Fernando Sánchez Salinero

¡NO ES UNA CRISIS!

Es un cambio estructural

Plataforma
Editorial

¡No es una crisis!, publicada anteriormente en 2012,
por Utopía Libris, Pontevedra

Primera edición en esta colección: septiembre de 2013

© Fernando Sánchez Salinero, 2012, 2013
© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2013

Plataforma Editorial
c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona
Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14
www.plataformaeditorial.com
info@plataformaeditorial.com

Depósito legal: B-18.382-2013
ISBN: 978-84-15750-64-2
IBIC: VS
Printed in Spain – Impreso en España

Diseño y fotografía de portada:
María José García Silvestre

Diseño, ilustraciones y maquetación:
María José García Silvestre

Composición:
Grafime

El papel que se ha utilizado para imprimir este libro proviene
de explotaciones forestales controladas, donde se respetan
los valores ecológicos, sociales y el desarrollo sostenible del bosque.

Impresión:
Reinbook Imprés
Molins de Rei (Barcelona)

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas,
sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas
en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento,
comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares
de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir
algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO (www.cedro.org).

Dedicado a todos aquellos que están dispuestos a mirar a la realidad en la que vivimos cara a cara, y a pesar de eso siguen queriendo construir sus sueños.

A los que creen que el optimismo y el realismo deben ir de la mano, porque no querer ver, es la forma más rápida de equivocarse.

A los que saben que vamos a vivir en un mundo completamente diferente al que hemos conocido, y que es fundamental coger el tren del futuro cuanto antes.

Nadie envejece por vivir años, sino por abandonar sus ideales. Eres tan joven como lo sea tu fe, tu confianza en ti mismo, tu esperanza. Eres tan viejo como tu temor, tus dudas, tu desesperanza.

Douglas MacArthur

En el pasado el intervalo entre cambios era mucho mayor que la vida humana… hoy es al contrario, y por tanto nuestra formación debe prepararnos para una continua novedad de condiciones de vida.

Alfred North Whitehead

ÍNDICE

Agradecimientos 17
Prólogo, Mario Alonso Puig 19

Más importante que el remedio, es el diagnóstico

- Cuenta el viejo chiste, que un borracho... 23
- La crisis, el cólico miserere del siglo XXI. 24
- No hay mayor ciego que el que no quiere ver 25
- Un caso que lo ejemplifica perfectamente 26
- Dime los pasos que vamos a dar, no siendo que no me interese 28

«Anderstandin» la crisis

- ¿Qué leches es esto de una crisis?. 33
- ¿Y los chinos? Ellos siempre tan filosóficos y sentenciosos, con sus ideas agridulces. 34
- Muy bien, pero ¿por qué se producen? 35
- Contemos la historia de un pueblo para entender las causas y los efectos 37
- El efecto «resaca». ¡No haber bebido, que ya te lo dije! 40
- Alguna alternativa: que paguen otros mi crisis. ¡Qué gran tentación! . . . 42
- Quizá olvidamos para qué se producen las crisis.... 42
- Pero ¿se podía haber hecho algo antes?. 43
- También podemos tener crisis por carencias. 45
- Y ¿estas causas también pueden haberse previsto o solucionado fácilmente?. 47

- ¿Cuánto duran las crisis? Si las causas no son muy profundas, los remedios operan rápido 50
- No es ni fácil ni difícil, depende de nosotros 52
- Llegar a un equilibrio cuesta años, romperlo sólo precisa minutos 53
- Entonces, ¿qué ocurre si generamos demandas artificiales? 55
- ¿Qué empieza a ocurrir? 55
- Pero ¿ese margen es infinito? ¿No se agota nunca? 58
- Y aquí viene la historia de que nadie se quería bajar de la burra 59
- ¿Qué pasó en Villabotijo? ¿Se dieron cuenta del tema? 60
- El problema más gordo en las crisis es el apalancamiento. ¡Vamos!, en román paladino, los créditos que se piden 61
- Ni pa' *lante*, ni pa' *tras* 61
- Todo el mundo empieza a mirar para otro lado esperando el milagro . . 63
- Pero, ¿y dónde está el dinero? 64
- Cuando la pobreza entra por la puerta, el amor salta por la ventana . . . 64
- Siempre aparece algún iluminado que lo quiere resolver con impuestos . . 65
- En momentos de gran necesidad la gente es muy vulnerable a la estafa . . 67
- Otra forma de generar situaciones artificiales es abrir el grifo de la liquidez 68
- ¿La liquidez es la solución? Depende de en qué momento 70
- Entonces, ¿las crisis son el final de algo? De nuevo, depende 71
- Pero ¿por qué nos empeñamos en no querer ver? 73
- Entonces, ¿qué hacemos en estos casos? 74
- Pues, pudiendo ser duro esto que cuento, no es nada para lo que queda 75

La Madre del cordero: el cambio estructural

- El viaje a lo desconocido. ¿Nos vamos al futuro? 79
- Agitemos la vida de Villabotijo... 80
- Eso es un cambio estructural 84
- ¿Todo el mundo reacciona igual? Por supuesto que no 84
- Hay pueblos de listos y pueblos de tontos, que acaban prósperos o pobres. Adivina cuál 85
- Vamos al pueblo de los tontos. Pero icon cuidado! 87
- ¿Sabéis lo que ocurre en los pueblos de los tontos? Pues lo siguiente . . . 89
- El problema de la brecha insalvable 90
- Los tontos evolucionados. No hay peor cosa que un tonto ilustrado . . . 91

• El peligro de la fuga de talento de las sociedades caciquiles y corrompidas 94
• Y ¿cómo reacciona la gente a nivel individual? 94
• Y entonces, ¿cómo sabemos ante qué tipo de cambio estamos? 96

Los 8 jinetes del apoca-crisis

• Los agentes imparables del cambio 103
• 1 El cambio climático. ¡Que sí, que ha cambiado!. 104
• 2 El crecimiento demográfico. Un país nuevo cada año en el mundo, pero un país de pobres 106
• 3 Los flujos migratorios: no sé dónde voy a vivir dentro de 15 años. . . . 107
• 4 El auge de las economías asiáticas: cuando el centro de gravedad de la economía se desplaza 109
• 5 El desarrollo de las tecnologías: ¡ábrete sésamo! 112
• 6 La globalización: ¡Dios mío, qué pequeño se ha hecho el mundo! 115
• 7 El cambio en el modelo energético. ¿Gaso... qué? Gasolina 118
• 8 La incertidumbre financiera. ¡Qué tiempos aquellos en que los bancos parecían algo sólido! 119

Cuando se junta el hambre con las ganas de comer

• La tormenta perfecta. Se han juntado todos los vientos de la caja de Pandora. 125
• Los cambios suelen tener la mala costumbre de reforzarse unos a otros . . 126
• Las crisis no suelen provocar cambios estructurales. Los cambios estructurales casi siempre provocan una crisis 127
• ¿Qué hacer cuando coinciden una crisis y un cambio estructural? 129
• ¿Tifón o hundimiento? 130
• Querer que sea lo menos nos impide ver lo más 131
• ¿Cuánto dura la crisis? A grandes males, grandes remedios 132
• Los políticos son los peores diagnosticadores. ¿Quién quiere ser pájaro de mal agüero en un concurso de popularidad? 133
• Y a nosotros ¿qué nos ha pasado en España? 134
• Doble enfermedad, doble cura. Pero ¿quién es el médico? 136
• La cofradía del populismo y sus secuaces 138
• ¿Cuándo cambio? ¿Acertaré? El viaje hacia la tierra desconocida 141
• Hay noticias que siempre son terribles. Al menos así las interpretamos . . 142

Las 7 reacciones. ¿Alguna es la tuya?

