

[Segunda lectura]

Comprender primero,...
Pablo Regent11-S: Diez años después...
Francisco J. Pérez-LatreEl emprendimiento...
Juan José García

Comprender primero, vigilar después

:: Por Pablo Regent, profesor del IEEM ::

Hay que proteger y nunca perder de vista las variables claves del negocio. Es el directorio quien se debe encargar de estos objetivos.

En la dirección de una empresa es de vital importancia conocer el negocio, las variables que de ir bien se traducen en beneficios y de ir muy bien, resultan en mayores beneficios aún. A primera vista este comienzo parece una trivialidad, pero profundicemos un poco en el concepto subyacente.

Suponga que usted le pregunta al propietario de una farmacia cuál es su negocio. Si le contesta "vender medicamentos", será que no le quiere dar información o se trata de un empresario que acaba de heredar el negocio y aún no se ha enterado de nada.

La respuesta correcta debería ser del estilo de "la farmacia se encuentra a pocos metros de un local donde muchos jubilados y pensionistas cobran su mensualidad y ya sabemos que estas personas gastan mucho en salud, por lo tanto, la clave del negocio será mantener esa locación y orientar la oferta hacia ese público".

Otra farmacia, por ejemplo en una playa, sabrá que la clave está en que hay muy pocas farmacias en la zona y que el público acude con poco tiempo y sin ánimo de pelear precios pues quiere disfrutar el sol. En tal caso, intentará tener una oferta con los productos de mayor valor absoluto de cada categoría ya que así logrará para una misma venta de unidades un volumen de ganancia en pesos mayor.

Comprender el negocio lleva a que si alguien aconseja, en el primer caso, mudar la farmacia a un local más luminoso y en una esquina con mejor exposición, además de un alquiler menor, habrá que explicarle que eso es casi lo único que no se puede tocar, pues la clave, el negocio, está en la ubicación.

Si quiere cambiar el nombre, los luminosos, sustituir unos proveedores por otros, puede ser que sean medidas buenas o malas, pero no serán de vida o muerte. Lo que es vital es la locación y la oferta

adecuada al público de la tercera edad, y por lo tanto no se toca.

En el segundo caso, si el propietario recibiera el consejo de orientar las compras hacia los productos de cada categoría que le dejan mejor margen, es posible que obtenga mejores rentabilidades porcentuales pero estará desperdiciando márgenes en valores absolutos. Si el propietario conoce su negocio, no hará caso al consejo.

¿Dónde está el negocio?

Hay que entender que siempre hay "un negocio" en cada negocio. Entenderlo lleva tiempo y esfuerzo. En ocasiones hay que descubrirlo, en otras se tiene la fortuna que la información se recibe de un padre o del jefe anterior.

Como sea, nunca hay que perder de vista "el negocio" porque no es inmutable. A medida que pasa el tiempo algunas cosas van sucediendo y entonces las reglas de juego del sector evolucionan y el negocio ya no es más lo que era.

En nuestros ejemplos farmacéuticos, los jubilados comienzan a recibir su pensión vía crédito bancario y ya no tienen que pasar todos los meses por la puerta del comercio. O, en el caso de la playa, se instalan en las proximidades un par de competidores que facilitan al antes cautivo turista optar entre distintas ofertas.

Quien no entiende bien el negocio suele ser el último en enterarse de los cambios de fondo en el mismo. Esto termina, usualmente, en pérdidas cuantiosas. Es el caso de aquellos empresarios que por diferentes motivos nunca comprendieron cómo se ganaban la vida sino que se dedicaron a repetir una y otra vez lo que le dió resultado a su antecesor.

En esto de comprender el negocio conspira, en ocasiones, el problema del plazo. Hay negocios que para concretarse necesitan tiempo. Uno puede hacer acciones acertadas o desastrosas y el negocio aguanta. Solo mucho tiempo después de estar metiendo la pata en forma sostenida el negocio se quiebra.

Pensemos aquí en los negocios que están basados en una marca de calidad. Todos los clientes asumen que la marca X es calidad, seguridad, fiabilidad. Pese a que el servicio comienza a no ser el de antes, los clientes vuelven una y otra vez. Han sido muchos años de buen servicio y ha dado sus frutos. El nuevo gerente que ha decidido bajar la calidad de servicio se siente feliz. Gasta menos en servicio, los rechazos son mayores pero los clientes siguen viniendo. Las ventas siguen como antes y los gastos son menores. Es lo máximo, hasta se convence de que es un genio. Peor aún, sus jefes así lo consideran y lo gratifican. Incluso puede darse la paradoja de que el gerente sea promovido a un cargo de mayor responsabilidad antes de que los efectos negativos de sus acciones sean visibles.

