

MAURO F. GUILLÉN

CATEDRÁTICO DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DE PENNSYLVANIA

“Es un error reducir personal en época de crisis porque cuando finalice lo necesitarás”

Mauro F. Guillén impartió ayer una conferencia en Donostia organizada por Fomento de San Sebastián que puso broche final a la Semana de la Persona Emprendedora. Catedrático en Philadelphia, es defensor de seguir creciendo en tiempos de desaceleración

PEPE SIMANCAS

DONOSTIA. Desaceleración, recesión, crisis... ¿Qué diantre está pasando?

Bueno, hay una desaceleración clara y una tendencia hacia una posible crisis pues ya no se está creciendo como antes y en pocos meses ha caído la tasa de crecimiento. Sin embargo, hay otros dos factores que sí que causan más alerta, y es que ha vuelto a resurgir el fantasma de la inflación y hay una falta de confianza en el sistema financiero. Los bancos ponen ahora muchas trabas para dejar dinero a particulares y empresas y ni siquiera se prestan entre ellos en el mercado interbancario. A pesar de todo esto, soy optimista, pero debemos tener cuidado porque esas noticias son malas.

Pero esto no es como la crisis de los años noventa, ¿no?

No. Ahora tenemos experiencia. Hemos aprendido de otras crisis. Lo que pasa es que ahora hay que controlar la inflación –un 4% ya es mucho– y apostar por el ahorro energético.

¿A qué sectores va a afectar más la desaceleración?

Sobre todo a los cíclicos, como la construcción o la fabricación de bie-



Mauro F. Guillén, antes de la conferencia que impartió ayer en el Kursaal de Donostia. FOTO: AINARA GARCIA

nes duraderos de primera mano, sobre los que ya se nota la desaceleración. Sin embargo, los contracíclicos, como la educación, los bienes duraderos de segunda mano, la reparación y mantenimiento, tienen una gran oportunidad en estos momentos.

Su ponencia se titula 'Ante la desaceleración, nuevas oportunidades de negocio'. ¿Qué deben hacer las

LA FRASE

“Gastar menos en marketing en tiempos de recesión es un fallo; es el momento ideal para ‘robar’ clientes a otros”

empresas en tiempos de ‘vacas flacas’?

Lo esencial es que los empresarios no tomen decisiones que les impidan beneficiarse de la recuperación económica que, tarde o temprano, tiene que llegar.

¿Qué tipo de decisiones?

Realizar ajustes internos como reducir inventarios, activos, personal, gastos en marketing, en I+D...

En definitiva, reducir costes indiscriminadamente para adaptarse a la desaceleración es un error fatal porque no estás preparado para la recuperación.

¿Qué propone para no llevar a cabo esas medidas con el fin de paliar los efectos de la desaceleración?

En el caso del inventario, en lugar de reducirlo, es mejor comprar más mercancías porque están baratas en la época de recesión económica. Por otra parte, reducir los gastos de marketing es peligroso porque, desde el punto de vista del cliente, éste tiene más poder de negociación y es menos leal. Así que una medida podría ser robar clientes a la competencia por medio del marketing, que es más fácil en época de incertidumbre económica. Otro error es el de rebajar precios, algo que siempre es malo porque reduces márgenes y porque lanzas al mercado una imagen de que el precio anterior no se ajustaba a la realidad. Hay alternativas: añadir accesorios baratos al producto, combinar ofertas de productos, ofrecer aplazamiento en el pago, etc.

En estos tiempos, las empresas optan en ocasiones por prescindir de trabajadores.

Sí, es otro fallo, porque se suele empezar por los eventuales. Habría que fijarse más en los empleados menos productivos o los que tienen menos futuro. De todos modos, no tiene sentido despedir a gente que dentro de unos años la vas a necesitar.

¿Recomienda crecer en tiempo de crisis?

Por supuesto. Hay muchas empresas que encuentran la manera de seguir creciendo aunque la economía vaya mal. Una compañía que vende bienes duraderos puede crecer dedicándose también al mantenimiento y reparaciones de esos bienes. Otra manera de crecer sería ir a los países que registran mejor comportamiento, diversificando mercados. La economía global está creciendo a ritmos diferentes según las áreas; Brasil y China lo hacen a un ritmo vertiginoso, por ejemplo. Por eso, las empresas deben estar presentes en varias zonas del mundo con el fin de minimizar riesgos.

