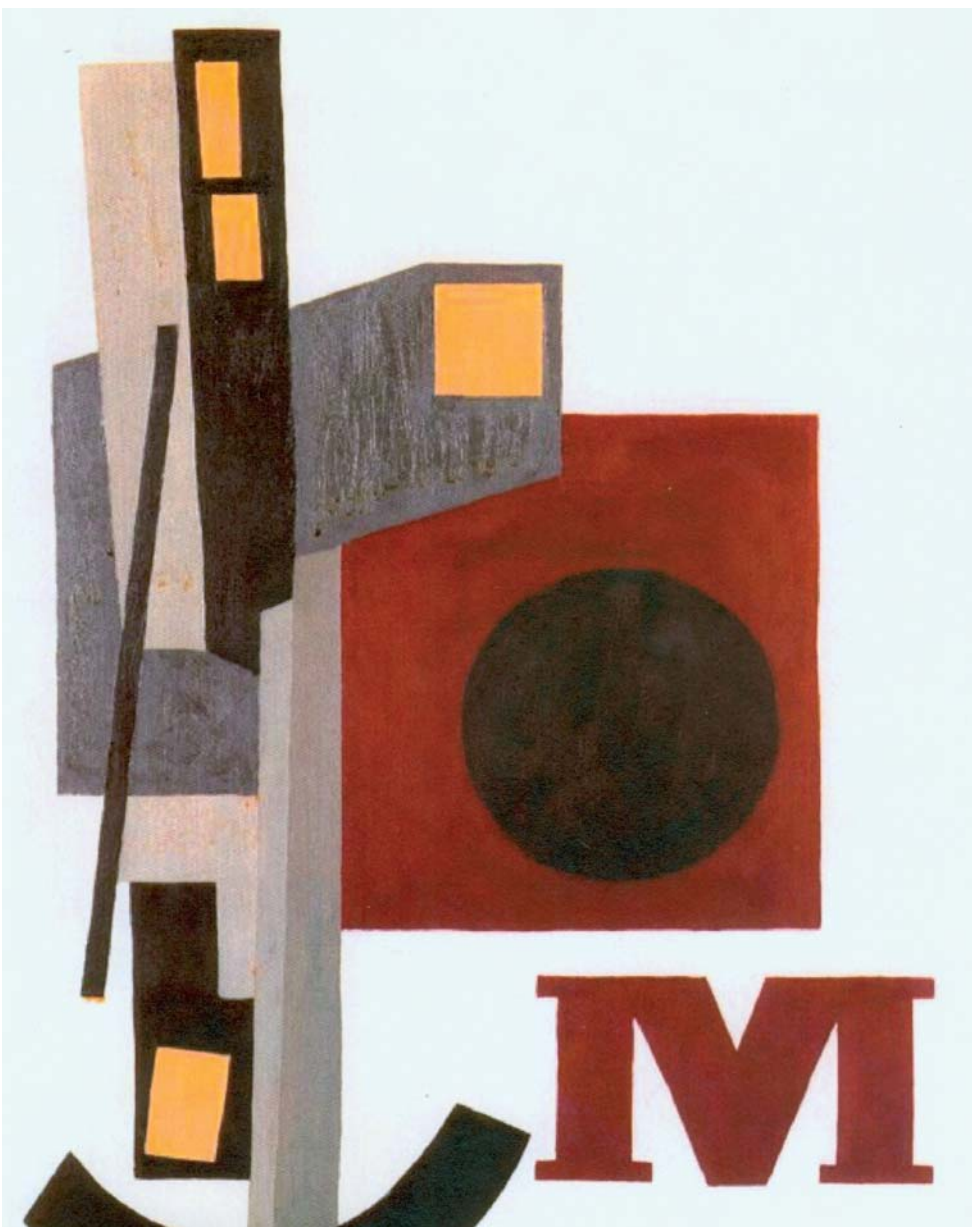


EL DIRIGENTE EMPRESARIAL Y LAS CRISIS ECONÓMICAS

Manuel González-Toruño

Prof. colaborador del Área de Política de Empresa y Negociación del Instituto Internacional San Telmo
manuelgt@santelmo.org



Lajos Kassák. Construcción

En los momentos actuales gran parte de la economía mundial se encuentra inmersa en una situación de crisis, y con ella, numerosas empresas y agentes económicos. Es una situación que, con toda probabilidad, permanecerá entre nosotros durante algunos años. ¿Qué reflexiones podría ofrecer un profesor de escuela de negocios a un dirigente empresarial sobre su trabajo en tiempos de crisis?