- ¿Qué solemos hacer las personas ante estos casos? Las 7 actitudes vitales 147
- 1 La negación. ¡Es imposible que eso sea verdad! 147
- 2 La inmovilización. No sé qué hacer, no sé dónde ir, ¡me he bloqueado! 150
- 3 Minimización. «Es verdad lo que dices, pero no es para tanto…». 153
- 4 La ira. ¡No es justo! ¿Por qué me tiene que pasar a mí? 154
- 5 Culpabilización. Cuando encuentre al responsable de esto me lo cargo 155
- 6 La depresión. No me levanto de la cama. Yo soy de Villallorona del Cebollar 156
- 7 Aceptar la realidad y trabajar en esa línea. ¡Menos mal! ¡No estamos todos locos! 158

Las trampas de la falsa razón. Algunos pensamientos trampa

- Los cinco falsos faros que nos pueden llevar a encallar 163
- 1. Echar un pulso a lo inevitable. Yo soy más fuerte que el universo 163
- 2. Dejarlo todo para el último momento. Hoy no… ¡mañaaaana…! . . . 165
- 3. Convertirnos en estatuas de sal. Avanzar mirando atrás 167
- 4. Aprovecharse del estado de necesidad de la gente. Como tenéis hambre os venderé el pan, como tenéis sed… 169
- 5. Me atrapan los chollos de los últimos días del siglo XX. O de cómo cazar monos con una calabaza… 172
- Todo esto está muy bien, pero ¿cómo y cuándo dar el salto para que no sea un suicidio? 174
- ¿Cuánto afecta el cambio estructural a tu negocio? ¿La cosa es de muerte o sólo de transformación? Lo digo por si tienes razones para estar preocupado :-(. 175
- A IBM no la conoce ni la madre que la parió. 177
- Bienaventurados los primeros, porque serán los primeros 180
- No todo es inútil. Muchas piezas siguen siendo válidas, pero hay que montarlas de distinta forma. 182
- Bienaventurados los pobres, porque llegarán antes al siglo XXI 183
- Las estructuras rígidas van a luchar por no cambiar. «Si quieres, me despides, indemnización de por medio, por supuesto…» 188
- De empresario a empresaurio sólo hay una letra, pero ¡todo un mundo! . . 189

- De la tierra a la fábrica, y de ahí al cerebro. El viaje al centro de gravedad del dinero. 190
- ¿Tu negocio es local, regional, mundial? ¡Cuidado! Casi seguro que compites con una multinacional, incluso si vendes pan o carne 192
- Vamos a dar consejos para pymes, los grandes esto ya se lo saben 193
- La curva del salto 194
- España es un país de jefes, subjefes y medio jefes 196
- Si estuvieras en el tiempo de la industrialización, ¿qué comprarías: tierras o fábricas? 198
- ¿Y si mi empresa no quiere dar el salto?. 198
- ¿Puedes permitirte el lujo de comprar futuro? 199
- Enamórate de los cambios y serás feliz. 201

12 TABLAS PARA SURFEAR EN EL DILUVIO

- Las 12 reflexiones que te pueden hacer fácil entrar en el siglo XXI. Tus tablas para surfear. 205
- 1. Vivimos en un lugar llamado mundo 205
  - El resto de habitantes del mundo también tiene derecho a mejorar, y se conforman con menos, porque su alternativa aún es peor 208
  - Aprende idiomas universales. Los vas a necesitar 209
- 2. Todo va a ser transversal. 211
  - La estandarización de la producción y del consumo 213
  - No sabes dónde están tus clientes, al menos no dentro de cinco años 214
  - El consumo por riadas. 216
- 3. La cooperación: se ha terminado el tiempo de los llaneros solitarios. . 218
  - Juntos, pero no revueltos 220
  - Un mundo de autónomos o de obreros estandarizados. Otra vez tenemos que elegir 222
  - Unidos por proyectos. Ningún amor será obligatoriamente eterno . . . 226
  - Adiós a ser «el jefe» en muchos trabajos 227
  - Otra opción: ser satélite 228
  - Ser mediano, la peor condena. 229
- 4. En la economía del siglo XXI, vender… lo es todo. 230
  - Lo importante no son las ideas, sino si eres capaz de convertirlas en algo con un código de barras y que la gente compre 231
  - Comunicar, comunicar, comunicar 232

- Tus clientes van a hablar entre ellos 234
- Aprende a vivir gracias al cuento. Flautista de Hamelín en busca de ratones 236

• 5. La ley de Sara Yésica «Market» :-): El mercado, el gran tirano 237
- Tus paranoias las curas en un psicólogo, pero no en el mercado :-). Te sale bastante más barato el psicólogo 239
- Ha nacido la cultura de lo gratis 240
- La trampa de lo gratis. Luego, ya si eso, te pago 240
- Los productos maduran ya antes de caer del árbol. 242
- ¿Quieres ser más competitivo? Entonces te toca ser mejor, diferente o más barato 243

• 6. Sé único en la medida de lo posible. 244
- Vivimos en la «economía de la atención». 245
- Asume riesgos, ¿en qué eres especial? Díselo al mundo. 247
- Ama tu trabajo, y tu trabajo recompensará tu amor 248

• 7. Aprende a vivir en la incertidumbre, por si viene el coco :-(... 250
- Whatsapp Vs Sms. ¡Anda, ponle puertas al campo! Si puedes... . . . 251
- Hypnos y Thánatos. Un poco de mitología griega no podía faltar :-). 252

• 8. Agilidad y adaptación 253
- La maleta tiene que ser ligera 254
- Si no puedes recoger, al menos siembra. 256

• 9. La mejora continua como forma de vida 258
- No te rías del líder, aprende de él 259
- Deja de dirigir la empresa de oído, ¡estudia solfeo! 260
- Nunca llegas a la meta. La meta es continuar en el camino. 261

• 10. Manejar la información, más difícil que el fuego 262
- No trates a tus clientes como ignorantes, porque con dos clics sabrán igual o más que tú 263

• 11. Integrar la tecnología como base de trabajo 264
- No eres mayor para la tecnología, te lo aseguro 265

• 12. La ecología. ¿Cuánta mierda más podemos echar al planeta? 266

Despedida y cierre 271

Epílogo, Manuel Teruel 279

AGRADECIMIENTOS

Quien crea que un libro es obra de una sola persona no sólo está confundido, sino que comete una grave injusticia. En cada una de sus fases otras personas te ayudan a seguir adelante, enriqueciéndolo, hasta llegar al resultado final. Sin ellos ni sería igual, e incluso, en algunos casos, ni existiría.

Sé que no se paga sólo con agradecimiento, pero éste es el mínimo tributo que les dedico.

