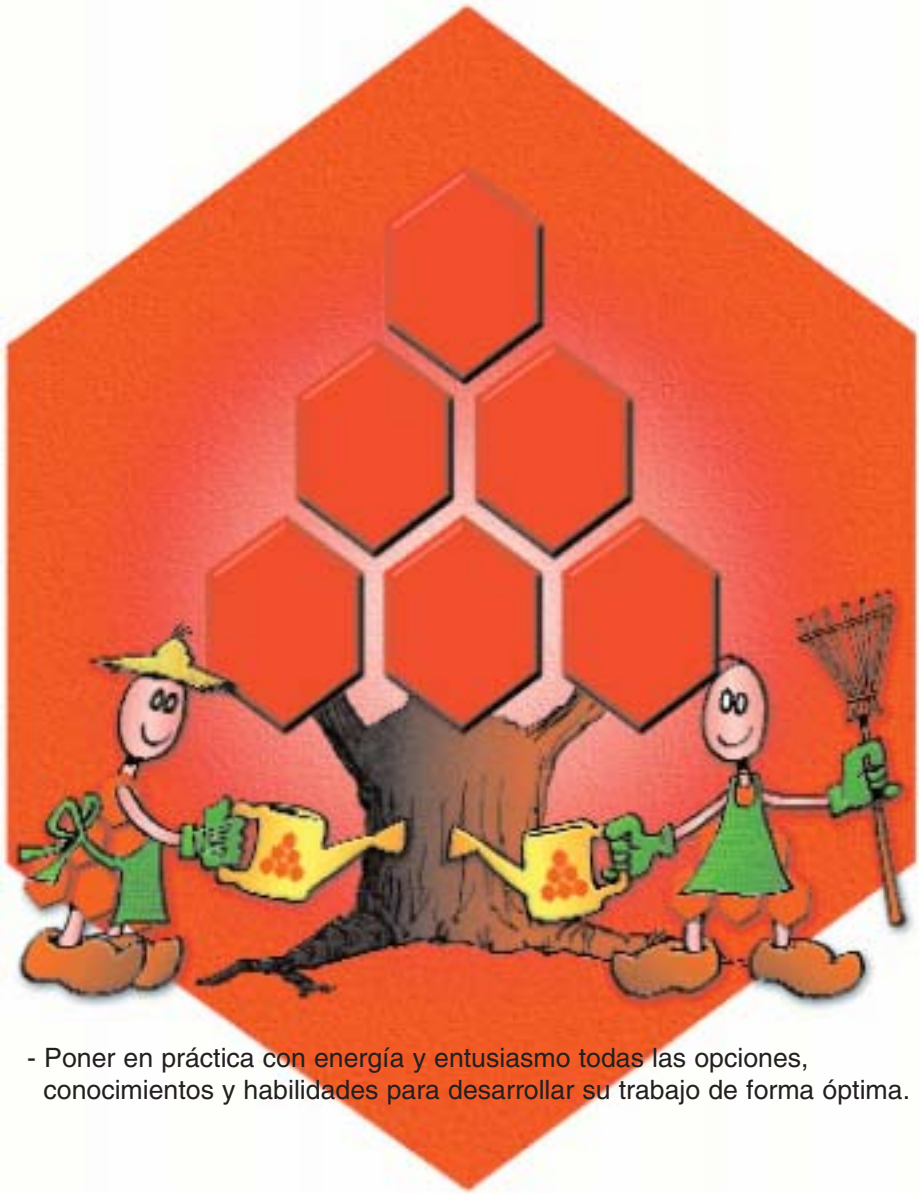
- Evitar costes supérfluos.
- Ser ahorrador y limitar los gastos.
- Intentar en todo momento ahorrar costes.
- NOTA: Lo que no gastas no debes recuperarlo.

Deseoso de aprender



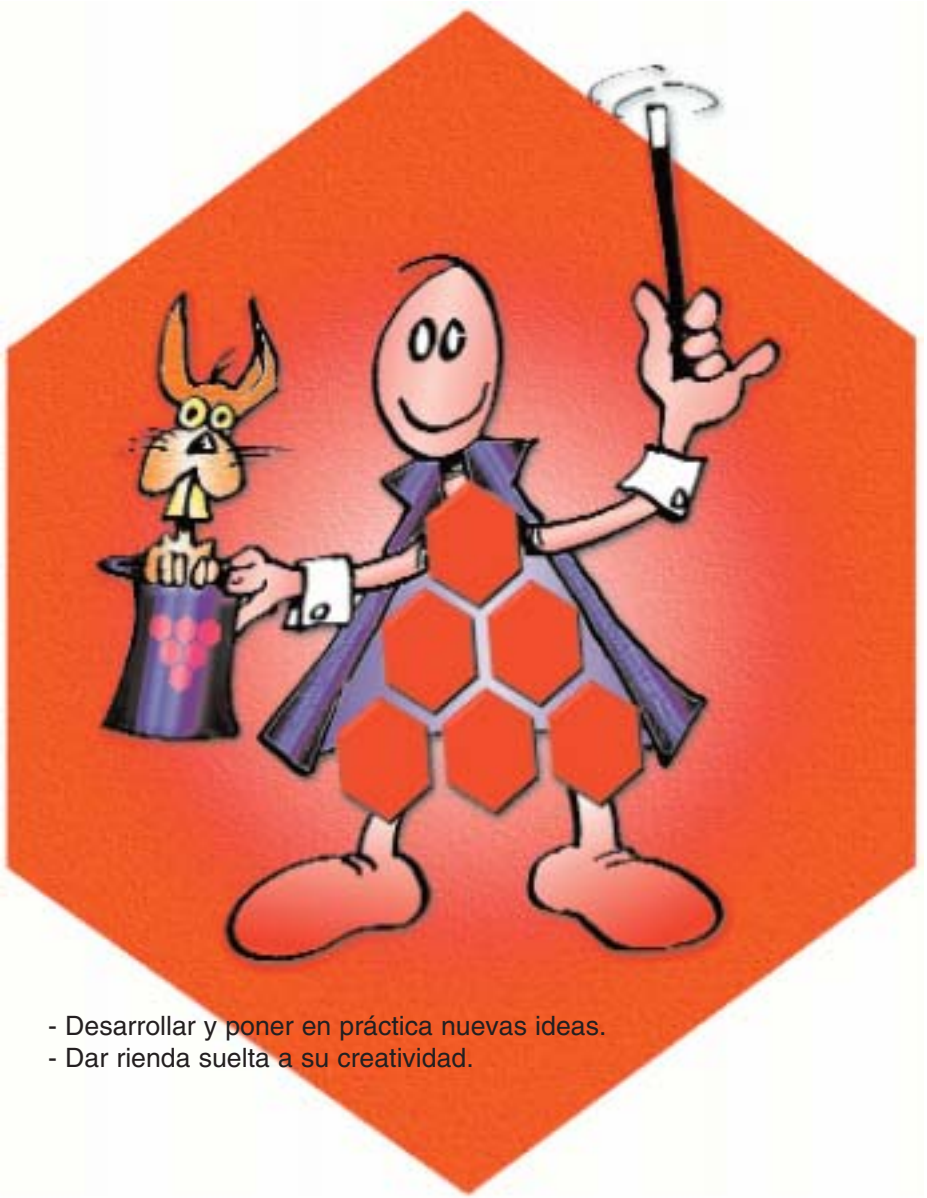
- Mantenerse abierto a nuevas ideas y técnicas.
- Adquirir nuevos conocimientos y knowhow.
- Desarrollarse personalmente y seguir formándose.