No me refiero en este artículo a situaciones en las que una empresa se halla en crisis por razones principalmente achacables a ella misma, sino a aquellas en las que todo un sector o un conjunto de sectores atraviesan momentos extremadamente difíciles que tienen su origen en el entorno. ¿Qué podemos hacer cuando el mercado se hunde literalmente, o cuando la desconfianza generalizada paraliza la financiación a las empresas de forma casi indiscriminada?

Ilustremos el alcance de la situación con un ejemplo. Sabemos que en las circunstancias actuales el sector inmobiliario español atraviesa momentos difíciles pero quizás un sólo dato nos ilumine sobre la gravedad del asunto con mayor claridad que la que aportaría todo un macroestudio sectorial: Vallehermoso, una de las empresas inmobiliarias más importantes de España, (perteneciente a su vez al Grupo Sacyr que cotiza en el Ibex-35 de la Bolsa española) informó que sus ventas de viviendas registraron una caída del 79,6% en el primer semestre de 2008 respecto al mismo periodo del año anterior, al pasar de 774 a 157,5 millones de euros. Si ya es un reto gestionar una empresa cuando las ventas caen un 10 ó un 20%, ¿cómo pueden asimilarse caídas del 80% de la actividad?

No es la primera crisis de un sector (recuérdese el textil, minería, siderúrgico, etc.) ni de la mayor parte de la economía (años 1.929, 1.973, 1.979, 1.987, etc.). Tampoco será el último, así que aprovechemos la actualidad del tema, con la vocación de que estas reflexiones no sean sólo coyunturales sino de una utilidad más permanente.

Anticiparse a la crisis

Más vale prevenir que curar. Y bien cierto es que no hay mejor manera de estar preparado para una crisis que tener esa

capacidad que tienen algunas personas de ver un poco antes que los demás. No hablamos de aquellos que siempre aciertan cuando algo sale mal porque sólo anuncian desgracias y alguna vez tendrían que acertar, sino de dirigentes que, sin alarmismos, se toman en serio indicios de que las cosas están dejando de ir bien y actúan en consecuencia.

Aún a riesgo de perder alguna oportunidad, es preferible ponerse en alerta ante algunos síntomas y actuar preventivamente. Si no lo hizo en su momento, no se lamenta ni deje por ello de leer este documento. Son muy pocos los visionarios y este artículo intentará ofrecer algunos consejos para el común de los mortales, es decir, la mayoría de los dirigentes que de una u otra manera tienen a sus empresas atrapadas en la situación.

Por otro lado, tampoco crea que necesariamente le llega tarde el consejo de prevenir; aún ahora puede serle útil. Aunque muchos aventuran sus conjeturas, nadie puede saber con certeza cuanto durará esta situación. Si la mayoría de los analistas dicen que estaremos así dos años y que luego vendrá la recuperación, actúe prudentemente y empiece a prepararse desde ahora como si fuera a durar cuatro. Ya habrá tiempo de rectificar en su momento si efectivamente las cosas van mejor de lo que pensó. Dentro de un año y medio tendrá mucha más información que hoy para saber si efectivamente le quedan otros dos y medio o si ya se otea un claro en el horizonte inmediato. No le importe entonces desdeñarse y preparar nuevamente el barco para navegar con viento a favor. Normalmente no le hará daño encontrarse con dos años de regalo si efectivamente la recuperación viene antes, mientras que lo contrario, puede ser irreparable.

La traducción del entorno a la situación de mi empresa

Algunas viejas reglas no cambian. Diagnosticar la situación es fundamental. No se trata solamente de intentar comprender qué está pasando y que pasará en el entorno, sino de traducir esa situación general que a todos afecta, a mi empresa en particular, la cual tiene un proceso de negocio determinado, un equipo de personas con sus capacidades

y limitaciones, y unos niveles de endeudamiento específicos, por nombrar tan sólo algunas de las múltiples variables que configuran una empresa. Pensar que todas las empresas de un sector hacen más o menos lo mismo es una generalidad y es falso.

Actuar

Mucho se habla hoy de lo complejo de esta crisis y de que, al tener su causa en el mercado financiero (proveedor de una de las materias primas esenciales para la empresa, el dinero) atraviesa transversalmente a toda la economía. ¿Es ésta una crisis nueva y distinta a las demás? ¿Es parecida a otras crisis anteriores?