- Primero a mi mujer, por convertir con sus aportaciones un texto en algo con personalidad estética y atractivo, aparte de sus lecturas y correcciones.
- A mi hermana y socia, por su diligencia, generosidad y trabajo realizado en todo momento.
- A Juan Zarza y Norberto Redondo, por sus lecturas detenidas y la gran cantidad de sugerencias que me hicieron llegar.
- A mis otros amigos Fer, MªTíscar, Celso, Susana y Víctor, por su lectura y opinión.
- A D. Manuel Teruel, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, que tan amablemente accedió a colaborar en este libro con un texto sobre el mismo y que tan rápidamente lo hizo, así como a su jefe de Gabinete, Antonio Benito, que fue todo facilidades y eficacia en el cometido.
- Especialmente al Dr. Mario Alonso Puig, por su generosidad al escribir el prólogo, y por servir de inspiración con la calidad humana que expresa en cada libro y en el trato que dispensa a los que tenemos la suerte de conocerle.
- A Víctor Küppers, Sergio Fernández, Juan Planes y José Ballesteros, por todo lo que he aprendido leyéndoles y por sus frases de apoyo a este libro.

De ❤ a todos… ¡GRACIAS!

PRÓLOGO

¡No es una crisis! de Fernando Sánchez Salinero es un libro que sin duda da mucho que pensar. A través del mundo de la metáfora, el autor nos ayuda a comprender de una manera clara, amena y rigurosa el tipo de cambio que nuestro mundo está experimentando. Hacer un diagnóstico certero de una situación es la base para poder darle una solución adecuada.

Mediante una serie de reflexiones y de una forma excepcionalmente pedagógica, este libro nos permite alcanzar una perspectiva mucho más amplia y profunda de la situación actual de la que normalmente se tiene.

Cuando todo el mundo habla de crisis, un libro que lleva por título *¡No es una crisis!* puede ser calificado como mínimo de ser una interesante y atrevida provocación. El autor habla con valentía y de una forma directa de aquellos elementos que explican y exploran la naturaleza del desafío al que hoy todos nos enfrentamos.

De la misma manera que en el mundo del Derecho, el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento, el desconocimiento de esos factores que están alterando nuestro mundo no evita que nos afecten. La ignorancia antes o después se paga a un precio muy alto. Al final, nos guste o no, la realidad siempre se acaba imponiendo.

Si bien estamos hablando de un libro optimista y positivo, no por ello deja de ser realista. En todas sus páginas se adivina una llamada a que despertemos y nos pongamos en marcha si queremos adaptarnos a un mundo tan diferente al que conocíamos.

¡No es una crisis! es un libro de lectura fácil y sencilla, aunque su contenido es profundo. El autor hace alarde de una gran maes-

tría a la hora de presentar ideas complejas de una manera accesible. Creo que estamos ante un libro que sin duda aporta un gran valor a la literatura existente, ya que no solo busca exponer la situación actual de una manera clara y comprensible, sino que además aporta distintas estrategias para ayudarnos en este necesario proceso de adaptación. Estoy convencido de que estamos ante un libro que tendrá un gran éxito y que además será recordado como un eficaz compañero a la hora de iluminar nuestro caminar en medio de la incertidumbre y la ambigüedad existentes. Su autor, Fernando Sánchez Salinero, ha logrado escribir lo que para mí es sin duda un libro memorable.

Dr. Mario Alonso Puig

29 de junio de 2013

La manera en que vemos el problema es el problema.

Stephen Covey

MÁS IMPORTANTE QUE EL REMEDIO, ES EL DIAGNÓSTICO

Cuenta el viejo chiste, que un borracho...

Buscaba afanosamente algo en el suelo de una calle, al lado de una farola. Un transeúnte se le acercó con el deseo de ayudarle, y le preguntó que qué buscaba. A lo que el borracho le indicó que las llaves de su casa. El transeúnte comenzó a ayudarle hasta que se le ocurrió preguntarle dónde las había perdido. El borracho se irguió y señaló una zona de oscuridad alejada cien metros del lugar donde estaban buscando, y dijo:

–Fue allí, en lo oscuro, me tropecé y oí las llaves caer entre los matorrales.
–Entonces, ¿qué hacemos aquí?
–Aquí hay más luz y resulta mucho más fácil buscar –respondió tranquilamente–.

No por conocido este chiste, deja de encerrar una reflexión importante sobre la conducta humana.

Muchas veces, buscamos donde nos resulta fácil buscar, cogemos la primera explicación que nos sirve, recortamos donde es fácil recortar, y desposeemos a los que son fáciles de desposeer, pero **¿son ésas las soluciones que nos ayudan a encontrar las llaves de nuestro porvenir?**

En algunos momentos nos tenemos que hacer las preguntas incómodas necesarias para poder construir un futuro mejor. **¿Dónde hemos perdido las llaves?**

Quizá es un buen momento para construir un espejo mágico gigante, donde la sociedad occidental al completo pueda asomarse, o nuestro país, o únicamente nuestra empresa, o nosotros mismos, y vernos desnudos frente a lo que somos, **cómo hemos llegado hasta aquí, y hacia dónde queremos ir, y lo que eso supone...**

La crisis, el cólico miserere del siglo XXI

No hace mucho tiempo se atribuía a un fuerte dolor en el vientre, al que llamaban cólico miserere, el equivalente a una sentencia de muerte. Aquel que era diagnosticado poco podía hacer más que encomendar su alma a Dios y esperar el fin de sus días entre dolores indescriptibles.

Invocar su nombre era ponerse en las últimas. Es cierto que simplificaba mucho las cosas, tanto para el encargado de diagnosticar, como para la actitud a adoptar ante el hecho. Si es el cólico miserere, ¿qué vamos a hacer, no? Ajo y agua ;-).

Sin embargo, no todos morían de estos ataques. Algunos se salvaban. La sentencia, incomprensiblemente, no se cumplía siempre. La salvación se podría atribuir a la intervención de algún santo, a la ingesta de algún potingue, al emplasto de alguna hierba, o al conjuro de alguna bruja. ¿Cómo era esto posible?

Sencillamente porque **la ignorancia era mucha**, y la superstición se desarrollaba de forma paralela a su abrigo. Se calificaba mayoritariamente como cólico miserere a un ataque de apendicitis, que, al no ser tratado o aplicarle remedios no adecuados, devenía en peritonitis, y de ahí en una infección interna, que conducía al enfermo a la muerte.

Lo de adjetivar el cólico como miserere tenía su origen en el salmo que tradicionalmente se canta los viernes santos, y en el que

el alma que va a encontrarse con Dios pide misericordia para el juicio que pueda hacérsele. Por lo tanto, cantarle a alguien el miserere era darle por muerto.

Lo que ocurría es que los métodos de diagnóstico no eran muy precisos que digamos, y podían sentenciar a gente que sólo tuviera una fuerte gastroenteritis, que con aplicarle algún remedio cualquiera, y si la naturaleza colaboraba un poco, sobrevivía, atribuyendo, sin embargo, el milagro a lo que hubiera aparentemente mediado.

Pues así está pasando con la crisis. Todos ven en ella el motivo para entonar el miserere sobre su economía o negocio, y en muchos casos se aplican remedios cercanos a la ruleta rusa, a ver si suena la flauta, y salvamos los muebles.

Proliferan los «hechiceros», los gurús del buen rollo o del tremendismo, y aunque todos tienen parte de razón, un buen número de ellos vienen a hacer caja. Que si algo tiene el cólico miserere de la crisis que nos ha tocado vivir, es que ha multiplicado el número de los jetas, y va dejando al descubierto vergüenzas, incapacidades, trincones y fantasmas, a más velocidad de la que somos capaces de digerir.

