

# 2021 Retos Vitales

para una nueva era

## Creando empleo

Pedro Nuevo Iniesta



Claves para entender y mejorar el mundo



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



# Creando empleo



## **Dr. Pedro Nueno Iniesta**

Profesor de Iniciativa Emprendedora de IESE Business School.  
Académico de Número y Presidente de la Sección de Ciencias Sociales  
de la Real Academia Europea de Doctores (RAED).

La aparición inesperada del coronavirus, la muy notable caída del turismo y la digitalización son tres fenómenos que han cambiado radicalmente el entorno económico y empresarial durante el 2020. Ya acabamos 2019 con un nivel alto de desempleados, pero los problemas del 2020 lo han llevado a máximos históricos en nuestro país y máximos internacionales.

Viendo las cosas *a posteriori* es evidente que podríamos habernos preparado mejor para la COVID-19 y con una reacción más rápida su impacto habría sido menor. También es cierto que la mayoría de los países tampoco se prepararon con rapidez y el caso más evidente es el de Estados Unidos que, a pesar de conocer bien lo que había ocurrido en China y en Europa, no preparó su excelente sistema sanitario para dificultar el aterrizaje de la pandemia.

En el caso de España el turismo es uno de los sectores con más aportación al PIB del país. Pero para algunos ciudadanos españoles el turismo representa una molestia. Pensemos en un matrimonio con 80 años, jubilados, viviendo en un barrio antiguo de Barcelona. El turismo llena las calles, los restaurantes y muchas tiendas. Para este matrimonio salir a pasear por su barrio y aprovechar para comprar algunas cosas que necesitan, era una satisfacción. Pero cuando empezaba la época más turística, la zona llegaba a una saturación

de calles y tiendas que no les dejaba pasear bien y a veces les hacía necesario permanecer en colas en algunas tiendas. Y, si querían tomarse un café, la cosa podía ser muchas veces imposible. El matrimonio se sumó a grupos antiturismo y realizaron manifestaciones poniendo presión a las autoridades para evitar estimular el turismo.

Durante los años del ascenso gradual del turismo se habían abierto varios hoteles en la zona y esto tampoco gustaba a muchos vecinos. Venían autobuses, taxis, grupos numerosos acompañados por guías que los movían de un sitio a otro y complicaban las calles de la zona.

Muchas de las protestas antiturismo llegaban a los medios de los países con más visitantes a Barcelona y, evidentemente, en muchos casos llevaba a los potenciales turistas a buscar otros destinos. La COVID-19 redujo el volumen del turismo, pero añadido a la percepción negativa que se había ido creando sobre el destino, el resultado fue una reducción muy notable.

Llegados a este punto muchos propietarios de tiendas, restaurantes, hoteles, empezaron a agruparse, quejarse juntos de su problema, pedir ayuda a las autoridades y tratar de ver qué podía hacerse para recuperar el turismo. Entre la caída del turismo y la COVID-19 muchos empresarios se vieron obligados a cerrar sus negocios y era triste ver un número elevado de letreros indicando: «Local disponible», «Local en alquiler», etc.

Una opinión bastante generalizada era que las autoridades (altos cargos del gobierno: presidentes, ministros, alcaldes), los empresarios (empresarios importantes, asociaciones empresariales y sectoriales, cámaras de comercio), que eran quienes podían establecer comportamientos de los ciudadanos y los empleados de empresas, organizaciones, escuelas, hospitales, etc. que redujesen las posibilidades de contagiarse, habían salido tarde y mal a enfrentarse con el problema.

Esto era así en Barcelona, pero también en Madrid, en Londres y en muchas otras ciudades europeas y americanas.

Pero la situación antes de la COVID-19 no era de las mejores históricamente. Ya había unos niveles importantes de desempleo procedentes de la creciente digitalización, automatización y racionalización. El crecimiento de las ventas *online* reducía obviamente la apertura o el mantenimiento de tiendas poco rentables.

La creciente automatización, incluso con la posibilidad de utilizar robots, también sustituía mano de obra. La mejor utilización de información disponible con los modelos digitales desarrollados permitía a algunas empresas llevarse mayor participación de mercado y, sin duda, la mayor disponibilidad de tiempo en casa provocada por el confinamiento propuesto por las autoridades estimulaba a aprender y a utilizar los medios digitales.



