



knowsquare .

PREPARADO POR

SERGI URQUIZU

27 DE ABRIL DE 2011

LOS NUEVOS RETOS DE LA ECONOMÍA: APRENDIENDO DE LOS MEJORES

RESUMEN DE LA CONFERENCIA DE JUAN MIGUEL VILLAR MIR

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

Juan Miguel Villar Mir destaca por su trayectoria profesional de entrar a dirigir empresas con dificultades y reflotarlas. Los buenos resultados en esta “especialización” le dieron la suficiente experiencia y oportunidades para pasar a formar su propio grupo empresarial basado en la compra a bajo precio de empresas con problemas y salvarlas y al poco tiempo pasar a dar beneficios.

El Grupo Villar Mir inicia su actividad con la primera compra en 1987 de OHL por una peseta y partiendo de una situación de fondos propios cero, actualmente está presente en 32 países, con 30.000 empleados, con unas ventas y beneficios crecientes (más de 7000 MM € de ventas netas y 389 MM de beneficio después de impuestos en 2010).

Los pilares fundamentales de este crecimiento han sido la internacionalización y la I+D+I como actividad permanente. A esta estrategia empresarial, le acompaña el trabajar bajo unos principios de:

- Integridad, honradez y ética.
- Amor al trabajo, vocación de liderazgo y continua superación.
- Lealtad a los clientes, empleados comunidad y accionistas (por este orden).

Ello aplicado a los criterios de gestión del grupo:

- Vocación de adquirir y salvar empresas en dificultades.
- Cada empresa del Grupo es plenamente responsable de sus resultados sin condicionantes del Grupo.
- Rentabilidad a largo plazo.
- Dirección motivada. Participativa. Delegación y objetivos.
- Máxima autofinanciación.
- Esfuerzo continuo en mejoras de producción, productividad y costos.
- Austeridad.
- Espíritu de trabajo y superación.
- Impulso a la internacionalización.
- Continua atención a la I+D+I

A continuación expongo algunas reflexiones sobre las claves del éxito empresarial del Sr. Villar Mir y sus conclusiones:

LAS CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Reflexiones sobre las ideas clave y principios de actuación profesional sobre gestión de empresas nacidos de mi experiencia, que creo podrán ser útiles para alcanzar una carrera profesional exitosa.

La primera gran condición es la **Voluntad de trabajar**. "Trabajar, trabajar y trabajar." Esta voluntad se debe traducir en constancia, dedicación, espíritu de sacrificio, esfuerzo sostenido, sin desmayo, en las

situaciones fáciles y en las menos fáciles, con una actitud exigente y crítica para consigo mismo, movida por el deseo de una mejora continua. No hay que desfallecer jamás.

Viene a continuación la **Estabilidad Emocional**. Cualidad imprescindible en un directivo. Estabilidad emocional que implica tolerancia ante actos hostiles y una constante renuncia al amor propio mal entendido, defecto de los que más problemas pueden crear; pues el orgullo, y la obstinación derivada de él, están reñidos con el espíritu de equipo, de equilibrio y de cooperación. Esta estabilidad emocional reviste la forma externa de la serenidad y el autocontrol en todas las situaciones, en momentos tanto de triunfo como de dificultad, pues el verdadero profesional ha de ser igualmente eficaz en unos y en otros. Un buen directivo no puede enfadarse, ni alzar la voz, ni mucho menos perder los nervios, ni en las circunstancias más adversas.

Es también importante la **Capacidad de estudio y análisis**. La intuición es la cualidad más peligrosa para quien crea poseerla. No se puede tomar ninguna decisión sin un estudio previo y un análisis riguroso de todos los aspectos que intervienen. No conozco ningún caso de ideas geniales que nazcan por "*generación espontánea*", por una especie de iluminación. Las grandes ideas, al final, son la suma de muchas pequeñas buenas ideas, que surgen del análisis, de la reflexión y del estudio, de volver una y otra vez sobre los asuntos, de analizar todos los escenarios y todos los factores. Hay que huir siempre de la improvisación, hay que estudiar a fondo los temas y hay que tener en la cabeza todos los datos, y volver sobre ellos, tantas veces como sea necesario.

Comunicación y Motivación forman la cuarta gran condición. Condición necesaria es también la capacidad de comunicar con los demás y de motivarlos para alcanzar los objetivos marcados y para realizar eficazmente las tareas encomendadas.

La función principal del directivo es siempre la misma; la de orientar, conducir y controlar el trabajo de otras personas. Un profesional muy inteligente y con ideas muy claras e incluso muy acertadas, pero que no transmite esas ideas a sus colaboradores, representa simplemente un potencial inútil, absolutamente perdido, por falta de capacidad de impulsar y movilizar el trabajo de sus colaboradores.