No hay mayor ciego que el que no quiere ver

Nos estamos empeñando en hablar de la crisis como quien habla del fantasma que atemoriza a un pueblo y no le deja prosperar. No lo ha visto nadie, pero todo el mundo sufre sus consecuencias. Se buscan culpables, se buscan los orígenes, y nos aturullamos sin saber qué hacer.

Pero **¿qué pasaría si la crisis sólo fuera una pequeña parte de lo que nos está ocurriendo** y lo gordo, lo verdaderamente gordo, nos estuviera pasando desapercibido entre tantos dolores que no nos dejaran ver la naturaleza del dolor abdominal?

¿Y si, justificados por la común aceptación de que estamos únicamente ante una crisis, damos recetas para sobrellevarla, y esas medidas no hacen sino enmascarar otros síntomas de una enfermedad de más importancia, y que urge más tratar para no padecer males mayores?

De eso va este libro. Es un intento para **impedir que la crisis nos impida ver el bosque ;-).**

Un caso que lo ejemplifica perfectamente

No hace demasiados meses me pillé un catarro con un fuerte dolor de garganta. Me encomendé, como hacemos generalmente los trabajadores por cuenta propia, a…

…que suele prodigar sus gracias en forma de paracetamoles varios, y remedios que mezclan los zumos de limón con la miel, los caramelos mentolados, y cuyas dosis y posología varían según la versión de la madre que te los prescriba :-).

A pesar de mi fe inquebrantable en el precepto de *San Autónomo* que dice que «echándole pelotas, no hay catarro que se resista», el dolor no sólo no remitía, sino que iba a más, y habíamos pasado del «me cuesta hablar» al «no puedo ni tragar saliva», y yo tenía un taller al final de la semana, en el que no paras de hablar en 3 horas. Las rogativas a *San Autónomo* iban en aumento y la jaculatoria del «**no me rendiré**» se repetía constantemente.

No soy muy proclive a tomar medicamentos, y menos antibióticos, pero en ese momento decidí que tomaría cualquier cosa, con tal de estar listo para el trabajo. Sabía que los médicos también son reacios a recetar antibióticos como si fueran Lacasitos, algo a lo que somos muy propensos los españoles. Tratando de evitar el trance de ver al médico, hablé con una amiga que trabaja en una farmacia, y que me dijo que era mejor que fuera al médico y saliera de dudas.

Fui al médico, que en este caso era médica, y fue extraordinariamente amable y pedagógica. Examinó mi garganta y me dijo que no tenía placas, que era una faringitis muy fuerte, y que el remedio, en ningún caso, eran los antibióticos, porque éstos sólo eran útiles en procesos bacterianos y no en los víricos, y el mío era de los segundos. Es decir, que por muchos antibióticos que hubiera tomado, mi dolor de garganta no hubiera mejorado, y hubiera empeorado mi estado de salud global, con lo que el problema, en todo caso, se hubiera agravado. Esto, que le puede haber pasado a cualquiera, **ejemplifica perfectamente la situación de las empresas y la actitud que adoptamos:**

1. Situación de emergencia y estado de cierta desesperación que me lleva a emocionalizar el análisis y las posibles soluciones.
2. Adopción de medidas dictadas por la ignorancia en la materia (en este caso la mía).
3. Creencia en los remedios tradicionales, y en que, con voluntad y actitud luchadora, se sale adelante.
4. Riesgo de tomar decisiones que empeoran la situación y retrasan la mejoría.

5. Análisis posterior de un especialista en la materia y fácil diagnosis de la situación.
6. Adopción de las medidas correctas y superación del problema.

Como nos suele suceder a los tíos… Cuando todo falla… ¡Lee las instrucciones del aparato! Si esto me ocurrió con un caso insignificante de una faringitis fuerte, ¿qué hubiera ocurrido si el mal fuera, por ejemplo, un cáncer, y yo hubiera ido a un curandero que me hubiera recetado tomar lechugas bendecidas a la luz de la luna? Ahí, el retraso, a lo peor, convertía la situación en insalvable. ¿Cuántas personas han muerto en el pasado por una simple apendicitis, algo relativamente leve, que no tratada, evolucionaba a una peritonitis y terminaba en final trágico?

¿Este ejemplo es extrapolable al mundo de las empresas?

¿Y al de la realidad económica y empresarial en general de nuestro país y, por extensión, de Occidente?

Creemos que sí, y por eso **vamos a buscar metáforas,** que, como la buena explicación que mi doctora me dio, nos ayuden a reflexionar sobre lo que está ocurriendo y nos permitan adoptar las medidas sin optar por recortes o soluciones que sólo hagan que empeorar el panorama.

Dime los pasos que vamos a dar, no siendo que no me interese

No hay nada mejor para fijar expectativas que señalar qué vamos a ver y por qué.

¿Qué hay en el menú?

Menú

Vamos a poner unos entrantes de crisis. Es bueno comenzar entendiendo qué son las crisis en términos generales, cómo se producen, las consecuencias que tienen y cómo se sale de ellas.

De primer plato veremos qué es esto de un cambio estructural y cómo afecta a la vida y a la toma de decisiones, y las consecuencias que tiene optar por una línea de acción u otra.

En tercer lugar analizaremos qué ocurre cuando coinciden las dos cosas a la vez, que es lo que realmente nos ha pasado. Veremos lo fácil que es confundirnos en el análisis y tomar churras por merinas. Eso nos llevaría al caso de la faringitis mal diagnosticada por la urgencia y el miedo.

Podremos ver qué acciones y actitudes nos pueden llevar a mejorar nuestra vida. Comprobaremos que están al alcance de cualquiera, y las indudables ventajas que supone reconocer la situación, y tener los arrestos de avanzar en la dirección correcta.

También advertiremos de las «trampas de análisis» en las que es facilísimo caer, y que nos dejarían varados en el pasado, en la indigencia y la marginalidad.

Entre medias, conoceremos la «curva del momento del cambio»: ¿Dónde estoy? ¿Es el momento de cambiar? ¿Puedo, o me la voy a pegar por falta de pulmón para aguantar? Con una gráfica lo explicaremos de forma que no quepa ninguna duda.

Entonces, ¡qué!

¿Te animas?

En las grandes crisis, el corazón se rompe o se curte.

Honoré de Balzac

«ANDERSTANDIN» LA CRISIS

¿Qué leches es esto de una crisis?

¡Madre mía! No se habla de otra cosa, todo lo explica, todo lo absorbe. Pero ¿qué es realmente una crisis?

Parece que el término viene de los griegos y debía querer decir algo así como «juicio», de ahí que tengamos la palabra «crítica» que usamos para significar una evaluación o juicio sobre algo. Pero el sentido que ha acabado llegando es el que le atribuyó, nada más y nada menos, que Hipócrates, para designar el cambio que se produce en una enfermedad, ya sea para mejora del enfermo o para el empeoramiento. Significado que conservamos hasta hoy en día.

Es decir, que es un momento «crítico» a partir del cual o se enferma definitivamente o se evoluciona hacia la sanación. **Es un punto límite**. Mientras no llegamos a ese punto extremo, no hablamos de crisis, hablamos de evolución, empeoramiento, mejoría…

Pues en economía, y en general en la vida, utilizamos crisis para designar más o menos eso: situaciones límite. Una crisis en el matrimonio, una crisis de vocación, una crisis de autoridad, una crisis económica. **Es un momento en el que algo se ha llevado hasta el límite, y corre un riesgo cierto de romperse.**

Basta con echar una mirada a nuestro alrededor para darse cuenta de que estamos en uno de esos momentos de vértigo, de arre o so, que diría el castizo. ¿Le cabe a alguien alguna duda?

