

# REFLEXIONES

## PARA LIDIAR CON LA CRISIS

**Jorge Ramos**  
E-MBA 2003

Ignacio Zuloaga. *Juan Belmonte en plata.*



**Sabemos de ejemplos de empresas que supieron aprovechar las dificultades del momento para diferenciarse, innovar, diversificar...y esas mismas oportunidades las tenemos delante de nuestros ojos, pero no las vemos...y aquí es donde tenemos en nuestras manos la respuesta ante la crisis: el cambio de actitud.**

A estas alturas del año, resulta complicado hacer un nuevo y diferenciado análisis a la situación económica actual, incluso después de leer sesudos diagnósticos y comentarios de especialistas en la materia, a los que prestamos nuestra mayor atención en busca de respuestas imposibles o de datos que nos permitan vislumbrar con cierto optimismo el futuro más cercano. No obstante, y sin obviar la gravedad de la situación (al menos la seriedad de cifras como el horizonte del desempleo al 14 %, la tasa de inflación por encima del 5%, o el descenso de ventas generalizado por el parón del consumo) lo que se pretende en estas líneas es compartir una serie de reflexiones basadas en el sentido común (puesto que existen opiniones infinitamente más autorizadas que la mía)...y que cada cual extraiga sus propias conclusiones. Comenzaremos por compartir una idea básica: esta situación es distinta a las anteriores; ni mejor ni peor, sino distinta, por un elemento de INCERTIDUMBRE que no ha existido en crisis anteriores (tampoco voy a entrar en disquisiciones sobre si es falta de liquidez, de confianza,

de la subida del precio de las materias primas, de intereses globalizados o de políticas más o menos liberales...). Pero esa incertidumbre enturbia la visión del futuro, y nos coloca en una difícil encrucijada: nos sentamos en la puerta, a ver pasar el cadáver del vecino...o pasamos a la acción.

Y dado que somos personas de acción, estará usted de acuerdo con la siguiente idea: las crisis son épocas de grandes OPORTUNIDADES. En efecto, sabemos de ejemplos de empresas que supieron aprovechar las dificultades del momento para diferenciarse, innovar, diversificar...y esas mismas oportunidades las tenemos delante de nuestros ojos, pero no las vemos...y aquí es donde tenemos en nuestras manos la respuesta ante la crisis: el cambio de actitud.

Podemos esperar medidas de los gobiernos, que supuestamente dinamicen nuestra actividad, esperar cambios de ciclo, o ayudas sectoriales: esperar..., o pasar a la acción.

Es una magnífica ocasión para "descubrir los árboles que no nos dejaban ver el bosque", para detenernos a reflexionar

en nuestro negocio (lo que sabemos hacer bien, y mejor que los demás), para analizar el entorno y conocer a nuestros competidores, para explorar nuevas fórmulas de cooperación empresarial (alianzas estratégicas, internacionalización), para dimensionar adecuadamente nuestros equipos y compartir lo mejor de nuestros colaboradores, para diseñar sistemas de control acordes al negocio y la estrategia de la empresa. Incluso, descubrir que ha llegado el momento de liquidar nuestra empresa e iniciar otra actividad, o, por el contrario, de ganar dimensión y adquirir otra empresa que aporte sinergias a la nuestra.

Y por último, una tercera idea que viene a completar las anteriores y que podemos aprovechar de manera insospechada: en esta época de estancamiento e incertidumbre disponemos de un recurso tan escaso como valioso: tenemos TIEMPO.