Laborioso



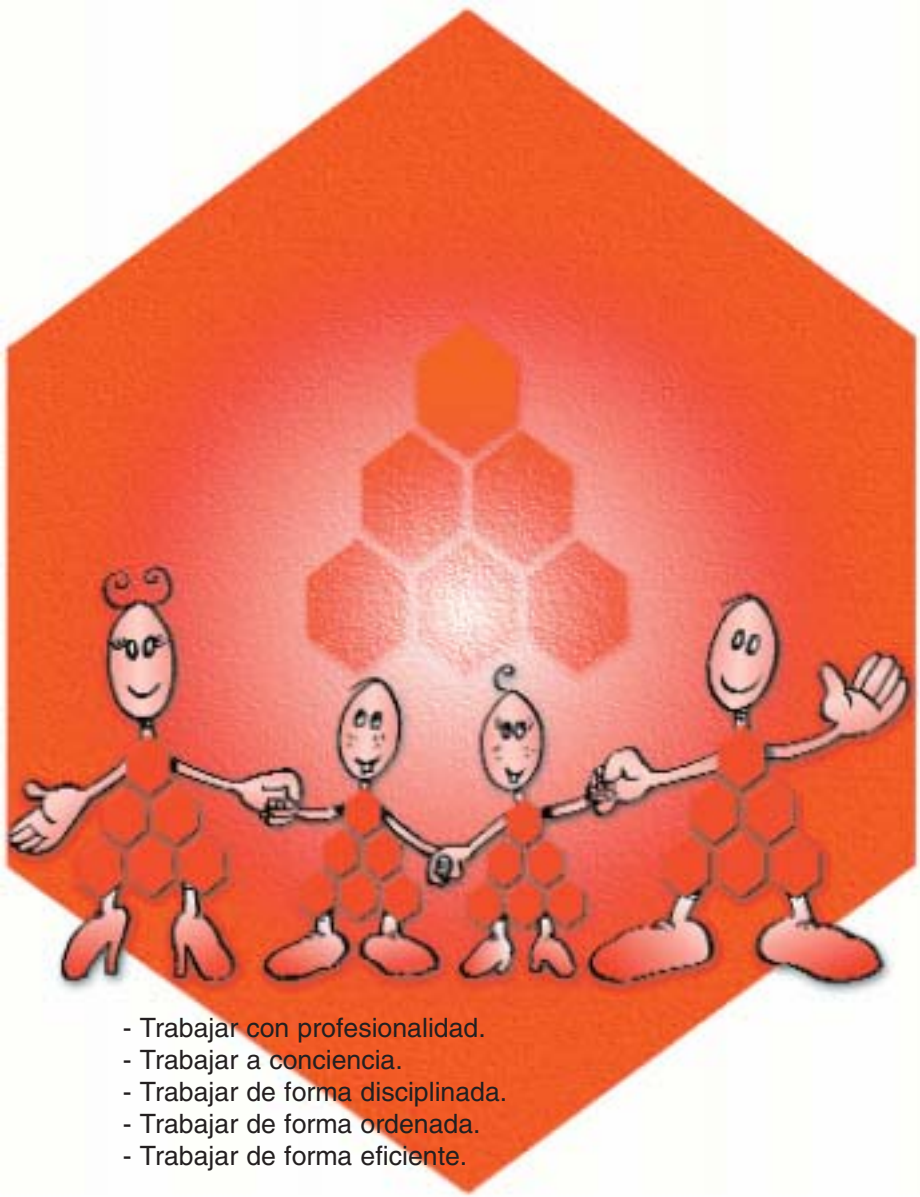
- Poner en práctica con energía y entusiasmo todas las opciones, conocimientos y habilidades para desarrollar su trabajo de forma óptima.

Creativo



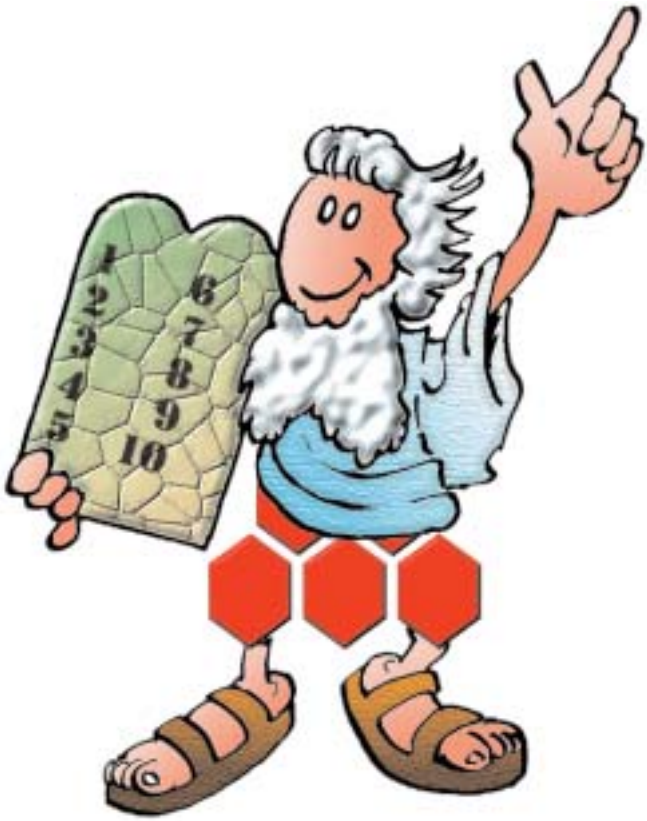
- Desarrollar y poner en práctica nuevas ideas.
- Dar rienda suelta a su creatividad.

Responsable



- Trabajar con profesionalidad.
- Trabajar a conciencia.
- Trabajar de forma disciplinada.
- Trabajar de forma ordenada.
- Trabajar de forma eficiente.

2



2

Nuestra filosofía: los pilares de nuestro grupo

1. Nosotros creemos

en nuestra filosofía y en nuestra cultura empresarial.
Tanto la forma de pensar como de actuar dentro de nuestro grupo (o de las empresas que lo integran) están guiadas por un número de principios básicos. A estos principios básicos los llamamos la filosofía del grupo (la empresa).
Es importante que todos se familiaricen con la filosofía del grupo.

Cada decisión y cada acción, quienquiera que la realice, debe estar inspirada por la filosofía del grupo. Nuestra cultura empresarial está determinada por la mentalidad y los principios de la dirección del grupo. Ella decide el futuro éxito del grupo.

2. Nosotros creemos

en el dicho *"zapatero a tus zapatos"*.
El espectro de nuestras actividades va desde la ingeniería a la manipulación de mercancías (flujos).
"La manipulación de mercancías es nuestro negocio."

3. Nosotros creemos que

nuestra primera responsabilidad es servir al cliente: nuestros productos y servicios deben ser excelentes en todo momento.
Creemos en la alta calidad del servicio que brindamos. Debemos continuar esforzándonos para mejorarlo y reducir los costes. Debemos diseñar nuestro servicio a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

4. Nosotros creemos en

el trabajo en equipo basado en:
- una organización descentralizada,
- un núcleo central lo más pequeño posible,
- unidades empresariales pequeñas, independientes y especializadas,
- estructuras flexibles.

5. Nosotros creemos en

el crecimiento controlado y progresivo por medio de:
- diversificación del riesgo,
- diferenciación (nicho de mercado),
- especialización,
- desarrollo de nuevas áreas de crecimiento y nuevas ramificaciones.

6. Nosotros creemos en

una sólida estructura financiera lograda a través de:
- mantenimiento de capital propio y reservas,
- diversificación de actividades en varias unidades y áreas de especialización,
- control de los costes y austeridad,
- inversiones orientadas al futuro y a las necesidades del mercado,
- manejo eficiente de la información sobre los flujos financieros,
- una estructura financiera saneada en cada una de las empresas del grupo,
- la rentabilidad de cada empresa,
- la reinversión del cashflow y de las ganancias.

7. Nosotros creemos en

la gran importancia de los flujos de información y en la comunicación rápida y precisa.

Este compromiso en los canales de comunicación es tanto para las relaciónes internas en la compañía como para la comunicación con nuestros clientes o terceras partes.

Los flujos de información y comunicación requieren:

a- velocidad
b- precisión
c- disponibilidad
d- integridad

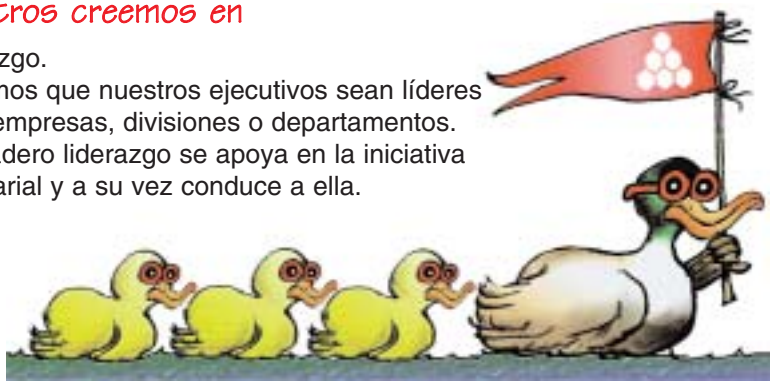
Nosotros rechazamos la práctica por parte de personas egoistas consistente en guardar la información para sí para adquirir mayor poder o para conservar su puesto. La información debe estar a disposición de todas las personas dentro de la empresa. No debe haber trabas al libre acceso a la información.

8. Nosotros creemos en

el arte de dirigir una empresa.
Nuestros empleados deben mantenerse al día sobre nuevos sistemas y técnicas de gestión, a través de una formación y un aprendizaje continuo.
Nuestras empresas deben ser dirigidas de forma eficaz, usando las mejores y últimas técnicas de gestión empresarial.

9. Nosotros creemos en

el liderazgo.
Esperamos que nuestros ejecutivos sean líderes de sus empresas, divisiones o departamentos.
El verdadero liderazgo se apoya en la iniciativa empresarial y a su vez conduce a ella.



10. Nosotros creemos que

nuestra empresa es diferente y mejor *"porque nuestra gente marca la diferencia"*.
Nosotros confiamos enormemente en nuestros empleados y creemos en su:

- dedicación y perseverancia,
- ideas y propuestas,
- entusiasmo y espíritu empresarial,
- dinamismo e iniciativa,
- competencia y habilidades,
- buen trato al cliente.