El rol del directorio

En la empresa de cierto porte, las presiones competitivas suelen llevar a que los gerentes se vean expuestos a la tensión de lograr resultados hoy mismo, o mejor aún, ayer. Esto ha sido así, y seguramente lo seguirá siendo.

Por eso es que es necesario que alguien en la empresa se dedique a cuidar, a proteger los elementos esenciales del negocio. Eso que aunque no se vea hay que observar, pues por no verse es muy posible que sea despreciado. Ese alguien responsable, en la empresa mercantil, es el directorio, que por definición permanece más en la compañía que el gerente general. Mientras al gerente general se le pide, y exige, que crezca y avance todo lo que pueda, alguien debe vigilar que lo haga sin hipotecar el futuro no tan cercano.

Es posible que un gerente comprenda muy bien las claves de su negocio pero decida actuar en contra de ello debido a que en el corto plazo le reditúa más hacerlo de esa forma. Aquí el problema no está en no entender sino en dejarse llevar por incentivos explícitos que conspiran contra las claves del negocio.

Esta situación tan lamentable, y de consecuencias nefastas, es responsabilidad directa del propio

[continúa >>

directorio, que en todo momento debe vigilar la congruencia entre los objetivos personales del gerente y el bien de la empresa en el hoy y en el mañana.

También es cierto que habrá gerentes por encima del estándar, que por simple responsabilidad,

además de lograr excelentes resultados en el corto plazo, lo hacen sin afectar el largo plazo. Pero estos últimos son más la excepción que la norma, y por ello ningún directorio, el órgano de gobierno por excelencia, puede abdicar de su responsabilidad primera. ■

Publicado en El Observador, 13 de julio de 2011.

11-S: Diez años después en el mundo árabe y en Occidente

:: Por Francisco J. Pérez-Latre, profesor de la Universidad de Navarra ::

En esta década, la supremacía de Estados Unidos ya no se puede dar por descontada; China ha ampliado su poder, América Latina se muestra rebelde, y Europa desconfía.

El 11 de septiembre de 2001, hace diez años, las noticias televisivas del mediodía nos trajeron las terribles imágenes de la destrucción de las Torres Gemelas de Nueva York. Los acontecimientos de aquel día siguen configurando la historia.

Sin ir más lejos, en los últimos días, el islamismo radical se ha cobrado 23 muertos en el ataque a unas oficinas de la ONU en Abuja, la capital de Nigeria (26 de agosto); 18 en una academia militar en Argelia (25 de agosto); al menos 30 personas en otro ataque suicida en Bagdad (28 de agosto), y 10 muertos en Nueva Delhi en un atentado frente a la sede del Tribunal Supremo en Nueva Delhi (7 de septiembre).

Después del 11-S, llegaron los horribles atentados de Madrid (2004), del metro de Londres (2005), y de Bombay (2008), y las guerras en Irak y Afganistán, que dejaron cientos de miles de muertos y 7,8 millones de refugiados. Aunque los SEALs mataron a Osama Bin Laden en mayo, Al Qaeda, ahora

dividida en múltiples células "regionales", sigue siendo peligrosa en lugares como Yemen o Somalia. La guerra de Afganistán, además, ha desestabilizado a Pakistán, un país con 190 millones de habitantes y armamento nuclear. Los problemas de Pakistán, a su vez, incrementan las tensiones en la India, la mayor democracia del planeta, objetivo habitual de atentados islamistas.

En Tierra Santa, lugar clave para la paz, las relaciones entre Israel y la Autoridad Palestina no pasan por su mejor momento. En la franja de Gaza está gobernando Hamás. Estados Unidos se ha mostrado incapaz de mediar. En la era Bush, faltaba voluntad política. En la de Obama, a pesar de las elevadas expectativas, el fracaso diplomático es absoluto. El mundo aguarda las consecuencias de la próxima votación de Naciones Unidas sobre Palestina. El 19 de septiembre, Abu Mazen se presenta en Nueva York para pedir la independencia de Palestina.

En algunos países musulmanes de Oriente Medio y Asia se sigue persiguiendo a los cristianos, que

sufren ahora más atentados y, con frecuencia, diversas formas de discriminación. En algunos países los fuerzan a emigrar. La libertad religiosa sigue siendo una asignatura pendiente, con honrosas excepciones, como la recién estrenada libertad de culto en los Emiratos Árabes y Kuwait.

