



Oportunidades en tiempos de crisis

En los últimos meses, numerosas empresas, entidades financieras y organizaciones empresariales me han solicitado conferencias en torno al concepto de oportunidades en tiempos de crisis. Resumo aquí algunas ideas.

Me gusta comenzar por la propia definición de crisis: periodo en el que los antiguos referentes han perdido valor y aún no han sido sustituidos por otros. En la que estamos padeciendo, puede hablarse de la combinación de una crisis técnica y otra ética.

La crisis ofrece ventajas. La primera de ellas es que puede facilitarnos reflexionar sobre nosotros mismos y sobre el modo en que gestionamos. Al igual que el dolor –a decir de C.S. Lewis- puede convertirse en el altavoz de Dios, un trance como el que estamos viviendo debe asumirse como el reclamo de la economía para que trabajemos mejor.

Nadie en su sano juicio quiere el dolor, nadie desea una crisis, pero casi siempre el dolor y las dificultades nos llevan a mejorar. Sobre esta cuestión remito a Lewis: *Una teoría del dolor* y *Una pena en observación*.

CAUSAS DE LA CRISIS ACTUAL

Hay dos tipos de causas que explican lo que estamos viviendo.

1.- Causas exógenas. Pueden resumirse en cinco:

- 1.- Financiera: causada en parte por la estructura retributiva de los directivos, y también por el mal trabajo de determinados responsables de instituciones reguladoras.
- 2.- Inmobiliaria, originada por codicia, pero también porque ha servido –en determinados países- para financiar ayuntamientos, Comunidades, etc. que han crecido desproporcionada e innecesariamente.
- 3.- Energética y alimentaria. Se encuentra ahora contenida, pero será profunda y relevante en unos meses.
- 4.- Ausencia de liderazgo a nivel político y social. ¡Cómo se echa de menos a personajes como Schuman, De Gasperi o Adenauer...!
- 5.- Falta de confianza en las estructuras, en los dirigentes, entre entidades financieras, entre países...
- 6.- Carencia de ética: la moratoria ética en la que hemos vivido ha hecho pensar a muchos que no eran necesarios valores objetivos. Se equivocaban...

2.- Causas Endógenas:

- 1.- ausencia de un correcto liderazgo en determinadas organizaciones públicas y privadas, mercantiles y financieras.
- 2.- carencia de un modelo adecuado de crecimiento y desarrollo, tanto a nivel personal como corporativo.

¿POR QUÉ SURGEN LAS CRISIS?

Algunas, por los propios ciclos económicos, que parecen inevitables (al menos si se analiza un periodo largo de tiempo). Otras, también por abusos, y muchas por el uso. ¡Lo malo no es el abuso, sino el uso! Bastantes, en los últimos años, parecen haber olvidado las cinco grandes preguntas de un negocio:

- ¿Qué vendo?
- ¿A quién se lo vendo?
- ¿Por qué me compran?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Cuánto gano?



“La crisis ofrece ventajas. La primera de ellas es que puede facilitarnos reflexionar sobre nosotros mismos y sobre el modo en que gestionamos”

En las últimas décadas, algunos se han centrado sólo en *¿cuánto gano?*, cuando la pregunta que debe ser analizada es: *¿por qué me compran?* En vez de centrarse en el largo plazo, y en el diseño de ventajas competitivas sostenibles, muchos sólo han pensado en el enriquecimiento inmediato. Han cambiado –por decirlo en una palabra- felicidad por placer. Y el trueque ha sido fallido y dañino...

El mal uso (ausencia de ética y de técnica), la falta de memoria (no haber aprendido del pasado) y la escasez de sentido común nos ha conducido a la situación actual.

OPORTUNIDADES DESDE EL PUNTO DE VISTA MACRO

Resumo en nueve las medidas que podrían ser tomadas, y que se presentan como grandes oportunidades. Las enumero a vuelapluma.