Para intentar aprender de su experiencia, hice la pregunta a un empresario hecho a sí mismo al que aprecio, que a sus sesentaitantos años lleva más de cincuenta en activo y afirma haber vivido varias crisis. “¿Es peor esta crisis que otras que has vivido?” La respuesta me pareció ilustrativa. “Mira, las crisis son todas muy malas. Esto es muy parecido al dolor de muelas. Si preguntas a alguien que ocasionalmente tiene dolor de muelas en el preciso momento en que está padeciendo uno, probablemente te dirá que él ya ha tenido varios anteriormente,.... ¡pero como éste, ninguno!”

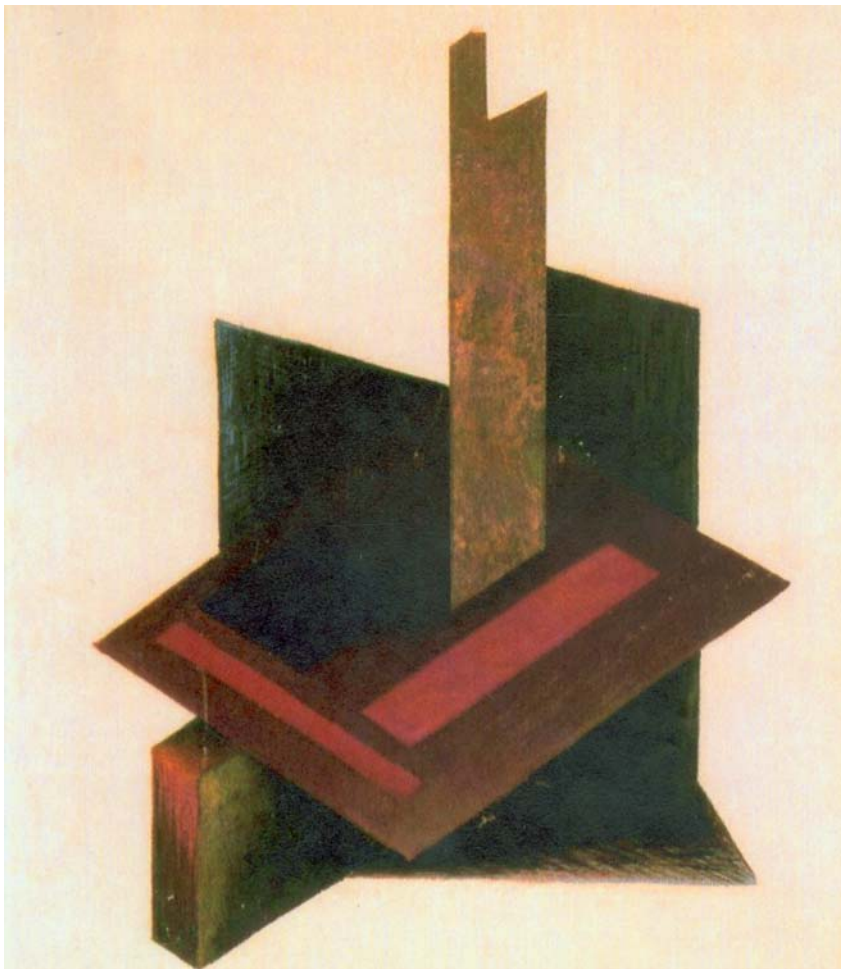
Aquella conversación me hizo pensar que las anteriores son preguntas relevantes, pero que deben hacérselas principalmente economistas, profesores y regidores políticos para aprender en el futuro de los errores macroeconómicos pasados. Al empresario corresponde sobre todo actuar y emplear no más allá del tiempo justo en especular.

Ser radical si es necesario

Cuando en el diagnóstico uno ve cosas que no le gustan o de las que deduce que tienen poco arreglo, es comprensible que se quieran ignorar intentando mirar para otro lado, o que se engañe pensando que la situación no es tan grave.

A veces hay que tomar decisiones drásticas, quizás arriesgadas o quizás simplemente no deseadas. Una de las lecciones más importantes del maestro Peter Drucker es la que se deriva de la pregunta que como consultor solía hacer a la Alta Dirección de las empresas con

No me refiero en este artículo a situaciones en las que una empresa se halla en crisis por razones principalmente achacables a ella misma, sino a aquellas en las que todo un sector o un conjunto de sectores atraviesan momentos extremadamente difíciles que tienen su origen en el entorno.