En periodos recientes de bonanza, no disponíamos de tiempo para detenernos: había que llegar los primeros, o por lo menos no llegar tarde...había que subirse al carro de los triunfadores, aunque no

## **Esa arena del ruedo, a la que hemos decidido bajar, la encontraremos en Foros como un Programa de Perfeccionamiento Directivo, un Seminario, o un Encuentro Empresarial, donde poner en perspectiva nuestra propia empresa o negocio y mirar al futuro con optimismo.**

estuviéramos preparados para ello y olvidando nuestras propias limitaciones (financieras, de estructura, del propio modelo de negocio, etc...), sin apenas detenernos a reflexionar y dejando de lado reflexiones o debates alegando falta de tiempo, imposibilidad de desatender nuestro negocio o, simplemente, porque las cosas marchaban tan bien...que no lo necesitábamos.

Es evidente que nadie como usted conoce su empresa o sus cualidades personales para dirigir en momentos difíciles, por lo que la situación actual se presenta como la oportunidad de volver a ser dueños de nuestros propios actos, de adoptar una posición activa, de compartir experiencias, aprender de éxitos y fracasos, recoger ideas...

Se trata, en definitiva, de seguir creciendo en aquellos lugares y productos en los que sea posible, de diversificar con estrategias que cubran el riesgo, y, por qué no,...además de pensar en el Negocio, detenerse a pensar en las personas, que también se pueden optimizar y redistribuir, centrándolas en aquellas actividades críticas del nuevo negocio o de la situación (Comercial o Control, por ejemplo), integrarlas, motivarlas, logrando así el compromiso de toda la organización; en lugar de esperar que las cosas cambien por sí solas o vengan otros a solucionar nuestros problemas.

Incertidumbre, Oportunidades, Tiempo...¿Cómo manejar estas variables que tenemos ante nosotros, o mejor dicho dónde?

En este punto, quisiera compartir una reflexión taurina, que considero plasma de manera muy gráfica lo que supone este cambio de actitud:

Juan Belmonte llegó a la fiesta para decir: "Se torea así" y sembró el pánico entre los toreros que componían el escalafón, revolucionando el arte del toreo enseñando lo que era eso de "Parar, templar y mandar". Esta "regla de tres" taurina, aplicada a la dirección de empresas por

el Prof. Morcillo en 1998, contenía los siguientes conceptos:

- Parar: observar, percibir, escuchar, analizar, aprender, diagnosticar...
- Templar: negociar, integrar, organizar, gestionar, planificar...
- Mandar: asignar, responsabilizar, coordinar, controlar, dirigir...

Estos tres términos contienen unas actitudes, aptitudes y capacidades individuales que definen la función directiva desempeñada por el empresario. Una cosa es torear de salón, sin aprietos, ensayando y bautizando nuevas suertes al gusto del consumidor...y otra es plantarse delante de una fiera de casta indómita que admite pocas probaturas, y salir del paso aplicándole, con orden y concierto, unos determinados principios. Ahí está todo el secreto: mientras unos prefieren ver los toros de la crisis desde la barrera y predicar sin asumir ninguna clase de riesgos, o esperar que termine como sea la faena...otros, en cambio, se atreven a bajar al albero con la relativa confianza que les infunde el hecho de tener las ideas bastante claras.

Esa arena del ruedo, a la que hemos decidido bajar, la encontraremos en Foros como un Programa de Perfeccionamiento Directivo, un Seminario, o un Encuentro Empresarial, donde poner en perspectiva nuestra propia empresa o negocio y mirar al futuro con optimismo, bregando día a día con ilusión y rigor, después de ese análisis pormenorizado y ajustado de la faena.

Evidentemente, en estos foros no escucharemos la receta ideal ni la fórmula para salir a hombros de la crisis, pero sí descubriremos el enorme valor de detenerse a reflexionar, compartiendo con profesionales conocedores y estudiosos de sus respectivas materias, las claves para mejorar aquello que nadie conoce mejor que usted: las capacidades y habilidades necesarias para sacar lo mejor de nosotros mismos y de nuestras empresas; todo ello, por una razón fundamental: porque los únicos capaces de superar esta crisis somos nosotros. Y eso, tratándose de las personas de vértice de la empresa, es una enorme responsabilidad que no podemos eludir.