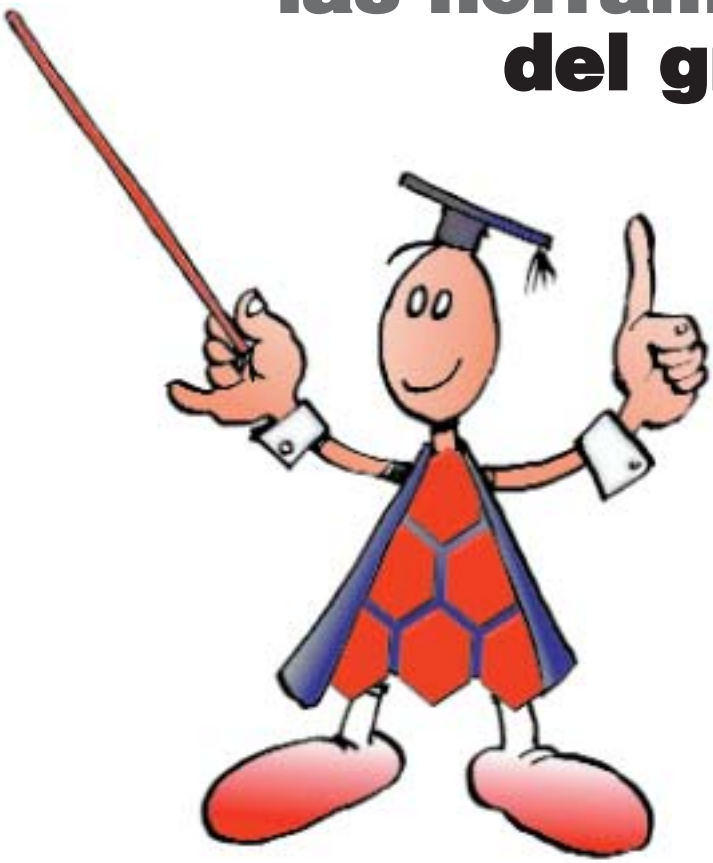
"NUESTRA GENTE MARCA LA DIFERENCIA"

3

Usar los métodos
de AYER
en el mercado
de HOY
son la quiebra
para MAÑANA

3

Vocabulario, conceptos e ideas: las herramientas del grupo



3

Una organización es como una cadena:

es tan fuerte como el más débil de sus eslabones.

información externa

Muchos informes, documentación e información imprescindible pueden encontrarse fuera de la empresa. Sin embargo, los datos están a menudo a tu alcance y en muchos casos uno no se toma la molestia de hacerse con ellos. Uno prueba a elaborar un informe por sí mismo o continua trabajando sin la información necesaria.

dificultades

Cuando se tiene un problema y se quiere discutir con su superior, entonces primero se debe definir el problema en detalle y pensar sobre las posibles soluciones alternativas. Esto hará más fácil la toma de decisiones. En otras palabras: nunca le lleves a tu jefe un problema, llévale una lista de posibles soluciones.

'brainstorming'

Esta técnica de pensamiento creativo esta basada en seis principios:

1. ninguna de las propuestas debe ser tomada a broma, críticada o menospreciada;
2. cuanto más disparatado, mejor; cuanto más extraño, mejor;
3. cuantas más ideas, mejor;
4. los participantes deben combinar y desarrollar las ideas de los otros;
5. los participantes deben olvidar sus inhibiciones y las ataduras con su ambiente;
6. salir a tomar algo o escuchar música puede ayudar a estimular a los participantes.

imagen

Un muro construido alrededor de la compañía la hace única y distinguible de las otras empresas.

marca registrada (diferenciación)

Un muro construido alrededor de un producto tiene el efecto de crear un "cuasi-monopolio".

el objetivo de la empresa

Crear valor añadido
(el resto son tonterías).

la solución a los problemas (manera de pensar)

1. detectar y reconocer los síntomas,
2. describir los síntomas con claridad y precisión,

2b. esperar antes de reaccionar (estudiar el problema),

3. recolectar información,
4. describir el problema,
5. describir el marco de referencia,
6. elaborar el criterio para la toma de desiciones,
7. desarrollar alternativas,
8. desarrollar estrategias acordes,

8b. elegir una opción,

9. aplicar la opción escogida,
10. hacer un control, valoración y seguimiento de la opción escogida.

la decisión 'previa' al marketing

Antes de decidirse a lanzar un nuevo producto al mercado la empresa debe encontrar en primer lugar:
- a la persona indicada
- al impulsor de la idea
- al promotor del producto
- al entusiasta
- al luchador

Sólamente cuando el luchador del producto haya sido encontrado tiene el marketing posibilidades de éxito:
'primero el luchador, después el marketing'
'sin una persona luchadora, el márketing no funciona'.

la creatividad posterior a la acción

- creatividad: concepción de nuevas ideas
- innovación: puesta en práctica de nuevas ideas

Una idea no tiene valor si nada se hace con ella. Por ello a la creatividad debe seguirle la acción, la innovación.

3

la incubación

Un nuevo producto es desarrollado por una de las empresas del grupo. Allí es mimado y protegido. Se desarrolla en el seno de la madre hasta llegar a ser un bebé. Cuando el bebé esta completamente desarrollado, es extraído del útero y comienza su propia vida, con la ayuda de su madre.

Siempre avanzando y controlando desde las primeras líneas del frente.

Una compañía está formada por:

- los empleados,
- los servicios que presta,
- y sus productos.

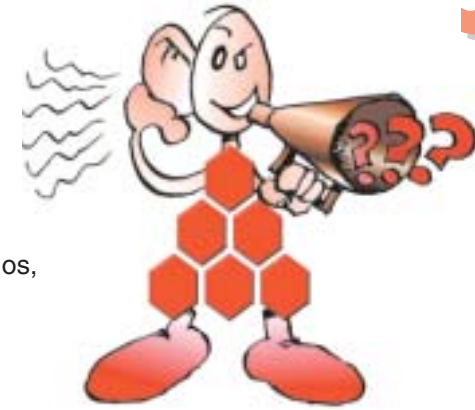
La dirección de la empresa debe ir regularmente a la primera línea del frente, allí donde está la acción. Una buena gestión se basa en un profundo conocimiento y visión de la situación en la primera línea. Los directivos sirven a la primera línea y no al contrario.

Escuchar:

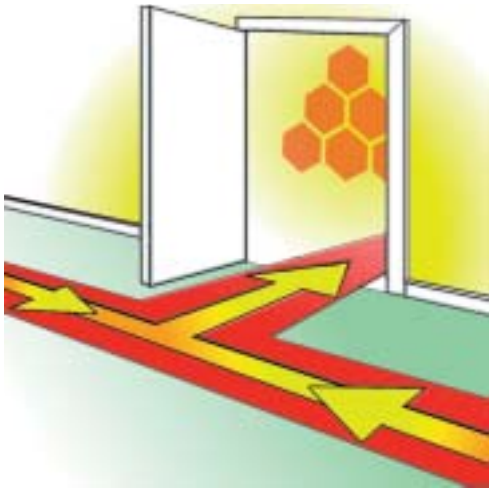
la primer cualidad.

Hacer preguntas:

la segunda cualidad de todo directivo.



A la hora de prestar nuestros servicios, las ideas de todos son valiosas



la puerta abierta

Cada directivo debe ser accesible a todo aquel que tenga algo valioso o importante que decir.

reclamaciones

Toda reclamación debe ser investigada a conciencia en dos niveles:

a) Encontrar lo antes posible en el seno de la empresa el origen de la reclamación.

b) En el caso de que la reclamación sea justificada deben tomarse acciones para la satisfacción del cliente.

3

'Recortar las pérdidas.'

Nuestro grupo cuenta con empleados a los que les gusta la iniciativa, la innovación y la acción. Toda empresa implica riesgos, las cosas pueden ir mal. Cuando las pérdidas pueden ser muy grandes, debemos apelar al principio de 'recortar las pérdidas'.

las lentes

Es bueno tratar de ver a menudo las cosas a través de las lentes del oponente.

'muchos jefes, pocos indios'

Esta regla se aplica a empresas que han perdido su energía, el alma y el liderazgo; demasiados directivos, demasiadas reuniones, demasiada burocracia, ninguna acción, debilidad en las líneas del frente.

No tomarse la sopa ardiendo.

Este es el principio básico que:

a) debe impedirnos actuar demasiado rápido y con pánico ante grandes dificultades y serios problemas;
b) debe guiarnos para tratar los más graves problemas con tranquilidad y con perspectiva.

liderazgo

Motivar a los empleados para lograr de ellos el más alto nivel de dedicación, logros y creatividad; entonces darles oportunidades, la libertad y el espacio para crecer.

el bebé

La creación, desarrollo, proyecto, empresa, idea, etc de un directivo.

3 rentabilidad, beneficio

Estos no son términos financieros. En esencia son el reflejo de la mentalidad de todos los empleados de la empresa. La rentabilidad no es lograda por el departamento financiero de la empresa sino que es el reflejo de la mentalidad de la empresa y tiene una función ejemplar.

'Si no puedes vencerlos,
únete a ellos.'

la red de seguridad

Los errores en política son inevitables. Cuando proyectos o iniciativas fracasan los empleados implicados deben ser recuperados. Deben recibir nuevas tareas y desafíos. Los errores cometidos deben servir de lección para el futuro.

el principio 'LIMO' ("Least Input, Most Output")

Intentar conseguir el mejor resultado posible con los menores recursos.

el talón de Aquiles

Nunca ataques a tus adversarios frontalmente. Evita sus puntos fuertes y acierta en su punto más débil con táctica, golpes de efecto y maniobras envolventes.

la madre animal

Al igual que las madres en el reino animal defienden a sus crías con furia, del mismo modo deben los directivos velar por sus bebés.