Evidentemente, una de las consecuencias del despliegue de la COVID-19 ha sido la producción de un alto nivel de desempleo en todo el mundo. Imagen cedida por Pixabay.

## REACCIONANDO

Muchas empresas han estado estudiando cómo volver a la normalidad. Muchas han descubierto que las cosas podían hacerse mejor y esto podía rebajar algo el precio y conseguir algunos clientes más. En muchos casos se han tenido que organizar paros de la actividad debido a algunos problemas en la cadena de valor. Si unos componentes tenían que llegar de China, pero, debido a un paro allí o en algún transporte, no llegaban a tiempo, no quedaba más remedio que parar el proceso aquí. Algunas empresas han aprovechado estos paros para estudiar, con la involucración de todos los trabajadores, posibles mejoras en los procesos de fabricación o incluso posibles mejoras en los productos.

## RACIONALIZANDO

Hay directivos que consideran un acierto reaccionar rápidamente frente a cualquier crisis, provocada por una caída del mercado o de la economía general, mediante una racionalización. Si hemos de reducir ventas, habrá que reducir la producción y habrá que reducir el número de empleados. Como cobrarán un subsidio de desempleo piensan que no será tan grave despedirlos. El Gobierno ha hecho inventos acertados como los ERTE para ayudar a las empresas a recuperarse durante unos meses sin tener que pagar a toda su plantilla, pero deben recuperarla y volver a remunerarla después de esos meses.

En una empresa afectada por la crisis y amenazada con una reducción de ventas, se nombró a un equipo de empleados, incluyendo algunos del comité de empresa, para que estudiaran el problema. El equipo concluyó con una propuesta de reducir las horas de trabajo, reducir los salarios y recuperar estas rebajas, más adelante, cuando la economía se recuperase, pero sin despedir a nadie. El ambiente de tranquilidad que esta solución creó en la compañía llevó a poder mantener un cierto crecimiento de las ventas sin derrumbar los precios y seguir con rentabilidad.

Para algunos directivos despedir empleados en tiempos de crisis es algo lógico y normal. Pero los hay que consideran que despedir empleados es su fracaso e intentan ver cómo evitarlo. Imagen cedida por Pixabay.



## INNOVANDO

Hay empresas que han reaccionado a la presión creada por la COVID-19 introduciendo innovación en sus productos o en sus procesos. Muchas de las ideas innovadoras estaban ya en la empresa, pero no se había tomado la decisión de aplicarlas porque los resultados eran buenos y aplicar innovaciones requeriría un esfuerzo adicional. Además, siempre que se introduce una innovación existe un riesgo de que algo no acabe funcionando bien porque aunque las innovaciones mejoren productos o procesos pueden tener un impacto en proveedores o clientes que seguramente será muy probable que implique que tengan que modificar también sus procesos o sus productos.

En muchos procesos se ha incorporado la digitalización, la mejor utilización de la gran cantidad de información que hoy está disponible y alcanzable.

Podríamos decir que la COVID-19 y quizá la oportunidad que ha ofrecido a muchos directivos para reflexionar sobre el futuro de sus empresas los ha llevado a decidir aplicar esas innovaciones que tenían disponibles o que sabían que otros tenían disponibles.

## INTERNACIONALIZANDO

Todos los directivos han asistido a reuniones sectoriales, a conferencias o seminarios relevantes para su empresa, y han oído un montón de veces que vivimos en un entorno global, que la internacionalización es necesaria para adquirir volumen y economías de escala y que en el futuro todas las empresas han de ser globales.

Yo siempre he dicho que un buen modelo de negocio es global. Volkswagen fabrica y vende sus coches por todo el mundo, con los mismos modelos; Zara está en centros comerciales en América, en Europa, en Asia; McDonald's se encuentra en todo el mundo; Bayer fabrica y distribuye en muchos países. Hay empresas en todos los sectores que han desarrollado ese despliegue

global. El proceso no es fácil porque aunque el producto o el servicio tenga un mercado global, las diferencias culturales, las diferentes regulaciones, la disponibilidad de materias primas, componentes, servicios (logística, por ejemplo), pueden ser muy relevantes. Un buen ejemplo es el caso de Huawei y las dificultades que le están poniendo en algunos países sin duda por la presión de otras empresas importantes del sector que se ven amenazadas por las capacidades tecnológicas, industriales y comerciales de Huawei.