- 1.- Reformular la formación en España, comenzando por una remodelación profunda de la Universidad.
- 2.- Rediseñar las estrategias de crecimiento a nivel de país. Buen ejemplo es la ciudad de la tecnología del Rey Abdula, en Arabia Saudí.
- 3.- Reforma de la justicia. No es admisible que sea tan lenta y casualmente justa. Los ejemplos se encuentran en los medios de comunicación. El corporativismo cerril no sirve para que la justicia gane prestigio.
- 4.- Evolución del mercado de trabajo. Si deseamos que España vuelva a ser competitiva a nivel internacional, hay que superar el fanatismo ideológico y actuar con seriedad técnica y responsabilidad ética.
- 5.- Refundación de la administración pública.
- 6.- Metamorfosis del sistema de pensiones públicas.
- 7.- Transformación fiscal, que promueva un ahorro y un consumo sostenible, sin idas y vueltas que provocan la desconfianza de inversores y consumidores.
- 8.- Potenciación de la economía productiva mediante un I+D eficaz.
- 9.- Abaratamiento de los costes de los inmuebles y del suelo.

OPORTUNIDADES DESDE EL PUNTO DE VISTA MICRO

- 1.- Ganar en realismo. Algunos –sobre todo en puestos políticos relevantes- viven como *Alicia en el país de las maravillas*, desconectados de lo que experimentan a diario docenas de miles de ciudadanos. Así es difícil acertar. Quizá la crisis

les ayude a volver a los fundamentos...

- 2.- Mejor percepción de lo que es la economía española, de sus posibilidades, su situación y necesidades.
- 3.- Lucha por un buen servicio: no todo vale. No sólo, pero también, la hostelería y la restauración precisan un hondo rediseño.
- 4.- Búsqueda de nuevos nichos de mercado. Puede empezarse con la lectura de obras como: *La fortuna en la base de la pirámide*; *Visión periférica*; o *La tierra es plana*.
- 5.- Buscar gente más sólida para gobernar. Es preciso formar seriamente en liderazgo técnico y ético, atrayendo y reteniendo talento.
- 6.- Esfuerzo por no perder cuota. Cuando la economía vuelva a expandirse hay que estar en una buena posición. El ejemplo de Kellogg, durante la recesión del 29, es paradigmático.
- 7.- Aplicarse un principio, a diario: *para salir de la crisis hay que estar dispuesto a trabajar el doble, para ganar la mitad, sin dejar de sonreír*.
- 8.- Definir iniciativas globales, con perspectiva. Entre otros, proyectos integrales para cada ciudad, como están llevando a cabo algunas –¡pocas!- ciudades españolas.
- 9.- Asumir, en fin, el principio de que hay que ser más hormigas y menos cigarras, por mucho que esto colisione con la idiosincrasia española.

CONCLUSIONES

- 1.- Lo único que no aguantamos –ni personal ni corporativamente- es el éxito permanente. La crisis ha de suponer una catarsis.
- 2.- Se operan cuerpos, no radiografías: hay que prestar atención a los datos en los papeles, pero sin obsesiones. Determinados medios de comunicación –por mezquinos intereses- han sido perversos colaboradores de la desmotivación colectiva.
- 3.- Fortalecer músculo y mantener el tono reclama una actitud optimista. Propongo, con expresiones procedentes de dos culturas distintas, ese ideal de visión positiva: Del Sabbath procede la siguiente enseñanza: *Quien llora su pena aumenta / Quien canta su pena ahuyenta*. De la cultura india, y más en concreto de Tagore, ésta: *las lágrimas por haber perdido el sol, te impedirán ver las estrellas*.
- 4.- Hemos de hablar menos de las crisis, y más de las oportunidades de mejora tanto en comercialización como en servicio.
- 5.- Los etruscos perdieron su imperio por mollicie. Los romanos triunfaron por su austeridad, ejemplaridad y energía. Por eso, en la actualidad, habría que clamar: ¡Seamos romanos y no etruscos! Sólo así remontaremos pronto el vuelo, y reforzados personal y colectivamente ■