3 La rueda ya ha sido inventada.

Los principios de gestión vienen aplicándose desde la creación de las primeras organizaciones. La literatura y las teorías sobre gestión empresarial tratan de reinventar la rueda una y otra vez. Sin embargo se trata siempre de la misma rueda.

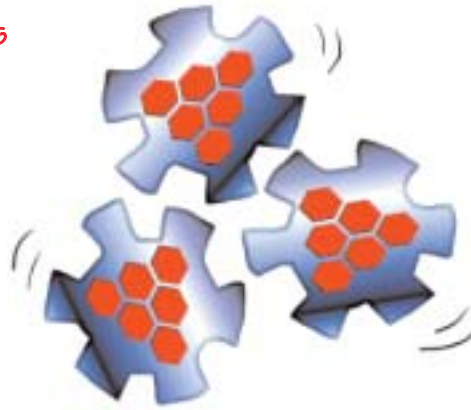
'ensacadores'

'Ensacador': persona en el supermercado encargada de meter la compra de los clientes en bolsas.
'Ensacador simple': aquél que solamente utiliza una bolsa y mete la compra dentro al azar y refunfuñando.
'Doble'ensacador: aquél que refuerza una bolsa con otra y mete la compra de forma meticulosa y con simpatía.

los comodones

Una empresa o cualquier otra entidad no se dirige sentado detrás de un escritorio. Los comodones los encuentras en una organización de carácter burocrático, pero no en la nuestra.

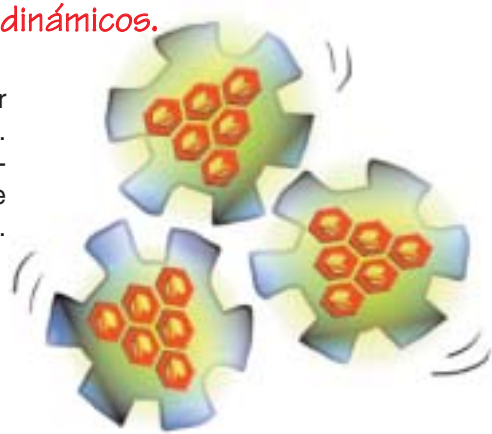
sistemas



La empresa no sirve a los sistemas sino los sistemas a la empresa.

Los sistemas deben ser dinámicos.

Los sistemas deben estar adaptados a cada empresa. Los sistemas deben ser flexibles y variables en función de la evolución de cada empresa.



no a la uniformidad en los sistemas

- Los sistemas ahogan a la organización si se aplican de manera uniforme.
- Cada producto, cada sección de la empresa o cada empresa del grupo debe tener su propio sistema.

3

el potencial oculto

Es la diferencia entre lo que un empleado hace y lo que es capaz de hacer.

Los componentes del potencial oculto son:

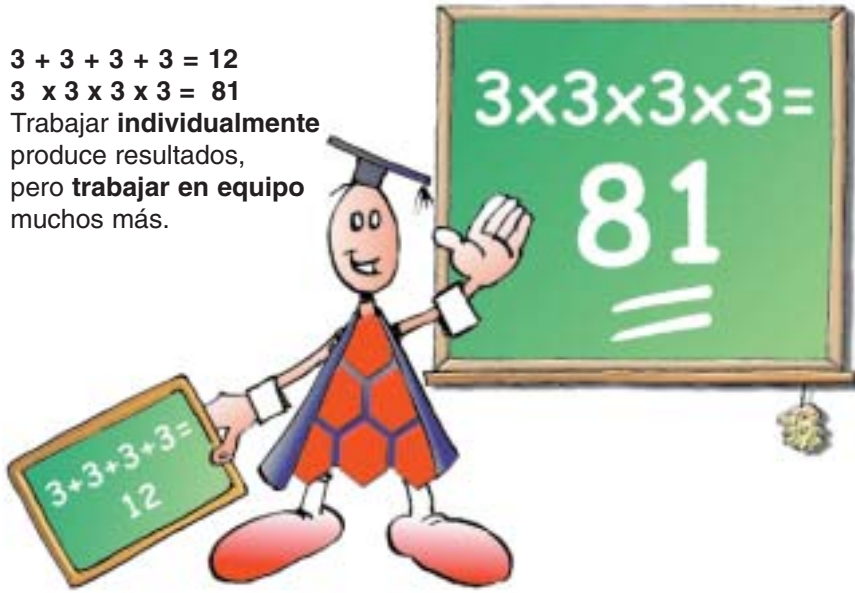
- talento
- habilidades
- energía
- pasión

Tan lejos como alcance el ojo del maestro.

El crecimiento del grupo debe mantenerse siempre al alcance de la vista de la dirección. Los departamentos contable, de control y de dirección deben estar lo suficientemente desarrollados como para poder acompañar al crecimiento. Sobre todo en el caso de la internacionalización de la empresa, el 'ojo del maestro' debe ser agudo para poder seguir el curso de la expansión.

el efecto '12/81'

3 + 3 + 3 + 3 = 12
3 x 3 x 3 x 3 = 81
Trabajar **individualmente** produce resultados, pero **trabajar en equipo** muchos más.



el síndrome del 'capitán del barco'

Se trata de la idea errónea de que aquél que está al mando debe cargar con toda la responsabilidad. Cada cual en la empresa tiene libertad para tomar decisiones, pero debe asímismo cargar con la responsabilidad de sus acciones.

3

ideas

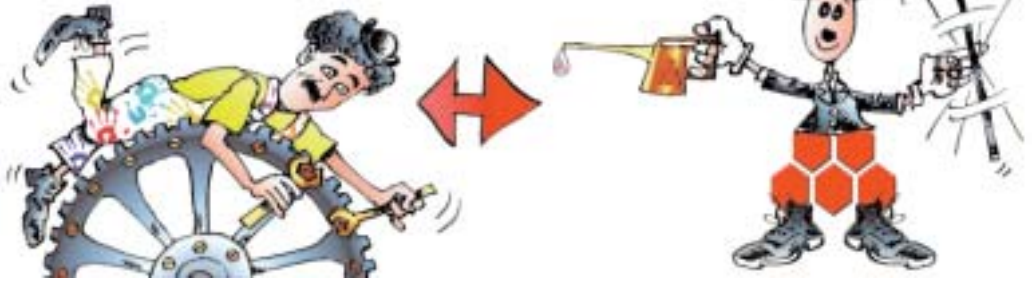
- una ocurrencia magnífica
- un chispazo de creatividad
- una idea brillante

clasificadores de ideas

Carpeta donde se guardan todas las ideas, artículos y esquemas que pueden llegar a ser de utilidad en algún momento.

el caos

Es la esencia del mundo empresarial.



‘agallas’

Acumula información, hechos y cifras. Analízalas y **haz** lo que **sientes** debes hacer.
‘Echale agallas’.
Combina en el proceso de toma de decisiones racionalidad e intuición.

rendición de cuentas

Un jefe debe delegar responsabilidades en los miembros de su equipo y darles margen de maniobra para que tomen sus propias decisiones. Debe evaluar los resultados y dar cuenta de ellos.

3 esterilización y estructuras cerradas

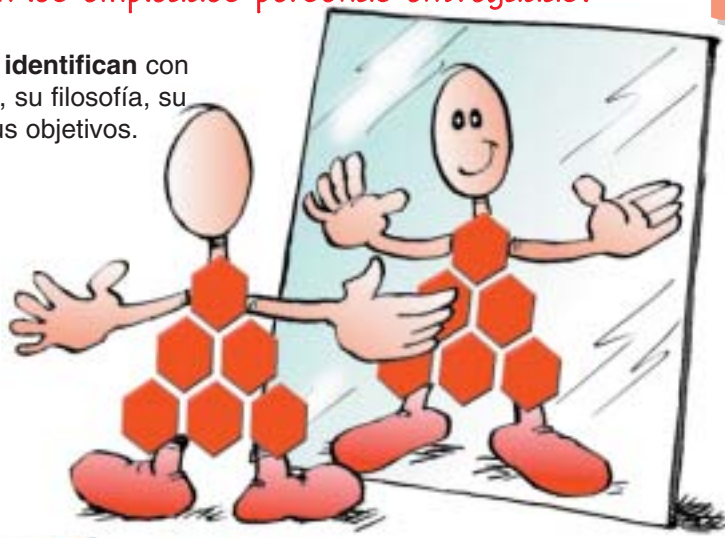
Muchas estructuras y sistemas esterilizan el potencial oculto de sus empleados. Este potencial oculto se mantiene cerrado herméticamente en una jarra.

Liberar el potencial oculto.

¡Eliminemos las trabas en la empresa! Crear más espacio, para que los empleados puedan disfrutar de su trabajo y contribuyan al crecimiento de la empresa aportando sus ideas y normas dentro del marco filosófico de la empresa.

¿Cuándo son los empleados personas entregadas?

Cuando se **identifican** con la empresa, su filosofía, su cultura y sus objetivos.



Ganar la medalla de oro.

La diferencia entre una prestación normal y una prestación de calidad superior está en el despliege y el empleo del potencial oculto.

el super hombre y la super mujer

Es un empleado entregado que desarrolla su talento y habilidades a través de la formación y del aprendizaje y se esfuerza al máximo.