## ADQUIRIENDO

Con muchísima frecuencia leemos en la prensa importantes adquisiciones por valor de cientos de millones de euros. Tras esta noticia está el avance en participación de mercado, y a veces también la internacionalización o la tecnología de una empresa. Pero también está la puesta en valor y en liquidez de la empresa adquirida.

En muchos casos, la venta de una empresa que solo puede esperar perder participación de mercado en el futuro es un gran acierto y es mejor hacerlo cuando la empresa todavía está funcionando bien.

Hasta la llegada de la COVID-19, los mercados financieros tenían solidez con los bancos poco endeudados, muchas empresas con balances sólidos y un gran volumen de fondos en compañías de capital riesgo (*venture capital*) y capital privado (*private equity*) dispuestas a adquirir desde proyectos empresariales hasta empresas consolidadas haciéndose con la totalidad o una participación relevante. La COVID-19 ha empeorado la situación financiera de las empresas industriales o de servicios, pero también de las entidades financieras. El último trimestre de 2020 es bastante clave para poder retornar durante 2021 a una situación que permita financiar, entre otras cosas, oportunidades para realizar adquisiciones interesantes.

## ASPECTOS CLAVE

Reflexionando sobre lo que acabamos de explorar parece que un aspecto clave son las personas. Las personas son quienes pueden conseguir el avance necesario en todas las áreas que hemos explorado (innovar, internacionalizar, gestionar) pero para conseguir lo máximo de las personas hay que motivarlas y formarlas. La motivación incluye obviamente la compensación y para eso disponemos de información sobre cómo se está retribuyendo en los mercados a los diferentes niveles. Pero si miramos con detalle a un número importante de empresas descubrimos que en algunas hay cosas especiales. Algún pago como «premio» por algunos resultados conseguidos por la empresa o alguna mejora salarial un poco por encima de lo habitual. Más frecuentes son los «premios» a directivos muchas veces por superar los objetivos previstos.

Ser premiado es muy motivador y los altos directivos de empresas exitosas son premiados por la sociedad (gobierno, medios, agrupaciones empresariales como cámaras, asociaciones por industrias, geografías o incluso por el mundo académico). Sin embargo, los directivos de menor nivel y los mandos intermedios y los empleados solo pueden ser premiados por la propia empresa. Pero cuando reciben un premio se entusiasman como les ocurre a sus superiores cuando son premiados. Es bueno premiar cuando las cosas van bien o cuando se supera algo muy difícil.

Otro gran motivador de todos los empleados de una empresa es la formación. Los directivos de cierto nivel pueden participar en programas impartidos por escuelas de dirección de empresas y esto se valora extraordinariamente bien, sobre todo cuando es posible incluso recibir un diploma de una escuela importante.

Los planes de formación en las empresas tienen un papel destacado al conseguir, en la mayoría de los casos, la implicación del empleado, especialmente en épocas de crisis económicas. Imagen cedida por Pixabay.



Asistiendo a un programa en una escuela de dirección de empresas además de disfrutar de clases impartidas por profesores de alto nivel y con buena experiencia en el tema hay la oportunidad de conocer a directivos de niveles comparables trabajando en otras empresas y esta relación –a la que denominamos *networking*– es uno de los activos más importantes de estos programas. La posibilidad de hablar con apertura y confianza con directivos de tu nivel trabajando en otras empresas te ayuda a ver ventajas que tienes en algunos temas en tu empresa o ventajas que tienen en otras empresas.

Muchas compañías en lugar de ir enviando a sus altos directivos a programas por el mundo deciden montar su propio programa y lo encargan a una escuela de dirección de empresas. Los profesores de esta escuela diseñan lo que se llama un *company specific program*, un programa a medida de la empresa interesada. Obviamente el trabajo de los directivos de una fabricante de componentes para el automóvil es distinto al de una importante compañía farmacéutica y esta diferencia debe tenerse en cuenta al diseñar programas de formación.