Y ¿por qué se producen?

Eso lo contamos un poco más adelante, pero dejadme que hable antes de los chinos.

¿Y los chinos? Ellos siempre tan filosóficos y sentenciosos, con sus ideas agridulces

No podemos ir a casi ningún curso sin que alguien saque a colación que para los chinos los signos (ideogramas) con los que representan el concepto crisis son la unión, a su vez, de dos conceptos: **Peligro y Oportunidad**. Que si lo pensamos bien, tampoco está tan lejos del uso que hizo Hipócrates. O arre o so. Es un momento en que acechan los peligros y podemos terminar defenestrados o se abre la posibilidad de mejorar ostensiblemente.

Como suelo decir en mis cursos, los listos ven rápidamente las oportunidades que se abren, los menos listos sólo ven peligros, agresiones y causas para quejarse y lamentarse.

Estaremos todos de acuerdo en que, aun en las peores crisis, hay gente que sale muy favorecida, y otros que lo pueden llegar a perder todo. **No a todo el mundo le va mal en una crisis,** ni siquiera a todos los de un sector. Los hay que suben, quizá después de un momento de zozobra, y otros que se hunden para siempre. Luego, los chinos no deben estar muy desencaminados.

Nuestro trabajo será entonces comprender qué es una crisis, para reconocerla lo antes posible, (bueno si llegamos a anticiparla, ¡ya ni os cuento!), para así **convertirla en una fuente de oportunidades** para el mayor número de personas, en vez de en una catástrofe.

Resumiendo, de la salsa nos quedamos con lo dulce y desechamos lo agrio.

MUY BIEN, PERO ¿POR QUÉ SE PRODUCEN?

Pues aquí vamos a tirar de **Aristóteles** y su posición intermedia de la virtud, que se sitúa entre dos extremos. Así la valentía (una virtud) está en el medio de dos extremos o defectos: la temeridad y la cobardía. ¡Este **Aristóteles** qué clarito se explicaba! ¿Verdad?

Las crisis se suelen producir por un exceso o por una carencia de algo.

1. Vamos a los **excesos**: si uno toma una dosis suficiente de algo tóxico puede enfermar, incluso morir. En este caso, sería un exceso de sustancias tóxicas. En una dosis menor, no nos dañaría. Esto puede ocurrir con una sustancia física o con algo «menos material» como un exceso de esfuerzo, un exceso de preocupaciones… que también nos pueden llevar a enfermar.
2. Por el contrario, si tenemos una fuerte **carencia** de algún elemento necesario, se puede producir también un momento crítico. Por ejemplo, si carecemos de aire durante unos minutos, moriríamos, si estuviésemos sin agua unos días, sin comida un mes… pero también sufriríamos graves trastornos si careciéramos de afecto, de atención ajena… pues nuestra salud mental o emocional podría resentirse gravemente.

Un ejemplo curioso ocurre con las vitaminas, que enfermamos tanto por hipervitaminosis, es decir, exceso de vitaminas (las del grupo de las liposolubles, A y D, principalmente), como por avitaminosis, que no es otra cosa que una carencia severa de alguna de ellas.

El caso de la hipervitaminosis es muy curioso y relativamente reciente. Se debe al «mundo moderno» y las posibilidades que nos da con sus avances. Una hipervitaminosis es casi imposible que se produzca con una alimentación que vamos a llamar «nor-

mal». Pero hete tú aquí que aparecen dos cosas, en apariencia buenas, que cambian la situación: las licuadoras y los concentrados vitamínicos.

¿Por qué las licuadoras, si parecen tan inofensivas? Porque permitieron hacer zumos de zanahoria. Si alguna vez habéis hecho un zumo de zanahoria, os habréis dado cuenta de que para hacer un vaso necesitas un montón de zanahorias, que te bebes sin ningún esfuerzo. Si empiezas a tomarte un buen vaso todos los días, puede ser que la líes. Y al principio costaba diagnosticar el problema, porque presenta síntomas parecidos a un tumor cerebral: cefalea, vómitos, dolor en los huesos, visión borrosa… Y no había descritos casos de hipervitaminosis. ¿Quién se iba a imaginar que alguien tuviera exceso de vitaminas? En teoría era casi imposible.

Una vez más la importancia de un buen diagnóstico ;-).

Con los preparados vitamínicos, tres cuartos de lo mismo, pero sin necesidad de licuar nada. Al alcance de cualquiera con sólo desenroscar un frasco, uno puede decirse:

–Esto que me pasa a mí va a ser falta de vitaminas… y lo arreglo yo en un periquete. Me voy a tomar 2 pastillas, porque por mucha vitamina, no creo que sea malo.

Como vemos, los avances mal utilizados se pueden volver contra nosotros.

Es decir, cuando a un sistema (los ejemplos son de un cuerpo humano) le metemos mucho de algo o le privamos fuertemente de algunas otras cosas, lo situamos en una posición crítica.

Pues con otros sistemas ocurre igual. Se habla mucho de la crisis de valores que ha conducido a este contexto de codicia y ausencia de límites. Y no va desencaminado el análisis. Tan nociva es una sociedad fanatizada, hipercontroladora, exhaustivamente reglada, como una del «todo vale» y «sálvese el que pueda». Tan malo es pasarse como quedarse corto.

Pues a nivel económico ocurre un poco igual. **Tan malo es cuando sobra algo de cualquier producto, que el precio se**

desploma, como cuando escasea demasiado, en que el precio se convierte en prohibitivo. Que, como veis, las crisis se producen por excesos indigeribles de oferta o ausencia de la misma de algo necesario.

Pongamos el caso que más nos escuece: **la vivienda**. Tan malo es que escaseen absolutamente, y la gente tenga que endeudarse de por vida para poder comprarse un sitio donde meterse, como que sobren unos millones de viviendas y se arruinen empresas, personas y bancos, ¿no?

A veces, las crisis, como las enfermedades, debilitan tanto al cuerpo, que acaban provocando nuevas enfermedades, que se van encadenando como fichas de dominó. Y puede llegar a convertirse, el estado de enfermedad, en algo crónico. A propósito, ¿en qué crisis estamos ya, en la inmobiliaria, en la bancaria, en la de deuda soberana?

Yo ya no me aclaro :-(.

Contemos la historia de un pueblo para entender las causas y los efectos

Imaginemos un pueblo hace muchos años que viviera principalmente de la agricultura, y que los medios de producción fueran la fuerza animal y la fuerza, a veces también bastante animal, de las personas. Por lo tanto, este tipo de actividad necesitaría mucha mano de obra para producir medianamente. Vamos a llamar al pueblo Villabotijo del Patatal. Famoso en toda la región por su producción de cebollas.

¡Que no! Que era una broma… :-).

Era conocido por sus afamadas patatas.

Vamos a provocarle una crisis y a ver qué pasa.

Empecemos con una de exceso de oferta.

Se me ocurren varias causas:

☆ **CAUSAS DE GESTIÓN**

Una mala planificación nos puede llevar a que todos los del pueblo sembremos patatas un mismo año, por ejemplo, porque en la campaña pasada estuvieron muy caras, y se ganó mucho dinero con ellas.