3

Marcar su terreno.

Cada uno tiene que marcar su propio territorio. Evita sin embargo invertir energía en conflictos territoriales.

la tarta

La tarta de un directivo debe ser cortada en porciones iguales. Al igual que en su trabajo, el directivo también necesita lograr un equilibrio en otras áreas de su vida: familiar, hobbys, amigos, etc.

Jugar = Dirigir una empresa.

'La diferencia entre un hombre y un niño está sólo en el tamaño de sus juguetes.'

Algo de vital importancia en la guerra es atacar la estrategia del enemigo.

La perfección se encuentra en atacar los planes del enemigo.

Un ejército victorioso logra sus victorias antes de combatir.

El supremo arte de la guerra es vencer al enemigo sin combatir.

Katoen Natie 'escucha'.

Cuando un cliente importante nos visita, nuestros empleados deben hablarle y escuchar sus deseos y eventuales sugerencias respecto a nuestros productos y servicios.

equilibrio

La clave del éxito está en la:

- comunicación,
- moderación,
- paciencia,
- adaptabilidad,
- firmeza,
- confianza,
- capacidad de pensar de manera no convencional,
- responsabilidad social,
- felicidad.

La importancia de estos factores radica en su interacción (alguno de ellos incluso contradice otros) y juntos juegan un papel en cada decisión.

De la combinación de todos estos factores surge el **equilibrio**.

la creencia sagrada

FUEGO

Aquél que tiene una creencia sagrada en lo que hace, tendrá éxito.

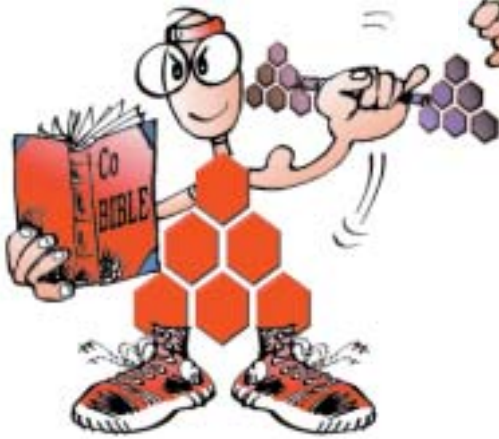
la fórmula del valor agregado

facturación
– (compras + costes)
= valor agregado

el undécimo mandamiento

'Ve a por ello.'

aprendizaje, formación



3

información

La información práctica y útil debe ser siempre accesible. Cuando una persona retiene información para proteger o reforzar su posición dentro de la compañía, la pared debe ser tirada abajo de una sola vez. Las trabas al libre flujo de información deben ser demolidas.

cifras

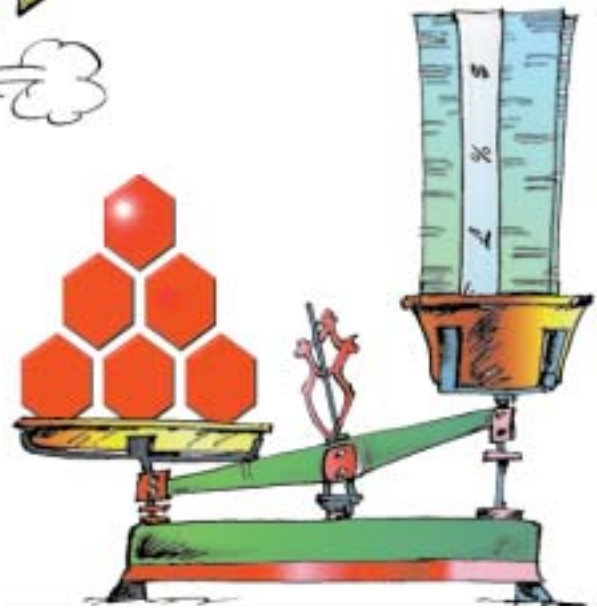
En una reunión o discusión, siempre deben pedirse las cifras. Siempre debe partirse de ellas. Son la expresión concreta de la realidad y ofrecen una ayuda sin igual en la toma de decisiones.

El trabajo debe ser entretenido.

Trabajar significa un desarrollo personal.

'No importa lo rápido que corras
si lo haces en la dirección equivocada.'

Dar valor a cambio
de dinero.



3 el organigrama

La estructura de la compañía debe ser adaptada a las necesidades y demandas de sus clientes. A los clientes no les interesa saber quién es el director o el presidente, o quiénes son los soldados. Ellos están interesados en una rápida y eficiente solución a sus problemas.

Archivar 'verticalmente'.

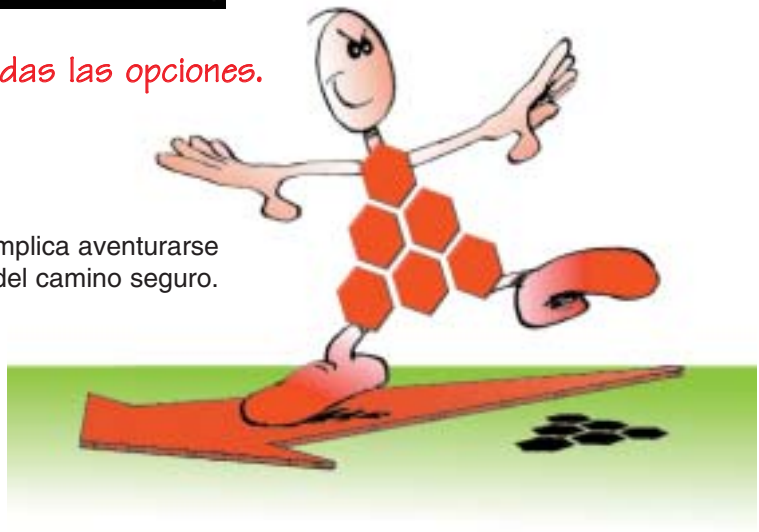
No todos los papeles deben ser conservados. La papelera es una buena solución.

fracasar

'La mayoría de las personas fracasan porque se disparan a sus propios pies.'

Investigar todas las opciones.

Incluso si implica aventurarse a salirse del camino seguro.



3

'Todo fluye.'

'Nada es, todo se está generando.'
(Heraclito, 500 BC)

La impredecibilidad de los cambios súbitos es lo más importante en nuestro mundo.

la línea caliente de comunicación

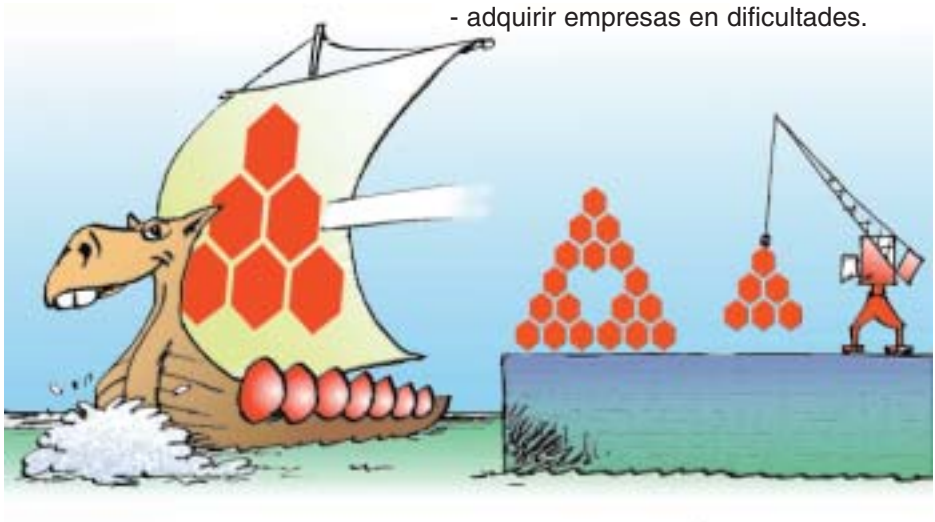
Todo aquel que piense tener una buena idea debe cuidar de que no se eche a perder. Si alguien piensa que su jefe puede dejar la idea morir en un cajón, debe ir directamente a la alta dirección para exponerla.

Entrega

NOTA: El potencial oculto lo activa o desactiva el propio empleado. Nadie más puede hacerlo.

estrategia de crecimiento:

- entrar en otros nichos de mercado,
- desarrollar nuevos productos,
- adquirir empresas en dificultades.



3

orden y disciplina

Estos son los puntos de partida para organizar nuestra tarea diaria.

la tela frente a la cadena

La estructura de nuestra dirección y de nuestros flujos de información se parece más a una tela que a una cadena. Creemos en las redes y en su trenzado.

picnics

Reuniones informales de nuestros directivos.

Haz como las gallinas.

'no cacarees,
pon huevos'

tropas de reserva

En una empresa en crecimiento, los directivos siempre están muy ocupados. Pero debemos estar seguros de 'tener en la reserva' uno o varios directivos habilidosos, para ser llamados a la acción cuando:

a) un problema serio aparece repentinamente,
b) nuevos productos son lanzados,
c) o empresas son adquiridas.

Mientras tanto, las tropas de reserva pueden ser entrenadas y ganar experiencia durante la ejecución de proyectos reales, preparándose para futuras responsabilidades.