El 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos era la "superpotencia" indiscutible del planeta. Hoy sigue siendo el país más poderoso. Pero en esta década, China ha ampliado su poder, América Latina se muestra rebelde, y Europa desconfía. La supremacía de Estados Unidos ya no se puede dar por descontada: el mundo se ha hecho "multipolar". La crisis financiera de septiembre de 2008 y las dificultades de Estados Unidos para impulsar su economía incrementan la sensación de debilidad.

Las tensiones entre el Islam y Occidente continúan. El 11-S envenenó las relaciones y confundió las mentes. La mayoría de los encuestados en países islámicos no creen que los autores del 11-S fueran árabes. Una encuesta del prestigioso Pew Research Center en julio pasado mostró que la comunicación entre los dos mundos dista de ser fluida. El 72% de los palestinos, el 62% de los libaneses y los turcos, el 60% de los egipcios y el 58% de los jordanos piensan que las relaciones son malas. Lo mismo cree el 62% de los franceses, el 61% de los alemanes, el 58% de los españoles y el 52% de los británicos. Occidente culpa al Islam, y el Islam culpa a Occidente.

El panorama es problemático. Pero en los últimos meses los ideales democráticos han encontrado su expresión en la primavera árabe, momento de grandes riesgos, pero también de grandes cambios y esperanzas, que ya ha provocado revoluciones en toda la región y la caída de regímenes en Túnez, Egipto y Libia. Algunos piensan que la primavera árabe va a dar lugar a un otoño islamista. Pero con el foco de atención centrado en Siria, la primavera árabe es una gran oportunidad. Conviene recordar que las únicas democracias en la región son Turquía, Líbano, y el precario gobierno de Nuri al-Maliki en el Irak de posguerra. El poder de los sin poder, apoyado por los

móviles, internet y las redes sociales, y una demografía asombrosamente joven, puede seguir provocando movimientos democratizadores en el Norte de África y en Oriente Medio. El 25% de los iraníes tiene menos de 15 años. Y en diversos países árabes, como sucedía en Egipto, hay elevados índices de paro y descontento social. La primavera árabe es un proceso que todavía no ha concluido y aún puede degenerar en regímenes opresores. Pero soplan vientos de libertad.

El 11 de septiembre cambió el curso de la historia. Diez años después, se hace necesario un clima de mayor entendimiento y comunicación, nuevas alianzas y grandes estadistas que busquen con audacia la paz. En este contexto, la paz en Tierra Santa tendría un enorme valor ejemplar. Y ya hemos visto que las guerras agravan los problemas. También en esto Juan Pablo II (que clamó contra la invasión de Irak) tenía razón. La paz es el único camino.■

Publicado en Diario de Navarra, 11 de septiembre de 2011.

El emprendimiento decisivo: la propia carrera profesional

:: Por Juan José García, profesor del IEEM ::

Encontrar un trabajo que coincida con nuestras habilidades espontáneas no es sencillo, si no, no existirían tantos profesionales frustrados. Pero es preferible una frustración producto de haberlo intentado que una frustración per sé.

En el mundo de la empresa se valora mucho y legítimamente al emprendedor porque es un personaje clave en el orden empresarial: sin emprendedores no hay empresas. Pero

[continúa >>

quizá esa legítima evaluación esté excesivamente centrada en los emprendimientos exteriores, es decir en las externalidades de ese espíritu emprendedor. Y es razonable: así como el movimiento se demuestra andando, el espíritu emprendedor se demuestra por realizaciones concretas, tangibles. Siendo esto innegable, de todos modos se corre el riesgo de dejar de lado la capacidad para encarar la propia carrera profesional como un verdadero emprendimiento. Tarea imprescindible, porque es fundamental, de todo buen directivo. Sin directivos que tengan satisfacción por haber gestionado adecuadamente su carrera se hace imposible llevar adelante esos emprendimientos que en su origen nacieron en un visionario que supo descubrir un negocio donde los demás constataban solo hechos y circunstancias más o menos fortuitas. De ahí el título con el que se inician estas reflexiones.

Frustraciones recurrentes

No es raro encontrarse en el mundo de la empresa con profesionales en apariencia exitosos que sin embargo arrastran una íntima frustración laboral que los lleva a pensar que quizá deberían haber obtenido otros logros o haber elegido otra carrera. Añado a mi percepción personal la experiencia que relata Robert Kaplan en un artículo¹ publicado hace unos años en la Revista de Harvard en el que en parte se han inspirado estas reflexiones.