☆ **CAUSAS EXTERNAS SUPERFAVORABLES**

Puede ocurrir que se dé un año, climatológicamente hablando, perfecto, y que las patatas crezcan y se multipliquen como nunca.

☆ **TERMINACIÓN DE UNA DEMANDA ARTIFICIAL**

Vamos a suponer que en Europa hubiera una gran guerra, y que allí se dejaran de cultivar los campos, por dedicarse la gente a la entretenida tarea de matarse unos a otros, que les dejaba poco tiempo, y pocas ganas de cultivar patatas. Como, a pesar de tener muchas ganas de matar a otros seres humanos, hay que seguir comiendo, recurrirán a comprar las patatas en algún sitio.

En ese momento Villabotijo del Patatal se encontrará con una demanda artificial de patatas que, como además los que se

matan suelen pagar caro todo lo que compran (es otro de los efectos de las guerras), hará que todo el mundo quiera dedicarse al cultivo de la patata.

Pero las guerras siempre se acaban terminando, y la gente vuelve a su lugar, y se dedica a cultivar la tierra para comer. Y, entre que son menos a comer (porque muchos han muerto), y que comienzan a cultivar, ya no quieren comprarnos las patatas. Y menos, al precio que se las poníamos.

☆ MEJORA DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Esto puede ocurrir por muchas razones, por ejemplo tecnológicas, se mejoran los aperos de labranza o de investigación, se mejoran las variedades… El caso es que ahora, con la misma gente y los mismos campos, producimos más y no sabemos qué hacer con tanta patata.

☆ TERMINACIÓN DE UNA DEMANDA POR OBSOLESCENCIA

Puede ocurrir también que la gente se aburra de comer patatas y opte por nuevos cultivos o formas de alimentarse, con lo que si en Villabotijo siempre nos hemos dedicado al cultivo de patatas, desconociendo otras alternativas, tendremos terreno y patatas, pero nadie las querrá comprar.

☆ APARICIÓN DE MÁS OFERTA EXTERIOR QUE COMPITA CON NOSOTROS

Otros pueblos pueden haber visto la oportunidad que representa vender patatas, y hayan aprendido y copiado nuestro lucrativo negocio, ofertando –no les queda más remedio, porque aún no son tan conocidos– patatas muy similares a un precio más ventajoso. Con lo que nosotros tendremos dificultades para vender patatas a antiguos clientes que buscan, comparan y encuentran algo más barato y deciden no sernos fieles.

Seguro que hay más causas. Pero con éstas nos vale, porque son las más comunes.

Nos encontramos con que tenemos más patatas de las que podemos vender.

¡Big problem!
¡En Villabotijo tienen una CRISIS!

¿Qué hacer con las patatas para convertirlas en dinero? Porque ellos tienen que comprar más cosas. Don Ramón quería comprarse un caballo, porque se murió el que tenía. Doña Eufrasia había pensado en retejar la casa, porque ya tenía muchas goteras. **Y todas esas cosas cuestan dinero, no patatas**.

Pues a corto plazo la cosa está complicada. El precio de las patatas está por los suelos (algo previsible tratándose de patatas :-)). E incluso no encuentran a quién venderlas, aunque sigan bajando el precio, porque sobran. No se pueden comer más patatas que las que comes y tampoco se pueden almacenar indefinidamente.

El efecto «resaca». ¡No haber bebido, que ya te lo dije!

Igual que cuando uno se pasa bebiendo alcohol, que al día siguiente se encuentra con que su organismo se queja en forma de resaca. Así, si no andamos con cuidado con lo que producimos, podemos encontrarnos con un panorama complicado.

¿Qué hacemos ahora con tanta patata?

¿Qué ocurre con la resaca? Pues que sólo oler el alcohol nos produce repulsión. No podremos hacer una completa vida normal; la cabeza es posible que nos duela; el estómago estará revuelto; tendremos que comer cosas ligeras; hidratarnos mucho; hacer varios juramentos de nunca jamás volver a pasarnos tanto :-(. Si la borrachera es ligera, la resaca también lo será, si la borrachera es como una catedral, la resaca se alargará varios días.

¿Cómo son las resacas económicas?

Pues también muy molestas. De momento, no quieres ni volver a oír hablar de patatas. Te duele la cabeza, y te cuesta dormir por las noches, dando vueltas en la cama por las preocupaciones. Se te quitan las ganas de comer, o comes compulsivamente para combatir la ansiedad. **Como no tendrás los ingresos previstos, tendrás que hacer recortes de otras cosas que te parecían normales,** y eso te dejará cierta sensación de frustración. Lo bueno es que los juramentos de que no lo volverás a hacer más son casi idénticos y valen los de la borrachera del alcohol :-(.

Tendremos, como mínimo, un año difícil, «difícil», que se recordará en Villabotijo como…

El año de la Gran Patatada

Alguna alternativa: que paguen otros mi crisis. ¡Qué gran tentación!

Un recurso muy utilizado es tratar de endilgarle mi crisis a otros. El alcalde se puede desplazar a la capital del reino, y tratar de pedir unas ayudas (que tendrán que ser quitadas de otros fines) para socorrer a los damnificados por el exceso de patatas.

Esta salida es muy popular y populista. Eso de que paguen otros mis errores encuentra rápidamente seguidores. Ahí la palabra «**solidaridad**» sale en todas las conversaciones, ocupando el espacio que debía tener una palabra maldita, como es «**responsabilidad**». Palabra, esta última, de difícil venta, y más en tiempos de estrecheces.

Quizá olvidamos para qué se producen las crisis...

¿Recordáis que la crisis era ese punto en el que una enfermedad rompía hacia una dirección u otra?

La naturaleza humana es muy sabia y tiene un mecanismo universal de aprendizaje: **el placer y el dolor**. Cuando realizamos conductas que nos benefician, suelen dejar como recuerdo algo agradable, mientras que cuando hacemos algo que nos perjudica, el recuerdo suele ser doloroso. Así, si tocamos el fuego, nos quemamos, y ese recuerdo nos ayuda a tener más cuidado la próxima vez que estemos frente al fuego, previniendo de esa forma que nos acabemos quemando más seriamente.

Si alguien nos «curase» milagrosamente la quemadura, estaríamos tentados de volver a jugar con fuego, esperando que ese milagro nos volviera a salvar.

Pero claro, ¿quién es el guapo que le dice a alguien que se acaba de quemar que **ese dolor le prevendrá de futuros tropiezos**? Puede ser que te parta la cara, ¿no?

Pero ¿se podía haber hecho algo antes?

Lo verdaderamente triste es que esas causas podían haber sido fácilmente previstas o resueltas por los damnificados, sin ayuda exterior.

Vamos a ver:

☆ **CAUSAS DE GESTIÓN**

Nos podíamos haber puesto de acuerdo en el pueblo en no cultivar más de X hectáreas/agricultor. Pero los seres humanos reclamamos libertad para equivocarnos y, a renglón seguido, comprensión para no asumir las consecuencias de esa libertad que reclamábamos. Además, como el año pasado los que plantaron patatas se forraron, nuestra vieja amiga, la codicia, desatiende cualquier propuesta que limite sus expectativas.