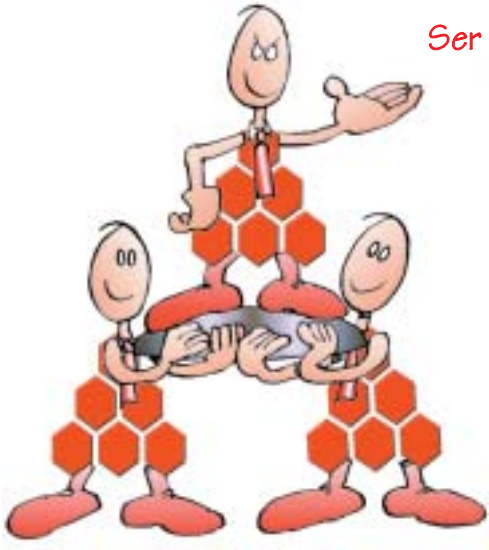
Se espera que cada empleado esté plenamente comprometido con el grupo y sea leal a su filosofía. Esto excluye tener un segundo trabajo, trabajar para otra compañía, enseñar, organizar conferencias para terceros, aceptar mandatos de otras empresas, etc.

suerte

- 'Cuanto más duro trabajes,
mayor suerte tendrás.'

- 'La suerte llega cuando la preparación
se encuentra con la oportunidad.'

Ser el jefe.



Eres el jefe solamente cuando tu personal te reconoce como tal, y nunca porque tu título, tu puesto o tu tarjeta de presentación lo dice. Tú debes ganarte el "ser el jefe" mostrando compromiso y liderazgo.

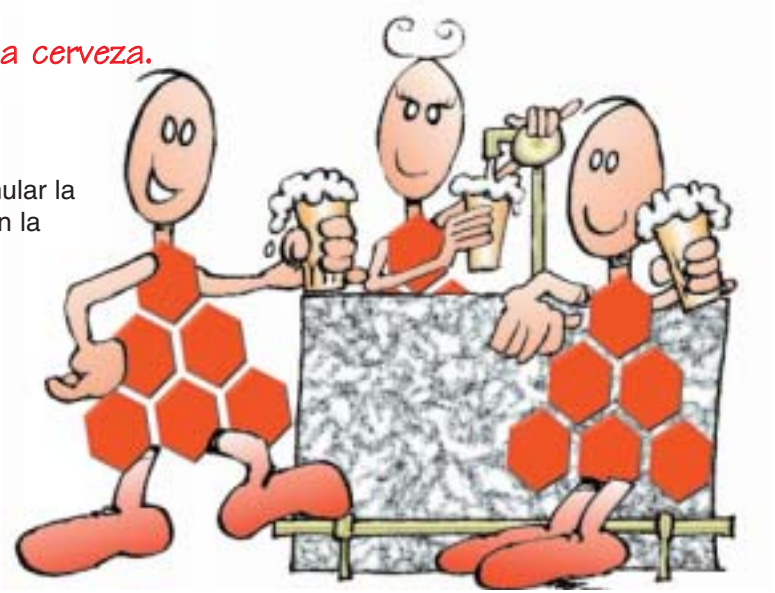
función ejemplar

Si esperas austeridad de tu equipo, vuela tú también en clase turista.

3

Tomarse una cerveza.

Ideal para estimular la comunicación en la empresa.



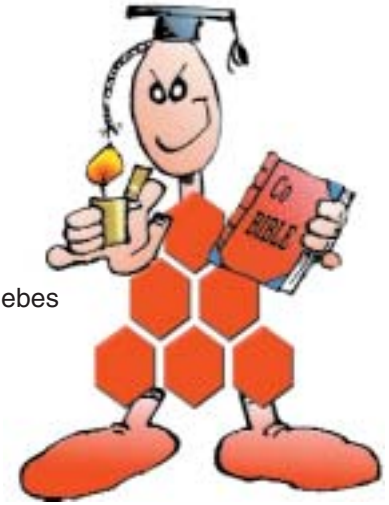
No re-inventar el agua caliente.

No gastes esfuerzos en problemas que otros ya han solucionado con anterioridad.

actitud y acciones positivas

'Personas voluntariosas hacen funcionar sistemas fallidos, personas no voluntariosas hacen fallar sistemas operativos.'

aprendizaje, formación y prácticas



Después de *'llenar la caldera'* no debes olvidarte de *'ponerla a calentar'.*

KATOEN NATIE

4

Nuestro motor: La dinámica empresarial: acción y decisión

CREATIVIDAD

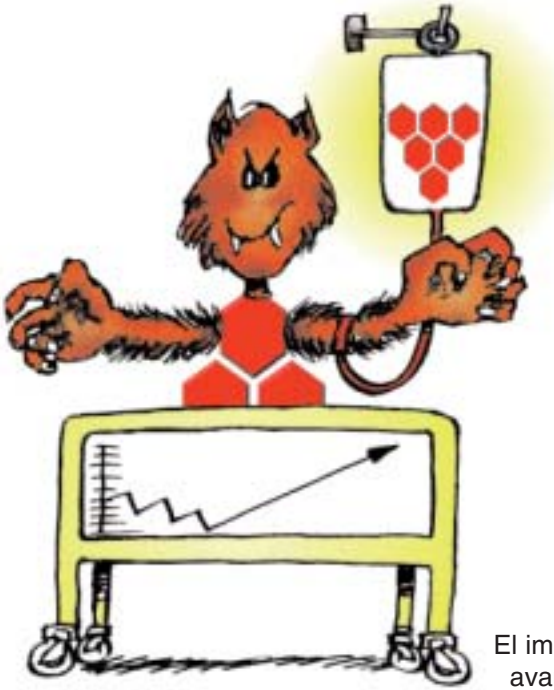
El sentido común debe ser la base de toda decisión y cada acción. Ninguna técnica o teoría de gestión empresarial pueden mantener a una empresa si sus integrantes no tienen sentido común y un razonamiento despierto.

4

SENTIDO COMUN

El sentido común debe ser la base de toda decisión y cada acción. Ninguna técnica o teoría de gestión empresarial pueden mantener a una empresa si sus integrantes no tienen sentido común y un razonamiento despierto.

SANGRE DE LOBO (*)



El impulso para conseguir algo, para avanzar, para innovar y tener éxito.
El dinamismo enérgico,
la fuerza impulsora, la audacia,
la voluntad decidida para aguantar y lograr resultados.

(*) *¿Por qué "sangre de lobo" en lugar de "sangre de tigre"?*
Los lobos viven en grupo, los tigres son solitarios.

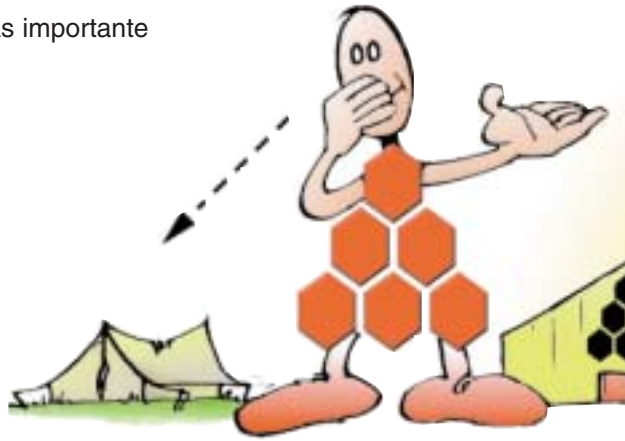
4

LA DIRECCION DE LA EMPRESA

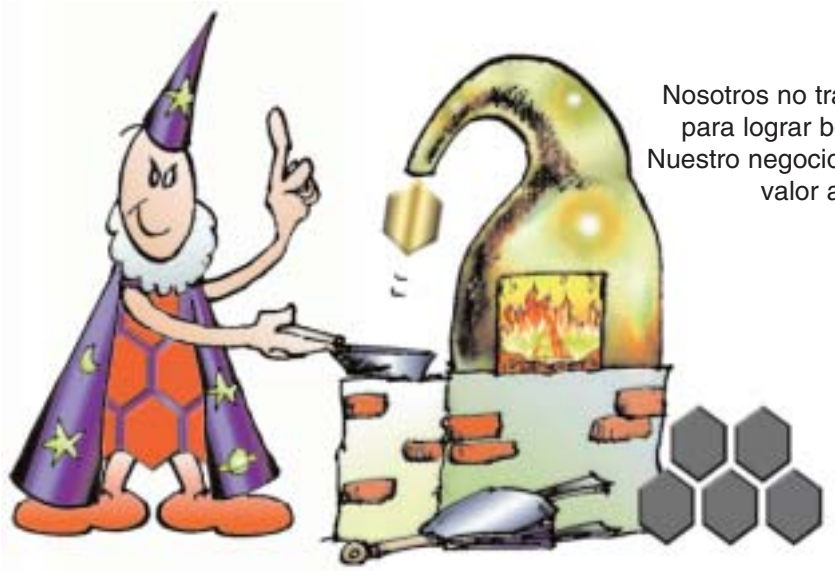
Un método de trabajo ordenado, sistemático y científico, en el cual tiene cabida el sentido común, la "sangre de lobo" y la creatividad para lograr los mejores resultados.

LARGO PLAZO VERSUS CORTO PLAZO

El cash flow a largo plazo es más importante que el efectivo a corto plazo.