Cuando se trata de formar a directivos de otros niveles inferiores y a mandos intermedios la única solución es diseñar esos programas de forma que estén muy adaptados a las características de la empresa y los aspectos más importantes del trabajo de los empleados que van a hacer el programa. En estos casos el departamento de recursos humanos de la empresa debe tener la capacidad de precisar lo que debe abordarse en el programa y conseguir profesores externos pero con experiencia en este tipo de formación. Como hemos dicho, la formación ayuda a mejorar los resultados del trabajo pero, sobre todo, motiva y estimula a los empleados. Tienen la impresión de que su empresa cuida de ellos, consideran que están más al día y que su valor es más importante.

Hay empresas que crean su propia escuela de dirección de empresas para formar a sus directivos. En la medida que se puedan utilizar escuelas conocidas y profesores externos de calidad, esto se valorará mejor por los empleados.

## EVITAR EL AUTOENGAÑO

Con la cantidad de información de que disponemos en nuestros tiempos, muchas veces la única forma de no pasar a algunas acciones difíciles es el autoengaño. Es posible que mantengamos una cierta rentabilidad pero si vemos que nuestro porcentaje de mercado global disminuye mientras que el de nuestros competidores es mucho mayor y además crece, eso quiere decir que nuestro crecimiento es inferior al del mercado y que tenemos algunos competidores que deben tener una oferta mejor que la nuestra (en el producto, el precio, el servicio). En estas condiciones no tenemos un gran potencial de futuro y probablemente las cosas irán a peor. Dicho en otras palabras, nuestro valor va disminuyendo y puede acelerarse esta pérdida de valor. En estas circunstancias, lo más acertado puede ser vender la empresa a alguno de estos competidores más potentes y hacerlo a un valor que probablemente irá cayendo.

Para muchos empresarios que fundaron su empresa o la heredaron de su familia que la había fundado, hablarles de vender su empresa puede sonarles como un insulto. Ven la venta como un fracaso. Esto es autoengañarse. En cuanto se detecta que una empresa no tiene futuro lo más acertado es salir rápido, cuando la empresa todavía tiene un valor, sobre todo si hay varios potenciales compradores con participaciones importantes en el sector. Una empresa relevante en el sector tendrá probablemente recursos para aumentar su participación de mercado con una adquisición, pero en cualquier caso será posible para ese competidor conseguir la financiación necesaria para realizar la adquisición. El autoengaño de la empresa más pequeña le puede llevar a ir endeudándose para intentar sostener su participación de mercado aunque sea disminuyendo precios, cosas que reducirán su valor y acelerarán su inviabilidad.

Hay muchas cosas difíciles para una empresa, como estar al día tecnológicamente, internacionalizarse hacia la globalización, mantener una participación de mercado relevante y si la velocidad en estas cosas no es la que requiere el sector, el atraso puede llegar a hacer inviable a la compañía. Es importante

descubrir esa evolución hacia la inviabilidad y actuar con inmediatez para vender la empresa o ver la forma de cerrarla ordenada y legalmente.

No todos los autoengaños están relacionados con el final de una empresa. Hay autoengaños digeribles. Fichar a directivos por razones de amistad y no de cualificación. Adquirir deudas a corto plazo para financiar actividades que requieren un plazo más largo. Estas cosas pueden requerir cambios y negociaciones, pero pueden tener una solución.

Algo que puede evitar el autoengaño es el Consejo de Administración, si está bien organizado de forma que estudia bien las decisiones relevantes de la empresa y lo hace desde una perspectiva independiente.

## **FORMULANDO LA ESTRATEGIA**

Es evidente que el futuro que nos espera a corto y medio plazo no lo habíamos previsto y no va a ser fácil rehacer nuestras previsiones. Pero eso es básico para reformular nuestra estrategia. Estamos frente a uno de los momentos de la historia con más incertidumbre económica y empresarial, pero para sobrevivirlo y salir reforzados necesitamos una estrategia.