Lajos Kassák. Arquitectura

las que trabajaba, al analizar los distintos negocios en los que la empresa estaba presente: **“Si no estuvieras en esta actividad hoy, ¿invertirías recursos para meterte en ella? Y si la respuesta es NO, ¿qué vas a hacer al respecto?”** Su tesis es que no hay nada más difícil y necesario que quitarse el lastre de actividades que ya no tienen sentido. Sin embargo, muchas veces no somos capaces de ello por razones de tradición, pereza o resistencia al cambio. Esta “teoría del abandono” es quizás una de las cuestiones más relevantes que un empresario debe meditar para intentar evitar una crisis o para salir de la misma lo antes posible si ya está inmerso en ella. Algún buen ejemplo me ha tocado ver. En el año 89 tuve la oportunidad de trabajar brevemente en Cataluña con una empresa llamada Telesco. Cuando conocí esta empresa a finales de los ochenta fabricaba varios productos relacionada con la

tecnología de muelles. En concreto era líder en España con una altísima cuota de mercado en torno al 70% de un determinado producto, los “cierrapuertas aéreos” que son esos aparatos colocados entre la parte superior de una puerta y el marco de la misma, para hacer que después de abiertas se cierran solas a una velocidad determinada. La empresa había llegado a esta actividad por una cuestión de mera supervivencia. Telesco había sido en realidad un fabricante de amortiguadores para motocicletas. En los años 50 existían en España (especialmente en Cataluña) más de 50 fábricas de motocicletas. La potente industria de la motocicleta española (recuérdense marcas como Bultaco o Montesa) fue cayendo poco a poco hasta prácticamente desaparecer en los años setenta y ochenta ante el empuje de otros competidores internacionales, principalmente casas japonesas. Con la

caída de esta industria desapareció también la mayor parte de fabricantes de componentes auxiliares.

Telesco es el ejemplo de una empresa que logró subsistir inventándose una nueva actividad que, si bien tenía cierta relación en cuanto a la tecnología que sabía fabricar, era radicalmente distinta en cuanto a los nuevos clientes que pretendía atender y a las reglas del sector en el que se introducía. Aquello le salvó la vida, pues efectivamente, el sector español de la motocicleta para el que antes trabajaba en exclusiva, simplemente desapareció. En cambio, Telesco acaba de cumplir su 50 aniversario en 2007 y al producto mencionado ha ido añadiendo otros más cercanos a su nueva actividad, como barras antipánico para puertas de salidas de emergencia.

Es una lástima que cambios como éste con frecuencia se hacen más por una razón de pura necesidad (hacerlo o morir) que de clarividencia para gestionar de la manera más eficiente los recursos empresariales los cuales, por definición, siempre serán escasos ante todo lo que una empresa quisiera hacer. Así que puede ser un buen momento para preguntarse, ¿qué actividades me sobran o no tienen futuro y que voy a hacer al respecto? No se trata de seccionar por seccionar, sino de podar el árbol permitiendo que otras ramas crezcan con más fuerza..... o de buscar en nuevos jardines.

Inciendo en la disposición a cambios radicales, cito al que durante muchos años fue Consejero Delegado y luego Presidente de Bankinter, un banco mediano español:

“Yo me replanteo el Banco cada día. Si mañana surge una nueva ley o cambian las circunstancias en 180 grados, cambiaré de parecer sin arrugar un músculo de la cara. En un entorno turbulento lo único que podemos hacer es flotar de la mejor manera posible. Ya que no somos tan grandes como para cambiar, modificar o determinar el entorno, nos adaptamos a él. En ese sentido, el cambio es un valor, no hay que temerle”¹.

Quien habla de no tener el tamaño para determinar el entorno y de la disponibilidad para cambiar radicalmente si es necesario,

¹ Cita textual del consejero delegado, Juan Arena, que aparece en el caso de IESE DG-1257. *Bankinter ante el tercer milenio*. Escrito por el profesor Eduard Ballarín y la asistente de investigación Rose Marie Boudeguer, año 1.999

no es precisamente el Director de una PYME, sino el máximo ejecutivo de una empresa que en aquel entonces tenía 2.401 empleados y unos activos totales de 11.373 millones de euros. Con más motivos deberían estar dispuestos al cambio los directivos de empresas mucho más pequeñas, pues se supone que en general tendrán aún menos capacidad para determinar el entorno, además de tener la teórica ventaja de ser más flexibles por su menor tamaño.