'VALOR AGREGADO' VERSUS BENEFICIOS



Nosotros no trabajamos para lograr beneficios. Nuestro negocio es crear valor agregado.

KATOEN NATIE

5

El funcionamiento del grupo

el principio básico

El principio básico es dominar el arte de ser grande, pero actuando con modestia. La organización y la estructura de nuestro grupo apuntan a dos objetivos esenciales:

1. minimizar las desventajas (puntos débiles) de una empresa grande, conservando las ventajas (puntos fuertes) de una empresa grande.
2. minimizar las desventajas (puntos débiles) de una empresa pequeña, preservando las ventajas (puntos fuertes) de una empresa pequeña.

Cuando las ventajas de una pequeña empresa se adaptan a las ventajas del grupo se crea un efecto palanca para impulsar la rentabilidad de las diversas empresas que lo forman.

5 una empresa grande

a) sus puntos débiles

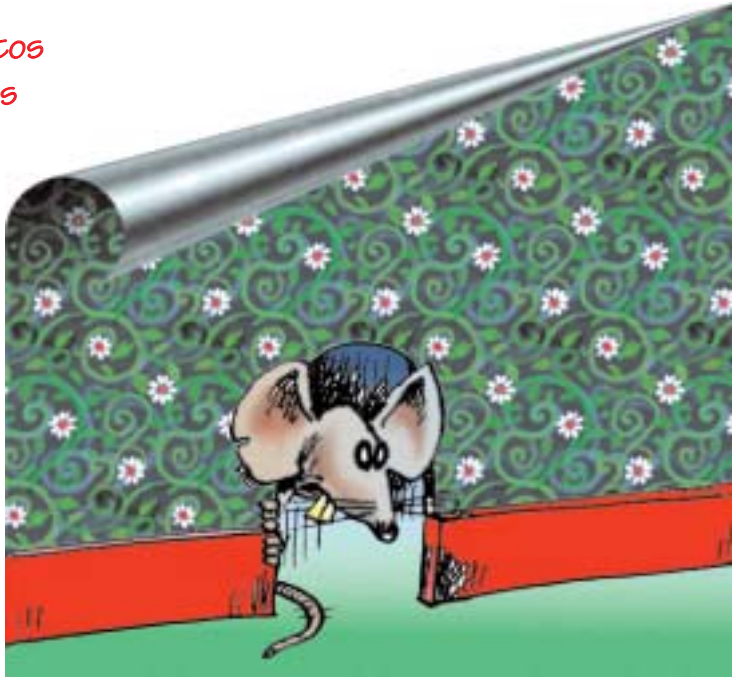
- lentitud y dificultad en el flujo de información,
- anonimato de las relaciones,
- menor sentimiento de pertenencia a un grupo,
- la necesidad de procedimientos y estructuras,
- a ciertos departamentos les falta la adecuada atención al cliente,
- carencia de transparencia en la dirección de la empresa,
- negligencia, tanto a nivel comercial como operacional,
- una directiva politizada,
- descuido en los costes,
- burocracia,
- líneas de decisión largas y lentas,
- autocomplacencia,
- mentalidad anticuada,
- carencia de motivación entre los ejecutivos y los empleados,
- superestructuras costosas.

b) sus puntos fuertes

- estabilidad,
- diversificación de riesgos,
- economías de escala,
- existencia de una imagen de la empresa,
- oferta de un paquete de servicios completo; posibilidad de presionar a los proveedores,
- sinergía,
- especialización,
- posibilidad de promoción, de rotación de puesto de trabajo,
- mayor fortaleza financiera,
- diversificación,
- mayor poder político,
- buena función de control a través de los sistemas financieros.

5 una empresa pequeña

a) sus puntos débiles



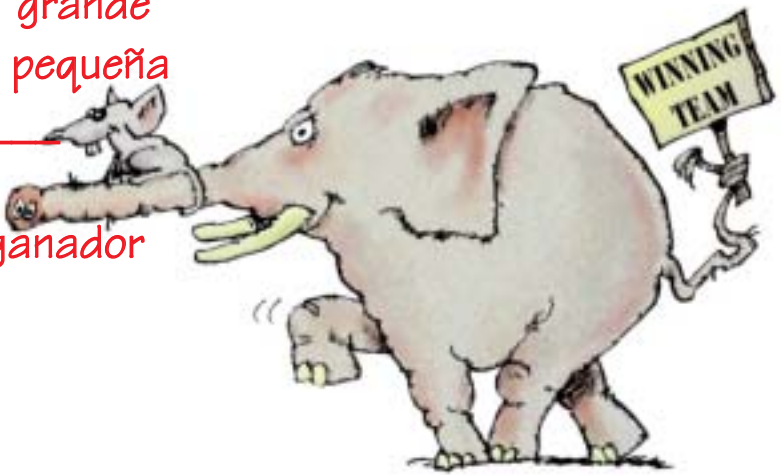
- capacidad financiera reducida,
- desconocida, sin imagen,
- mercado limitado y dificultad de acceso,
- mayor dependencia del mercado,
- mayor dependencia de los clientes,
- menores recursos,
- necesidad de gente pluridisciplinar,
- formación y aprendizaje más dificultoso,
- el éxito depende de los individuos.

b) sus puntos fuertes

- especialización,
- flexibilidad y adaptabilidad,
- dinámica, capacidad de reacción,
- accesibilidad,
- simplicidad en las cifras,
- directivos con una capacitación general,
- mayor compromiso y aportación del personal y de la dirección,
- contacto personalizado con los clientes,
- líneas de mando y de decisión más cortas,
- menos cuadros superiores,
- menor necesidad de sistemas,
- control a través de la presencia física.

5

empresa grande
\+ empresa pequeña
_____
= equipo ganador



La base del grupo esta formada por unidades independientes.

¿Por qué?

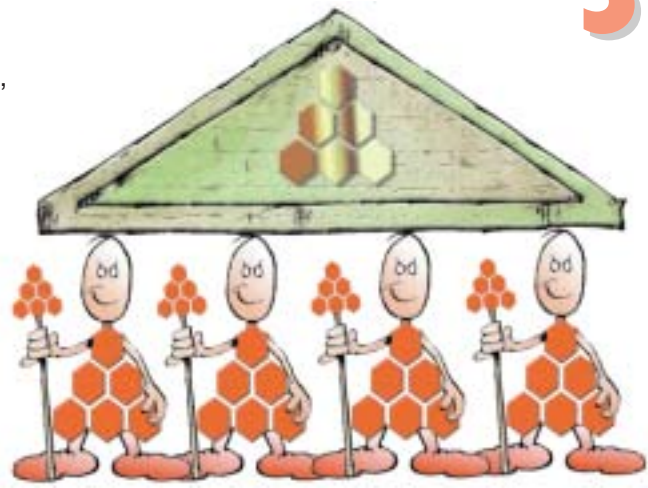
- proximidad al cliente y al mercado,
- alto grado de especialización,
- flexibilidad y adaptabilidad gracias a líneas de decisión cortas,
- dinamismo,
- atmósfera de trabajo agradable.

LAS UNIDADES DE LA COMPAÑIA SON SOSTENIDAS POR EL GRUPO.

5

¿Por qué?

- imagen, fortaleza,
- diversificación del riesgo,
- estabilidad,
- fortaleza financiera,
- oportunidades comerciales y prestigio,
- posibilidades de promoción y de futuro para sus empleados,
- interacción entre los sectores de la empresa.



EL GRUPO GARANTIZA UNA TOTAL COHERENCIA EN LOS SIGUIENTES AMBITOS:

- cultura y filosofía empresarial,
- líneas de estrategia y política,
- seguimiento financiero e inversiones,
- comunicación y desarrollo informático (EDP).

5

LA ESTRUCTURA DEL GRUPO

1. las empresas

2. núcleos de crecimiento

Son células dentro de una empresa existente que pueden desarrollarse hasta convertirse en una unidad empresarial independiente.
Cada núcleo de crecimiento cuenta con:
- un promotor del producto,
- un producto,
- y un mercado.

3. el grupo

Es la suma de todas las empresas.
El elemento de cohesión es el consejo del grupo.
El consejo del grupo es el lugar de encuentro de los "filósofos" y los 'directores de orquesta' del grupo.

4. los 'directores de orquesta'

Es un directivo de una de las empresas del grupo que, dentro de su especialidad, se encarga de coordinar un cierto número de empresas del grupo.

5. el 'filósofo'

Es un directivo de una de las empresas del grupo que, gracias a su creatividad, ideas, aportaciones, opiniones, conocimientos, liderazgo, iniciativa y confianza contribuye en gran medida a dar fuerza al grupo.

Es importante enfatizar que el grupo no considera necesario por el momento la creación de un órgano central de dirección.

6

El factor más importante en una compañía son sus personas. Aunque éstas no aparezcan en el balance de la empresa son el activo más importante de la sociedad.

La empresa debe tener una política abierta y clara con respecto a todos sus empleados.

6

Nuestra gente marca la diferencia

Los fundamentos de esta política son:

1. **Sinceridad:** la empresa debe ser honesta con sus empleados, y en ningún caso engañarles. Debe respetarlos.

2. **Debe procurarse** que los empleados se sientan a gusto en su trabajo.