☆ **CAUSAS EXTERNAS SUPERFAVORABLES**

Es verdad que el tiempo puede haber sido en extremo generoso, dándonos un 80 % más de producción que en el mejor supuesto previsto. Pero esto tiene fácil arreglo. Nos reunimos los vecinos y «voluntariamente» destruimos el exceso, o lo enviamos a un país más pobre que no nos iba a comprar, y que no confluya con nuestro mercado, y, entonces, tendremos una muy buena cosecha, pero no una superlativa y destructiva cosecha. ¿Lo haremos? No lo creo. ¿Quién es el que renuncia a esa parte que ya contaba en su bolsillo, por supuesto, a los precios del año pasado? Casi nadie, me temo.

☆ TERMINACIÓN DE UNA DEMANDA ARTIFICIAL

Podíamos hacer dos cosas:

- ➡ Aceptar que la guerra era una cosa temporal y, por lo tanto, estar siempre prevenidos para cambiar nuestra explotación.
- ➡ Atender a la información que llegaba sobre el desarrollo de la guerra y adoptar las medidas concretas para responder a ese nuevo escenario, como puede ser, volver a la producción anterior a la guerra. En otro punto abordaremos cómo las demandas artificiales generan burbujas, y los efectos devastadores que se producen cuando éstas explotan.

☆ TERMINACIÓN DE UNA DEMANDA POR OBSOLESCENCIA

Aquí deberíamos estar atentos a los signos que el mercado nos envía: comportamiento de los consumidores, comentarios, aparición de nuevos productos sustitutivos con éxito… Si no queremos mirar al mercado… porque nos gusta mucho cómo está la situación ahora, puede ser que el mercado nos vuelva la espalda y nos encontremos con una crisis.

☆ APARICIÓN DE MÁS OFERTA EXTERIOR QUE COMPITA CON NOSOTROS

«Nada es para siempre» deberíamos repetirnos cada mañana al ir a trabajar al campo. No podemos dormirnos en los laureles. Debemos estar innovando continuamente, buscando alternativas, adelantándonos a la competencia, porque si tenemos éxito, nos van a copiar fijo. Pensar lo contrario es desconocer la realidad.

TAMBIÉN PODEMOS TENER CRISIS POR CARENCIAS

No debemos olvidar que **no sólo los excesos causan males, también las carencias**, que pueden crear crisis de desabastecimiento y consiguientes problemas de inflación y especulación y burbujas. Volvamos a Villabotijo y analicemos algunas posibles situaciones.

☆ **CAUSAS AJENAS A NOSOTROS NO PREVISIBLES**

Puede venir una plaga de langostas que arrase nuestros cultivos, o una bacteria, o una enfermedad que diezme nuestros bueyes, con los que aramos, y se quede buena parte del campo yermo. También podemos tener una sequía terrible que agoste las cosechas.

☆ **MALA PLANIFICACIÓN**

Todo el mundo, sin llegar a un acuerdo, ha dejado en barbecho sus tierras para que descansen esta temporada. O todos han plantado girasoles, porque el año pasado se ganó mucho dinero y poco con las patatas. Podemos dejar desabastecido el mercado de patatas y que los consumidores puedan empezar a comprar en otros sitios y se olviden de nosotros. Además el precio de las patatas se pondrá por las nubes, y para poder comer habrá que pagar patatas a precio de cordero. Lo cual, sin duda, generará tensiones no previstas en las economías domésticas.

☆ DISMINUCIÓN DE EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN

Imaginemos que no abonamos suficientemente la tierra y ésta se va agotando, o que el clima va cambiando y en nuestra zona ya no es tan rentable el cultivo de patatas. O el precio del heno de los bueyes ha subido tanto que mantener una yunta de bueyes comienza a no ser interesante. En ocasiones, las actividades se van volviendo menos productivas paulatinamente, por ejemplo, en un pueblo comienza a disminuir la población por la emigración, y tener un bar apenas nos permite vivir de él. Con las mismas horas tras la barra, ganamos mucho menos.

☆ DESTINO DE LA FUERZA PRODUCTIVA A OTRAS ACTIVIDADES

Puede ser que la mayor parte de los agricultores decidan dedicarse a otras actividades, por ejemplo, que se hagan artistas, o monten una zapatería, o quieran ser profesores de baile o empleados del ayuntamiento de Villabotijo. Hay que reconocer que ser agricultor de patatas es trabajoso, hay que doblar mucho el espinazo, y si ven que otros de su pueblo viven aparentemente mejor que ellos, es normal que quieran vivir al mismo nivel. Si, además, una de esas actividades, la de empleado del ayuntamiento de Villabotijo, se paga con los impuestos que se cobran a los productores de patatas, pueden empezar a pensar, no sin razón, que tienen el mismo DERECHO que los otros a disfrutar de esa condición.

> *–¿De dónde sale que mi vecino Carlos tenga el sueldo asegurado toda su vida, no se le exija mucho en el trabajo, gracias a que yo me arriesgo plantando patatas? Yo, mucho riesgo, mi vecino Carlos, ningún riesgo… no me parece justo.*

Entonces, presiono para que a mí me den también trabajo, o al menos repartamos el que hay. No hay que olvidar que si nadie

produce patatas, tampoco hay para pagarle a Carlos, ¿no? Éste es otro debate, pero suele ocurrir que en las sociedades donde la población trata mayoritariamente de obtener su sueldo de actividades no productivas de forma neta, se acaban arruinando. Todo final de cualquier imperio, ya sea país o empresa, tiene siempre muchos episodios de este tipo que nadie sabe, quiere o puede solucionar.

El caso es que nos encontramos con mucha gente que quiere vivir gracias a que hay patatas, pero nadie las cultiva.

Y ¿estas causas también pueden haberse previsto o solucionado fácilmente?

¡Pues sí!

Vamos una por una:

☆ CAUSAS AJENAS A NOSOTROS MUY DESFAVORABLES

Cualquiera puede decir que nadie tiene la capacidad para prever una sequía o una plaga. Y ahí hay que contestar que es verdad, que no es fácil. Pero cualquiera que lidere a un colectivo debe tener un **plan de contingencia** para grandes males. Por ejemplo, un colchoncito de ahorro de los años buenos para los años malos, que seguro que los habrá. La creación de un sistema de seguro que cubra esas circunstancias. La creación de unas infraestructuras que palíen los daños, como por ejemplo una buena red de pozos de riego. La investigación en control de plagas… Como vemos se pueden hacer muchas cosas. Pero todas cuestan dinero. Es decir, ante lo imprevisto, la previsión. Me quito de renta de hoy, «pa' por si» mañana

me hace falta. Esto es madurez social y personal, que se contradice con el «vive a tope, quémalo todo».

☆ MALA PLANIFICACIÓN

Volvemos al temible precio de la libertad sin responsabilidad. Una sociedad sólo subsiste si es capaz de coordinarse mínimamente. Y para eso vamos a necesitar **visión, liderazgo y objetivos comunes**, o si no, apencar con lo que resulte de la falta de organización, que suele ser más doloroso que ponernos de acuerdo.

☆ DISMINUCIÓN DE EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN

Aquí hay que tomar decisiones serenas y sensatas. ¿Es el final de una explotación, porque no hay más cera que la que arde? Es posible. **Es muy duro decirlo, pero a veces la mejor decisión es cerrar el negocio**. Si no va a producir más que pérdidas, cuanto antes lo cierres, mejor. Lo que no hay que hacer es permitir que lleguemos al punto de crisis, al límite de nuestros recursos.

No podemos dejar que el catarro evolucione a pulmonía. A los primeros estornudos, debemos iniciar el tratamiento, aunque el jarabe sepa asqueroso, o haya que poner una docena de inyecciones dolorosas.