Hemos de empezar por revisar nuestros productos y su encaje en los mercados para tener una idea clara de qué vamos a vender. Puede que tengamos que modificar algo nuestros productos, añadir algún servicio, o mantener más de una alternativa. Si somos un distribuidor de automóviles quizá sería una buena idea tratar de conseguir la distribución de algunos vehículos eléctricos además de los convencionales de combustible.

En este análisis de nuestros productos el espejo es nuestro mercado. ¿Quién comprará nuestros productos? ¿Cómo habrán cambiado nuestros clientes? Habrá un importante nivel de desempleo que llevará a muchas personas a tener que reducir su consumo y evitar ciertas compras que no sean básicas. Pero también habrá muchas empresas que recuperarán su actividad y eliminarán incertidumbre en muchos potenciales consumidores.



Para sacar adelante la estrategia necesitaremos una organización con empleados motivados, ilusionados y preparados. Imagen cedida por Pixabay.

motivar a nuestra organización para conseguir nuestros objetivos? ¿Puede ser alguna remuneración variable?

Luego deberemos preparar las actividades prioritarias en todas las áreas de la empresa. En recursos humanos, contratar, motivar, remunerar, formar, promocionar, etc. En comercial, clientes, países, formatos (vendedores propios, filiales, distribuidores, etc.). ¿Qué parte comercial pasaremos a venta *online*? En finanzas, cuál es el flujo de caja previsto, ¿podremos conseguir los fondos que en algún momento necesitaremos?, ¿mantenemos un balance presentable? En operaciones, ¿qué cosas haremos y qué subcontrataremos o compraremos? Qué tecnología digital incluiremos en nuestros procesos productivos, en nuestros servicios a clientes, en la logística que necesitaremos, en I+D, ¿cómo mantendremos la diferenciación de nuestros productos? ¿Qué apoyos podremos conseguir para financiar nuestra I+D?

Todo este conjunto de temas nos modificará notablemente la estrategia que teníamos en 2019 y quizá necesitemos pensar en algún socio, alguna sólida alianza o, con realismo, si no hay una clara salida hacia delante de nuestra empresa, la venta rápida de la misma en las mejores posibles condiciones. A la hora de pensar en socios, ya hemos comentado que el *venture capital* y

Hay mercados por el mundo que están ya funcionando razonablemente bien, China y varios países del norte de Europa, por ejemplo. Deberíamos estar allí, pero, si no estamos, ¿podemos incluir en nuestra estrategia estar allí en 2021?

¿Podemos revisar nuestra organización y ver si nos falta alguien con capacidad de impulsar nuestra actividad cubriendo los objetivos que nos hayamos propuesto? ¿Podemos pensar en alguna forma de

la *private equity* disponibles han crecido de forma extraordinaria y son posibles socios a explorar.

Un aspecto importante que ya hemos mencionado y que servirá para cerrar estas reflexiones es la velocidad. Cuando hemos de hacer algo en nuestra empresa a veces lo pensamos durante más tiempo del necesario, no lo comentamos con nuestro equipo, y puede ser que al final acabemos poniéndolo en marcha porque vemos que otras empresas ya lo están haciendo. Otro tema fundamental, que hemos mencionado, es el filtro, para hacer las cosas de forma éticamente correcta y el estímulo para hacerlas rápido y bien que puede aportar un Consejo de Administración. Un Consejo no debe ser muy numeroso, sus miembros han de estar bien preparados y conocer las áreas económicas en que la empresa está implicada, algunos directivos de la empresa pueden ser miembros, pero el Consejo ha de ser independiente, con consejeros que ni son socios ni directivos de la empresa y que tienen la capacidad de ver bien el negocio y el sector y de manifestar sus opiniones totalmente independientes, aunque en algunos casos esto no guste a los altos directivos de la empresa o a los propietarios de la misma.

## REFERENCIAS

Chiesa C., Chiesa Ghio C., Chiesa Ghio L. *Vende más, vende mejor*. Barcelona: Plataforma, 2018.

Nueno P. *Autoengaño y empresa*. Barcelona: Plataforma, 2019.

Simon H. *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. Nueva York: Springer, 2009.

