

“Contra la crisis hay que aplicar la lógica”

Altodirectivo.com, 02-04-2012 16:52:02

Alto Directivo. En esta nueva época que estamos viviendo, ¿tiene que resignarse España a representar un papel periférico?

Creo que es el papel que nos corresponde por nuestra trayectoria reciente y toda nuestra historia. En España tenemos un problema de modelo de sociedad que se extrapola a todos los órdenes, político, económico y empresarial, y en tanto no se ataque este problema básico es imposible que cualquier iniciativa puntual funcione, por muy bien intencionada que sea. Aquí somos “pillos”, característica muy interesante para las Novelas Ejemplares y para las cosas intrascendentes, pero cuando se actúa así en política y en economía ya no es tan gracioso y se convierte en corrupción y especulación, que junto a la ley del mínimo esfuerzo son malos compañeros de viaje para desarrollar un país sólido.

Los meridianos económicos se han trasladado hacia los emergentes. Los BRIC, Oriente Medio, el Sudeste Asiático, Latinoamérica o el norte de África... ¿Cómo puede beneficiarse nuestro país de este nuevo escenario?

Hablando del norte de África, estaría bien que el efecto frontera, con sus inconvenientes, se convirtiese en una ventaja competitiva para abordar ese mercado. Cuanto más nos alejemos del meridiano más difícil será que podamos aprovecharnos, y muchas cosas tendrán que cambiar para que exista una respuesta masiva a estas oportunidades, y únicamente surgirán empresas que puntualmente se posicionen.

¿Qué papel deberían jugar las Pymes en la generación de riqueza y empleo? ¿Qué medidas políticas y económicas necesitan para cumplir este papel?

Pues deberían tener un papel fundamental porque son la base de nuestro tejido industrial y económico, pero las Pymes y los autónomos están rodeados (y con razón) de un halo de poca profesionalidad y sobre todo de “tramposillos” que hacen que cualquier medida resulte ineficiente por todas las cortapisas que acompañan a su implantación.

De todas formas, resulta curioso que las Pymes, y cualquier empresa, se vuelvan hacia la Administración Pública para pedir medidas, que en caso de no existir hacen inviable cualquier proyecto. Estamos muy acostumbrados a las subvenciones, y lo que es peor estamos muy acostumbrados a considerar a las subvenciones como parte de los ingresos de la compañía, necesarias para la rentabilidad. Las subvenciones son ayudas puntuales para comenzar, redirigir o transformar una empresa o sector económico y se deben considerar como tales.

En nuestra historia reciente hemos visto multitud de opiniones sobre la gestión de las empresas, el management, en tiempos de crisis. ¿Existe alguna receta mágica para ser un buen gestor ahora?

No existe receta mágica ni existe un estilo de management para la crisis. Las crisis, que se producen por causas exógenas a la empresa, sacan las vergüenzas de un management inadecuado en tiempos de bonanza. Contra la crisis hay que aplicar la lógica, hay que asumir que crisis significa dificultad porque los mercados se encogen y el pastel a repartir es más pequeño, pero hay pastel. Quien así lo entienda, no se deje bloquear por el concepto, esté dispuesto a tomar las decisiones que debería haber tomado antes de la crisis y esté dispuesto a multiplicar “n” veces su esfuerzo, tendrá una ventaja competitiva sobre aquellos que se bloquean, echan la culpa a la crisis de todos sus males y esperan a que la tele diga que ya no hay crisis para empezar a actuar. La crisis no es una oportunidad para todo pero sí para los “lógicos”.

¿Cómo habría que entender el concepto Nanomangement?

Es el famoso micromangement llevado a su máxima expresión y se caracteriza por la actitud de algunos “managers” que toman las decisiones e incluso hacen el trabajo que le correspondería hacer a su equipo, “managers” que han llegado al nivel de incompetencia y que se defienden haciendo lo que hacían antes de ser nombrados para esa posición. El nanomangement achata las organizaciones, hace huir a los buenos profesionales y deteriora la profesionalidad de la organización.

De cara a su subsistencia, las empresas afrontan a día de hoy varios frentes. ¿Qué importancia tiene la definición de una buena política comercial?

Si la actividad de la empresa es comercial es fundamental que tengan una política, estrategia o plan comercial, porque independientemente del nombre, una empresa requiere un marco de actuación que sea referencia para sus empleados y que sea el hilo conductor de la comunicación hacia los clientes. No se requieren políticas sofisticadas, pero se requiere una definición clara de los básicos del negocio: mercado, segmentación, canales, ¿por qué me compran los clientes?, ¿en qué segmentos mi producto o servicio es más competitivo?. Si estos elementos no los definimos la fuerza comercial improvisará, buscará el camino más fácil y normalmente acabará en fracaso comercial o en éxito de ventas pero fracaso de resultados. Un plan comercial debe llevar un plan de acción en detalle que permita a la dirección comercial dirigir el esfuerzo de sus vendedores y le permita también el seguimiento y control de la actividad.

En su blog, elmalabar.com, habla de la necesidad de incentivos individuales. No podría eso ser contradictorio con la cohesión interna de la empresa.

El incentivo creo que nace para convertir una parte del coste fijo de la plantilla en variable y quizás también para responder a la posible falta de entusiasmo de algunos empleados en la consecución de resultados cuando no les va nada en ello. Las empresas tienen que competir y para ello tienen que tratar de conseguir el mejor equipo profesional posible, y para ello yo soy un convencido de pagar por objetivos conseguidos. Los incentivos deben ser individuales y directamente relacionados con la actividad de cada empleado en concreto. La cohesión interna se debe conseguir manejando los conflictos naturales que se producen entre las diferentes funciones y nunca se debe conseguir evitando esos conflictos mediante “políticas de cohesión” que adormecen a la organización.

Los ajustes en las partidas de I+D, ¿provocarán una fuga de talento y de investigadores? ¿Qué repercusiones tendrá y cómo podemos evitarlas?

Desde el “que inventen ellos” de Unamuno esto no ha cambiado mucho, y volviendo al argumento de la primera pregunta, en esta sociedad no está arraigada la cultura de investigar y mucho menos la de poner dinero con retorno de décadas. Repercusiones, ninguna más allá de las que ya han ocurrido hasta convertirnos en un país periférico. Remedio, sólo sirve el cambio social y mientras que esto no ocurra cualquier cosa que se haga será ineficiente, y solo servirá para calmar la conciencia de quienes deberían cambiar esta sociedad pero no tienen tiempo porque tienen sus prioridades en hacerse los dueños, primero de su partido y luego del gobierno.

España no destaca por ser un país de emprendedores. ¿Qué debería cambiar en la mentalidad colectiva y en la legislación para que la idea de cualquier persona se pueda transformar en un proyecto o empresa rentables?

Perdón por ser reiterativo, esta sociedad no es de emprendedores y si no hay emprendedores de nada sirven las medidas de ayuda. Aquí se ha tratado de copiar ideas que han funcionado en Estados Unidos (incubadoras, sociedades de capital riesgo, etc.) pero se han hecho a nuestra manera. Las sociedades de capital riesgo en su mayoría se han dedicado a la cosmética, maquillando compañías moribundas para darles el pase y especular. Y las incubadoras en su mayoría han jugado al juego de conseguir subvenciones. Cuando esta sociedad proporcione personas con espíritu emprendedor, casi cualquier medida funcionará.