Es también necesaria la **Ambición y la Capacidad de Asumir Riesgos**. Sin riesgo no hay rentabilidad. Hay que perseguir objetivos ambiciosos, cuanto más ambiciosos mejor. Y hay que estar preparado para asumir los riesgos que ello supone, riesgos que deben ser valorados y gestionados y para los cuales hay que establecer los planes de contingencia correspondientes. Pero, al final, hay que convivir con los riesgos.

Como cierre de la lista de las grandes condiciones del éxito, la **Salud y la Honestidad**.

Salud. La salud física es una condición fundamental, pues el directivo, a su permanente actividad física, debe añadir un esfuerzo mental sostenido para cubrir horarios y responsabilidades. Son muchas las personas con gran potencial de éxito que no han llegado a las cotas esperables simplemente por insuficiencias físicas. Es una obligación prestar atención al cuidado y al mantenimiento de la propia salud, con sentido de responsabilidad a largo plazo.

La última y muy importante cualidad personal que cito, necesaria en una persona eficaz, es la Honestidad. La salud espiritual es la honestidad. Honestidad que supone la exigencia de veracidad y de lealtad; pues ambas características son indispensables para merecer la confianza del entorno y para crear el imprescindible clima de equipo y de cooperación. La autoridad, la verdadera autoridad, es

simplemente una radiación de influencia hacia los colaboradores y hacia el entorno. Y esa influencia quedaría resquebrajada y rota si la actuación del directivo no fuera profesionalmente honesta o si sus palabras faltaran a la verdad. La conducta honesta no es solo una obligación ética, sino que es además muy rentable.

Armados ya de las cualidades necesarias para ser eficaces en nuestra actividad profesional en general y especialmente en la labor de empresario, pasamos ahora al "*punte de mando*" de la empresa que queremos crear o que estamos ya administrando. Y una vez situados con la responsabilidad de hacer que la empresa funcione con eficacia, existe una secuencia de ideas fundamental para conseguir una buena gestión empresarial.

La secuencia de ideas para una buena gestión es, en su opinión, siempre la misma: objetivos, organización, personas.

Lo primero es siempre saber qué queremos; qué objetivos deseamos alcanzar a corto, medio y largo plazo, dentro de una política o estrategia de la empresa; es decir, dentro de lo que la empresa quiere ser.

Puede hacerse una empresa sin tener inicialmente ni dinero, ni personas, pues uno y otras existen en el mercado. Pero no puede hacerse ni administrarse una empresa sin objetivos. Sin objetivos no hay empresa. Los objetivos son necesarios para todo: objetivos para organizar, objetivos para seleccionar y formar personas, objetivos para delegar y motivar, objetivos para controlar.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Siempre viviremos en una sociedad evolutiva, en la que corresponderá al emprendedor, al directivo, una función de decisor y motivador, con visión de futuro y con mente aperturista.

Del nacimiento del Grupo Villar Mir, por las actuaciones realizadas y por sus resultados, probablemente pueden deducirse algunas grandes recomendaciones. Quizá la más importante es que la eficacia de un equipo directivo aumenta si, en su trabajo, los miembros del equipo son razonablemente felices.

Hacer felices a los demás es lo más rentable, porque aumenta la eficacia de los demás. La felicidad es condición imprescindible para alcanzar la eficacia. Eficacia y felicidad están inseparablemente unidas y caminan siempre de la mano.

Un profesional egoísta, que pensara únicamente en sí mismo, no podrá ser nunca un dirigente eficaz, pues las condiciones de la actuación profesional exigen exactamente lo contrario; exigen la labor de atender a los demás y de participar activamente en sus preocupaciones, con la finalidad de contribuir a la mejor felicidad de los colaboradores. Y ello, por contribuir a la felicidad de los demás y porque además hacerlo así es rentable.

Y, así, como gran conclusión, ha de ser empeño de todos y cada uno de nosotros, como empresarios y como directivos, que un permanente esfuerzo de trabajo y superación, con honestidad, con humildad y con austeridad, se traduzca en aumentos de productividad y de empleo, y por tanto, en un creciente

bienestar, del que precisamente empresarios y directivos debemos sentirnos los más responsables. Siempre, esforzándonos en la función más noble que podemos hacer, que es la de dedicar nuestro trabajo a ser útiles a la sociedad, tratando de servir a los demás y de hacer felices a los demás.

© Sergi Urquizu
© Know Square S.L.