Sin dejar de lado lo que puede influir en estos estados anímicos lo que se ha llamado la "crisis de los cuarenta" –una situación de la vida en la que se comienza hacer balance porque se comienza a percibir que las posibilidades de desarrollo personal van menguando, crisis que no tiene por qué coincidir exactamente con esa edad–, esa frustración es real. Generalmente suele darse en personas que no han reflexionado lo suficiente en sus primeros años de profesión, y que se han dejado llevar por la opinión vigente en esos momentos iniciales, sin ejercer suficientemente su propia personalidad en medio de las circunstancias que les tocó vivir.

Si bien es verdad que todos somos hijos de nuestro tiempo, el "drama" se presenta cuando tomamos

conciencia de que somos exclusivamente un "producto" del tiempo que nos tocó vivir, y no hemos logrado ser simultáneamente *también* hijos de nuestras obras, de nuestras acciones, de nuestras elecciones. Quizá por no haber advertido que haciendo nuestra carrera profesional, al mismo tiempo nos estábamos haciendo a nosotros mismos. Y de pronto nos encontramos con que no estamos satisfechos de lo que somos porque tampoco estamos satisfechos de lo que hicimos. Por eso es importante reflexionar antes de que sea demasiado tarde... Aunque siempre estamos a tiempo de rectificar el rumbo.

Encontrar el rumbo

El origen de estos desaciertos suele estar en que cuando se eligió la carrera se tenía poca experiencia de la vida y prácticamente ninguna del mundo laboral. Además muchas veces en esa elección quizá pesaron excesivamente motivos ajenos sobre las propias condiciones personales: se adoptó una carrera "heredada" –varias generaciones en la familia de médicos o ingenieros, por poner un ejemplo–, o tuvo un peso poco razonable una carrera de moda; sin advertir que las modas pasan, y en el rubro "carreras" ese paso es vertiginoso, sobre todo en los últimos años.

"Para lo que nos gusta tenemos genio", decía Ortega citando a Schlegel. Y quizá habría que concluir que seguramente nos gusta hacer algo porque tenemos talento para hacerlo. Y es razonable: a nadie le interesa ser un fracasado. De ahí que el primer paso para acertar con la carrera profesional adecuada sea sincerarnos con nosotros mismos con un FODA personal: ¿cuáles son mis fortalezas y mis debilidades?

En esta tarea puede ser muy provechosa la ayuda de alguien que nos quiera bien y nos hable claro. Porque muchas veces somos incapaces de reconocer nuestras debilidades concretas, nuestros puntos flojos, pero ocurre también que otras tampoco reconocemos nuestras fortalezas, porque no acaban de convencernos: preferiríamos tener otras habilidades. Y por no aceptarnos a nosotros mismos,

incluso agradeciendo esas cualidades como un don, nos malogramos innecesariamente por aspirar a realizaciones para las que no estamos dotados.

Seguir el rumbo

Lo que es fundamental es que nadie asuma el "drama" de su carrera profesional –un drama que acabará cuando nos jubilemos, porque mientras estamos en el mundo laboral puede haber una tercera y hasta una cuarta carrera– con mentalidad de víctima. Porque entonces es seguro que se tratará de una profecía autocumplida: si declaro que no se puede hacer nada, seguramente tendré razón – indudablemente la tienen todos los que se han considerado víctimas–.

Pero queda la otra opción: asumir la propia carrera profesional con mentalidad de protagonistas. Y aquí importa recordar que esa mentalidad implica asumir plenamente la responsabilidad personal en la gestión de la propia carrera, descargando todo tipo de "culpas" a otras personas, instituciones o la sociedad en la que vivimos.

Es verdad que las mejores realizaciones generalmente se originan en oportunidades que en estricto sentido se dieron sin que las hubiéramos producido nosotros, pero es también verdad que con nuestra actitud de búsqueda, con nuestro empeño sostenido nos hacemos capaces de detectarlas. Y no solo de detectarlas, sino de aprovecharlas con un arrojo que proviene de la convicción de que si queremos un cambio tenemos que movernos porque, como dice el adagio medieval, "de la nada, nada sale".

Moverse, lanzarse, asumir el riesgo de posibles errores. Porque no hacer nada, concluir que no se puede hacer nada, es clarísimamente el primer error para eludir en este emprendimiento fundamental. Decía un amigo mío: "es verdad que el destino existe" pero, eludiendo todo fatalismo concluía: "pero en gran parte se lo hace cada uno". ■

Publicado en El Observador, 18 de mayo de 2011.

1. Cf. Robert Kaplan, "Alcanzar su potencial", *HBR*, julio 2008, pp. 92-98.