3. **A cada persona debe pagársele** de acuerdo con su compromiso y contribución, nunca tomando como base la antigüedad.

4. **La empresa debe esforzarse** por mantener a cada uno en su trabajo, evitando los despidos.

5. **La falta de compromiso** y de resultados pueden dar lugar al despido.

6. **En caso de existir puestos vacantes**, debe darse prioridad a los propios empleados en lugar de recurrir a la contratación de nuevos empleados.

7. **El nepotismo no tiene cabida en la empresa.** Las funciones y tareas deben ser asignadas en base a la capacidad, compromiso, motivación y resultados.

7

KATOEN NATIE

7

El mensaje para García

Durante el conflicto entre Colombia y los EE.UU por Panamá en 1905, el general panameño García y sus tropas se encontraban cercados y se vió obligado a refugiarse en lo más profundo de la selva sin que nadie supiera donde estaba. García no tenía comunicación alguna con el mundo exterior. Pero el presidente de los Estados Unidos, Theodor Roosevelt, quería contactar con él a toda costa, y urgentemente....

7

¿Qué hacer?

Uno de los colaboradores del presidente sabía qué hacer:

El presidente citó a Rowan, y le entregó una carta diciéndole:

De cómo Rowan se ató la carta bien protegida al cuerpo, de cómo tras una semana de ruta a pie y en canoa se internó en la selva y tras tres semanas caminando por territorio enemigo cumplió con su misión…eso son cosas de las cuales no vamos a hablar aquí en detalle.

7

Lo importante para nosotros es lo que dijo Rowan en el momento de recibir la carta:
'Sí, Sr. Presidente, está hecho!'
Eso fue todo!

¡No hizo preguntas estúpidas!

¡Sí, Sr. Presidente, está hecho!

~~¿Dónde está García?~~

~~¿Cómo puedo llegar a la isla?~~

~~¿Debo alquilar o comprar un bote?~~

~~¿Cómo puedo encontrar a una persona que esta escondida en la selva y que mantiene cuidadosamente en secreto su escondite?~~

~~¿Cómo puedo atravesar las líneas enemigas sin ser descubierto?~~

~~¿Dónde voy a conseguir dinero para el viaje?~~

Roosevelt le dió a Rowan un encargo, y le dejó la solución de todos los problemas. Roosevelt sabía perfectamente que no podía preveer las situaciones en las cuales se iba a encontrar Rowan.

8

8

Harry, el mendigo del puente sobre el Támesis.

La historia de Harry, el mendigo del puente sobre el Támesis, es una historia acerca del éxito.

8

Un joven desempleado, llamémosle Harry, estaba en el puente sobre el Támesis en Londres. Harry lo había probado todo, en vano. No había podido encontrar trabajo. Para evitar morir de hambre no le quedaba más que una opción: mendigar en el puente sobre el Támesis.

Un día, alguien le dió una palmada sobre el hombro. Un hombre de negocios, muy bien vestido se dirigió a él:

Joven, no te voy a dar ni un penique, pero sí un buen consejo que vale su peso en oro: **Sé útil!.**

Y sin más comentarios, el hombre de negocios siguió su camino.

Podemos fácilmente imaginarnos qué pensó Harry en aquel momento:

Mientras Harry estaba inmerso en sus pensamientos y meditando el significado de "hacer algo útil" una anciana cruzaba el puente. Iba tirando de una carreta, cargada de cajas. Constantemente se detenía a las colocar bien las cajas, las cuales amenazaban con caerse por ambos lados del carro. De repente se le pasó a Harry una idea por la cabeza:

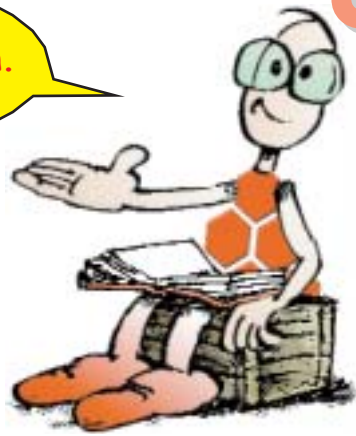
8

Dicho y hecho. Harry se dirigió hacia la anciana y comenzó a ayudarla a tirar de la carreta, y a recolocar las cajas que estaban a punto de caer.

Al rato la anciana se detuvo. ¿Acaso piensan que le dió las gracias? Desgraciadamente no! Al contrario. La anciana le dijo que se alejara.

¿POR QUE?

Porque la ayuda desinteresada es lo último que cabe esperar de alguien. ¡Triste, pero cierto!



Sin embargo Harry, no se desanimó. Consiguió ganarse su confianza diciéndole:

No estoy pidiéndole dinero. Voy en la misma dirección y sólo quiero ser útil.

La anciana se dejó finalmente convencer. Finalmente llegaron a un almacén donde Harry la ayudó a descargar las canastas.

8

Cerca del almacén Harry vió a unos trabajadores cargando vagones de tren. Cuando vió que uno de ellos tenía problemas con una caja pesada, Harry le echó una mano, siempre con el consejo del hombre de negocios en mente.

Al cabo de un rato se le acercó el capataz. Al ver una cara desconocida entre los trabajadores reprimió a nuestro joven

Pero el capataz volvió a mirar a Harry y de repente le preguntó:

8

Contento por lo ocurrido Harry se fue a su casa. Hacía ya mucho tiempo que no tenía tanto dinero en el bolsillo. El principio había dado sus primeros frutos.

Al día siguiente Harry se despertó lleno de espíritu emprendedor y se preguntó cómo podría volver a aplicar el principio de **"ser útil"**. Su primer pensamiento fue regresar al almacén para ver si los trabajado-

Lamentablemente, cuando llegó se encontró con el lugar vacío.

Durante las semanas siguientes, fue cada día al almacén esperando tener la posibilidad ...

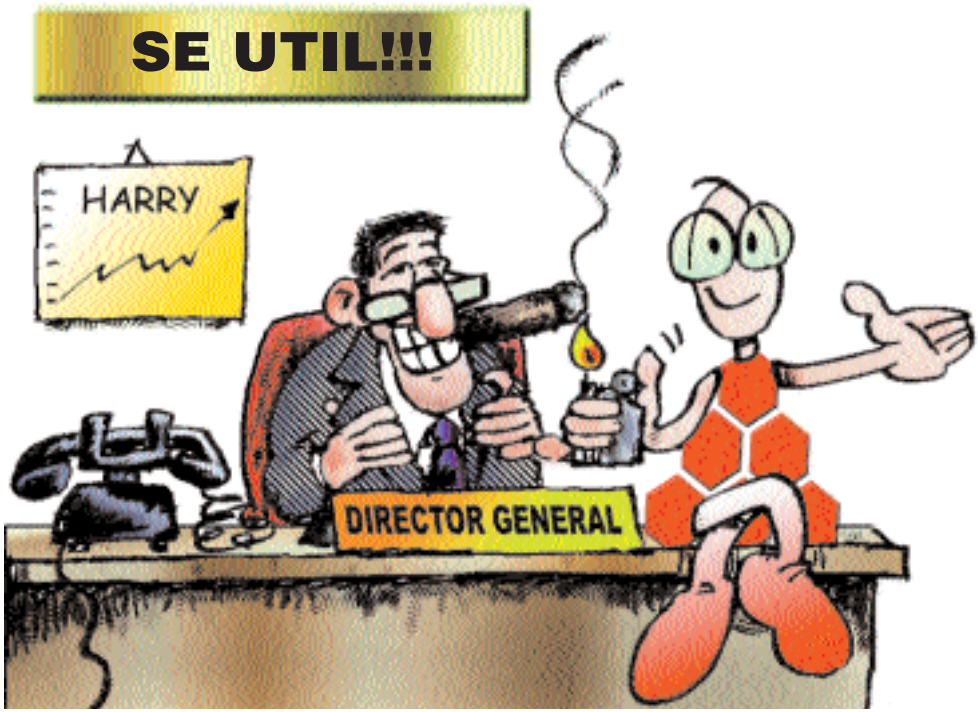
..de poder trabajar, por lo menos unas horas.

8

Cierto día el capataz vino hacia él y le dijo que podía tomar el puesto de uno de los trabajadores. Harry no se lo pensó dos veces. Incluso ahora, como trabajador, él continua viviendo de acuerdo al principio:

'SE UTIL EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA!'

El resto de la historia no necesita ser contado. Les sorprendería oir que Harry, una vez mendigo en el puente sobre el Támesis, hizo una brillante carrera en la empresa en la cual intentó ser de utilidad? Con la clave del éxito - ser útil – consiguió ser primero jefe de sección y más tarde director general.



8

CUAL ES LA MORALEJA DE ESTA HISTORIA?

'Sé util antes de que alguien te lo pida.'

Mark Twain dijo:

Una cosa está clara:
YA ES DE POR SI UNA VICTORIA CUMPLIR DE FORMA IMPECABLE CON AQUELLO QUE SE ESPERA DE NOSOTROS.
Pero si además aspiramos a ser útiles a los demás en toda circunstancia y en todo momento, eso es una cualidad inestimable.
No creen que existe una diferencia entre las posibilidades futuras de alguien que quiere ser de utilidad y de alguien que sólo piensa en su propio provecho?