No confundir el movimiento con el avance

Cuando los resultados empiezan a deteriorarse, la preocupación puede conducir a un activismo loco.

Es cierto que en muchas situaciones las cosas se arreglan remangándose y trabajando un poco más. “Si antes con diez horas esto salía adelante, como la cosa está más difícil, seremos capaces de conseguir lo mismo trabajando doce”. Ojalá fuera así de fácil, porque si hay algo que no le da miedo al buen empresario o directivo es trabajar; es lo que siempre ha

hecho y suele ser su pasión. Pero no siempre esto funciona así.

Volviendo al sector inmobiliario, en el cual tengo alguna experiencia, el que en las primeras ralentizaciones de las ventas pensó, “si antes para vender 300 viviendas iniciaba 5 promociones al año, ahora que la venta es más lenta empezaré 7 del mismo tamaño para mantener las cifras de negocio anuales”, no habrá hecho sino agravar su situación. Por ello, como nos advierte el subtítulo de este apartado, en frase que una vez más es de Peter Drucker: **“Don’t confuse motion with progress”**.

Hay que estar muy despiertos y ser capaces de tomar decisiones, a veces radicales....., pero sobre todo acertadas. Muchos promotores inmobiliarios pensaron que, muerto el segmento de renta libre, tenían que apostar por un cambio importante en su organización y dedicarse a la Vivienda de Protección Oficial (V.P.O.) Recientemente están descubriendo para su sorpresa que incluso este segmento se cae por la dificultad de los compradores para ser financiados. La

situación de estas organizaciones es incluso peor que antes, pues cuando lo mejor hubiera sido guardar recursos para sanear la estructura financiera de su empresa, -habitualmente muy apalancada en el sector inmobiliario-, han multiplicado la apuesta inversora sin obtener resultados y agravando su estado.

Ocuparse, no preocuparse

De los problemas hay que ocuparse, no preocuparse. Pre-ocuparse para prevenir sí, pero una vez que tenemos el asunto encima, lo mejor es asumirlo con decisión,

Aún a riesgo de perder alguna oportunidad, es preferible ponerse en alerta ante algunos síntomas y actuar preventivamente. Si no lo hizo en su momento, no se lamenta ni deje por ello de leer este documento.

1/2

sin dejar que el miedo nos paralice por ello.

Por otro lado, el dirigente empresarial tiene que mostrar y transmitir cierta confianza a sus colaboradores. No se trata de engañarlos con un malentendido paternalismo. Cuando la situación es seria, todo el mundo tiene derecho a saberlo. Pero la alarma incontrolada a nada conduce. Un moderado optimismo, es un gran antídoto contra el caos. Y ambas cosas, pesimismo y optimismo son sumamente contagiosas.

Y sobre todo, mucho temple y ponderación

Cuando estudiaba mi Programa Master en el IESE de Barcelona, nos sometían a una gran presión para trabajar los casos, participar en las clases y presentar informes a tiempo. Y sin bajar un ápice la presión, cuando veían a alguien en peligro “de romperse”, los mismos profesores procuraban transmitir sosiego con unas frases que en ocasiones he recordado, pues me han servido para mantener cierta serenidad en situaciones difíciles:

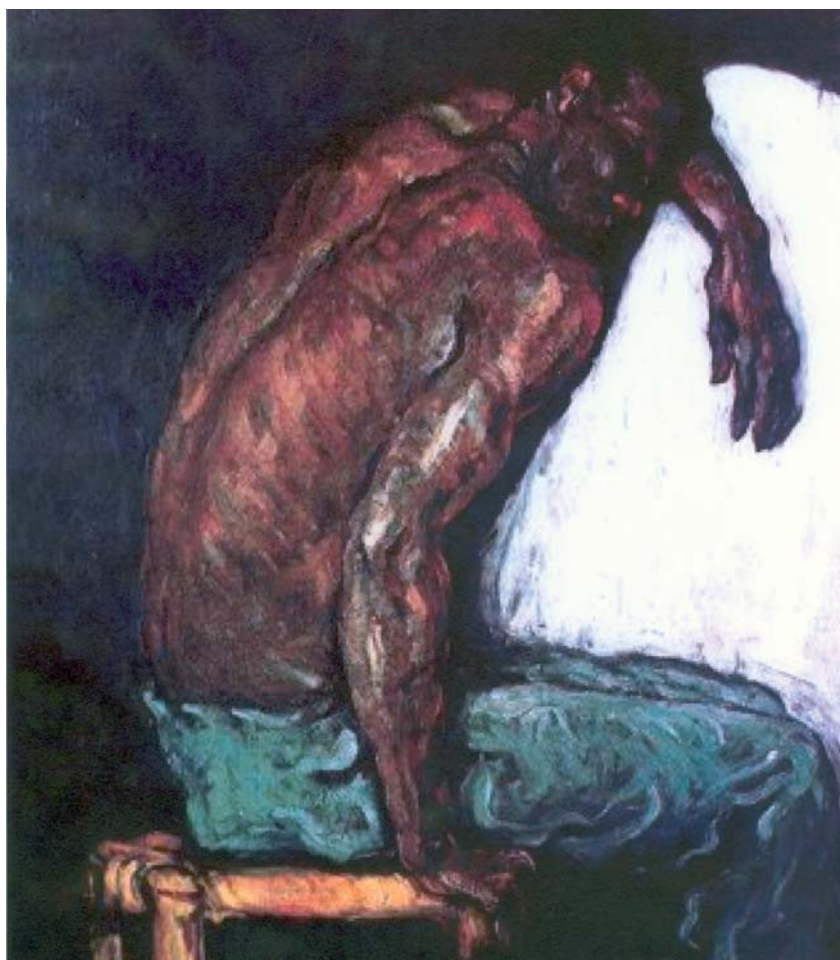
“No pasa nada.

Y si pasa, ¿qué importa?

Y si importa..... ¿Qué passa?”

El sentido de la responsabilidad es una gran virtud del directivo. Pero también se pueden dar excesos en este terreno que, en casos extremos y patológicos, llevan a algunas personas incluso a quitarse la vida ante fracasos económicos.

Sorprende la importancia casi excluyente que a menudo se atribuye al dinero, tanto en el plano personal, como en el ámbito social. El trabajo es una parte importante de nuestra vida, pero no la única. Familia, amigos, aficiones, el cuidado de la propia salud, deben complementar una vida equilibrada. Si en ciertos momentos los éxitos profesionales nos llenan de satisfacción también debemos estar preparados para afrontar momentos difíciles sin que se nos caiga el mundo encima, encontrando satisfacciones en



Paul Cezanne. El negro Scipion. (Museo de Arte Sao Paulo, Sao Paulo)

otras facetas. Y sobre todo, ponderar la medida de las cosas y nunca tomárselas a la tremenda.

Ahora que la palabra “crisis” invade conversaciones profesionales y personales, relataré una anécdota personal, que puede provocar alguna reflexión. En una comida familiar reciente, hablando de otros asuntos, surgió nuevamente una conversación en torno a la crisis. Además de varios adultos y otros niños mayores que él, estaba sentado a la mesa mi hijo de cinco años que permanecía tranquilamente callado y comiendo mientras escuchaba. De repente, se me ocurrió preguntarle:

–“Fernando, ¿tú sabes lo que es la crisis?”

Casi sin dudarlo, respondió:

–“Sí”.

Fernando es un chico espabilado, pero algo “sabihondillo”, un niño que rara vez te dirá que no sabe algo, aunque efectivamente no lo sepa. Así que verdaderamente sorprendido por su respuesta y dispuesto a “cazarlo” lo reté: –“¡Ah!, ¿sí?; pues dime que es la crisis” A lo que con aire de suficiencia respondió: –“¡Que los negritos no tienen qué comer!”

Caramba, ¡qué lección nos dio a todos el enano! Eso sí que es una crisis de verdad, de la que ciertamente, deberíamos de ocuparnos mucho más. Comparado con ello, lo nuestro no deja de ser un desagradable mal trago del que poco a poco iremos saliendo².

² Según el informe “*El Hambre Estacional*”, presentado en octubre de 2008 por Acción Contra el Hambre, el coste total aproximado para tratar a los 19 millones de niños que padecen desnutrición aguda severa (hambre) no superaría los 3.049 millones de euros, cifra que incluye el tratamiento nutricional completo de cada enfermo y la producción local de alimento terapéutico necesario, el denominado Ready To Use Therapeutic Food (RUTF). Ese mismo mes, el Gobierno y Congreso de Estados Unidos aprobaron medidas para salvar a la Banca de su país por un importe de 700.000 millones de dólares (520.000 millones de €). Los países de la Unión Europea hicieron lo propio pocos días después con unas ayudas cuyo coste se estima en 1,81 billones de euros.