INNOVAR en el campo de generación de riqueza –las empresas– es cambiar lo que disponemos actualmente, la realidad empresarial de hoy, para encontrar los huecos posibles en el concierto que ya todos llaman global. Y estos huecos posibles no son todos, ni cualesquiera, sino unos pocos. Solamente unas pocas actividades empresariales serán sostenibles, interesantes para nosotros e interesantes para los demás, que verán en nosotros unos protagonistas competitivos y eficaces.

Pero no nos olvidemos de otras áreas de actividad. También tendremos que innovar en las organizaciones a las que no se suele apuntar cuando hablamos de innovación. Tendrán que innovar la Administración Pública, así como la Universidad, los centros tecnológicos y las demás estructuras. O, ¿es que creemos que la innovación compete sólo a la actividad empresarial? La necesidad de innovación abarca todos los campos de la actividad humana.

Ahora bien, convencidos de que es preciso innovar, y de que, nunca mejor dicho, nos va la vida en ello, ¿por dónde empezamos?

La cuestión no es baladí, ni fácil,

porque en seguida comienzan a hablar los que presumen de que ya se saben un camino. Los expertos y los que están en el poder. Y la mayoría de ellos apuntan a invertir en recursos. Más aparatos, más centros del saber, más investigadores de todo tipo, para que aumente el stock de conocimiento, inventos, patentes...

Pero algunos creemos que el enfoque debe de ser otro. Lo importante son las personas.

Los esfuerzos en centros de investigación, en equipamientos, no valdrán para mucho si no tenemos personas que se apasionen por la innovación, por conseguir que una nueva propuesta se haga realidad. Por lograr la suya, una innovación concreta. Porque la innovación no es sólo una tarea de creatividad, de ideas, o de nuevos enfoques; es una tarea de poner en marcha muchas

acciones, y persistir hasta conseguir una implantación que, por novedosa, costará muchos esfuerzos. Y eso es objeto de la pasión, del compromiso personal.

Si, como se ha dicho frecuentemente, no hay innovación sino innovadores, tendremos que tener en primer lugar innovadores, muchos y muy convencidos. No es una tarea sencilla. Los innovadores lo son porque se apasionan por la construcción de algo nuevo, suyo, y que la sociedad acepta.

Necesitamos muchas personas innovadoras. Por supuesto le necesitamos a usted también. Porque entre todos hacemos sociedad.

Lo esencial es contar con personas capaces de hacer innovación. O, dicho de otra forma, de implantar las nuevas propuestas, de actividades, productos o servicios, modelos, etc.

Foro de Economía

POR JON ARGEDER (*)

Innovar... ¿quién?

¿Cómo se generan o multiplican personas innovadoras? Al abordar este tema la mayoría de los enfoques tratan de describir características específicas, aptitudes, y actitudes de personas. Como si se naciese innovador o estuviera hecho por casualidad.

Sin negar la importancia de esos aspectos, quiero centrarme en otros puntos de vista.

Las personas lo son en un determinado contexto social. Por eso nos necesitamos todos, para ayudarnos a que haya más innovadores. Somos con los demás. Hay una mutua influencia, que es mayor en una sociedad como la nuestra, altamente conectada.

Por ello, es evidente que cuando la sociedad no favorece la innovación, será más difícil encontrarse con personas innovadoras. Y nuestra red empresarial e institucional, seamos honestos, no favorece

Seamos honestos; nuestra red empresarial e institucional no favorece, hoy por hoy, la innovación

la innovación, hoy por hoy. La mayoría de directivos y el poder quieren seguridades, minimizar riesgos. Queremos acertar y tener éxito garantizado. Estamos demasiado encerrados en la seguridad, en no tener sustos, en no correr riesgos. El problema seguramente es sistémico y arranca de mucho tiempo atrás. Y lo que fue bueno en épocas pasadas puede no serlo ahora. No lo es.

Las personas innovadoras son las que APLICAN propuestas novedosas. No hemos dicho “proponen” sino APLICAN. O sea, se responsabilizan y consiguen implantar algo nuevo, donde antes no existía.

Entonces, ¿qué es fundamental para tener personas innovadoras?

Impulsar, animar y dar confianza a equipos innovadores que apliquen propuestas novedosas, generadas en nuestra red relacional. Y predicar con el ejemplo.

A lo dicho, le toca.

Porque..., ¿no será usted de los que piensan que las organizaciones, las empresas, todos, tienen que cambiar... menos YO, porque yo ya soy innovador?

* Kooperatibista