Pero ¿quién es el guapo que quiere pasar por ser el que receta inyecciones? ¿Quién le dice a alguien que tiene que cerrar un negocio, en el que ha trabajado toda su vida? Muy popular no va a ser, sobre todo si hay otros que quieren optar a ser los «médicos del pueblo», y dicen que es un simple catarro, y que él lo cura con un zumo de limón con miel y mucho ánimo, que el sentido del humor cura más enfermedades que muchos hospitales. ¿A quién creéis que seguiría la gente?

☆ DESTINO DE LA FUERZA PRODUCTIVA A OTRAS ACTIVIDADES

Aquí se puede hacer mucho, mucho. Primero tenemos que determinar cuáles son las fuentes primarias, secundarias y poste-

riores de riqueza de un país. Imaginemos que ese pueblo vive de la producción de patatas, porque todo, al final, depende de que haya patatas. El señor que tenga un bar podrá vender cervezas si hay patatas y viene dinero al pueblo, la señora que tiene una tienda de modas, lo mismo. El señor que trabaja en el ayuntamiento, con más motivo todavía, porque necesita que haya patatas y que, además, se vendan cervezas y vestidos. Si se para la primera actividad, la segunda y la tercera son insostenibles. Entonces tenemos que ponernos de acuerdo en que esa actividad no se pare nunca.

¿Cómo?

Pues ya está inventado, con los **INCENTIVOS**. Hay que hacer, bien con ayudas, bien quitándole impuestos, que cultivar patatas sea suficientemente interesante, porque si no, todo el mundo, y lo que es peor, los mejores, querrán tener un bar o ser empleados del ayuntamiento, ¿no?

¿Y eso cómo se hace?

Con **líderes muy sabios** que siempre lo tengan en cuenta. El problema puede venir cuando esos líderes del pueblo comiencen a favorecer más a las clases receptoras de rentas, por el motivo que sea. Puede ser porque sus familiares formen parte de esa clase, porque así ganen las elecciones, porque les sobornen…, da igual el motivo. Si lo hacen, han firmado la sentencia de muerte económica del pueblo. Acaban de plantar la semilla de una crisis insoluble. Porque no tiene vuelta atrás.

¿Por qué no tiene vuelta atrás?

Porque habrá una primera etapa en que se pueda obligar a muchos «pillados» a pagar la fiesta de la ineficiencia. Es decir, habrá un primer momento en que cojamos a los productores de patatas y les crujamos a impuestos, como seguramente re-

clamarán los empleados del ayuntamiento. Será la única forma de cobrar ellos sus nóminas. Pero tarde o temprano, acabarán abandonando esas tareas porque no les verán fruto. **Todo se les va en pagar impuestos**. Y no podemos olvidar que, **si no hay patatas, no se sostiene la sociedad.** Y en ese momento ya no hay vuelta atrás, porque las mismas razones que les llevaron a montar ese sistema desequilibrado (favorecer a la parte de la sociedad que recibe rentas, pero no genera riqueza neta) siguen operando: los intereses familiares, los votos, los sobornadores exigen que a ellos no se les toque…

Por lo tanto, esto hay que prevenirlo con anterioridad, porque una vez cambiadas las condiciones de los INCENTIVOS, por destinarse a distintas actividades de las productivas netas, dar marcha atrás es muy complicado, por no decir imposible.

¿CUÁNTO DURAN LAS CRISIS? SI LAS CAUSAS NO SON MUY PROFUNDAS, LOS REMEDIOS OPERAN RÁPIDO

Todo va a depender de hasta dónde ha llegado el mal y cuánto han cambiado nuestras conductas. Un desfase de un año, en otro se puede corregir. Diez años de errores sostenidos se pueden llevar por delante una generación o un país entero, porque sea incapaz de salir del pozo. Ejemplos hay a docenas en la historia.

Además, desgraciadamente, **sólo se suele salir después de episodios de mucho dolor**. De tener que agravar, por las malas, las consecuencias, que podían haber sido mucho más limitadas si en algún momento hubiera imperado la sensatez y el sentido común. Luego veremos cuál acostumbra a ser la espiral de decisiones y por qué.

¿Qué ocurre si en vez de elementos de producción anual nos encontramos con estructuras plurianuales?

Es mucho más complicado de resolver.

Supongamos que en Villabotijo, en vez de plantar patatas, les da por plantar manzanos, que necesitan varios años para empezar a producir. Probablemente hayan tenido que hacer muchas inversiones, esperando recuperarlas más adelante. Cuando se den cuenta de la metedura de pata, habrán pasado años. Entonces, ¿quién es el que da marcha atrás y renuncia a esos años de expectativas?

➡ Y ¿si en vez de manzanos montamos una **economía del ladrillo**, haciendo casas, que duran generaciones, y que luego no hay forma de colocar a nadie?

Quizá nos suene esta situación…

¿Se os ocurren algunos ejemplos de nuestra economía?

Aparte de la construcción, podemos ver otros ámbitos como la industria del carbón, la de la agricultura tradicional o la construcción naval, que ya vemos que no dan para más, que se presiona para que se mantengan por razones políticas, que nos acaban costando a todos mucho, y no hacen sino prorrogar la muerte del sector, teniéndolo enchufado a la máquina de respirar, sabiendo que no saldrá del coma, pero haciendo que unos colectivos vivan (en ocasiones muy bien) de algo ilógico e irracional.

No es ni fácil ni difícil, depende de nosotros

Como podemos observar, entrar en una situación de crisis no es nada complicado, y, como casi todo en la vida, **es mejor prevenir que curar**. El problema de la prevención, como hemos señalado, es que **exige renuncias**, y contemplando la historia de la humanidad, vemos que las renuncias no se «venden» muy bien.

Y aunque a nadie le obligan a no ser sensato, a veces las conductas irresponsables no sólo se consienten, sino que se incentivan. Ésas suelen ser las políticas populistas.

¡Desde mañana todo el mundo recibirá un jamón en su casa! ¿A que suena bien?

¿Quién va a oponerse a ello?

La gente hará pocas preguntas en espera del jamón.

¿Y si en vez de un jamón son **400** € y que cada uno se compre lo que quiera y así movemos la economía? Pero nadie se pregun-

ta de dónde salen tantos **400**€, ¡porque de algún sitio tendrán que salir! ¿No? ¿Alguien vio manifestaciones en contra de los **400**€? Al revés, todos vimos fantástico que se hiciera. Pues eso supuso miles de millones. Esto ya lo sabían los emperadores populistas de Roma, que salir tirando monedas de oro hace popular al más despreciable de los tiranos. Si a eso añadimos un buen espectáculo de circo, miel sobre hojuelas.

Pero, pero… entonces, la bola de nieve comienza a rodar y luego va a ser difícil de parar.

Analicemos qué ocurre cuando…

- se produce la **alteración «artificial» de la oferta** (vale igual con la demanda),
- sus consecuencias y
- qué salidas se suelen proponer.

Es decir, cuando nos ponemos a **manipular el mercado.**

Llegar a un equilibrio cuesta años, romperlo sólo precisa minutos

¡Ay, los equilibrios! ¡Qué difíciles son de mantener! ¿Habéis probado a caminar alguna vez a lo largo de un raíl de la vía del tren? A la menor te caes, ¿verdad?

Los seres humanos somos propensos a jugar a aprendices de brujo, y a poner en marcha mecanismos que luego no sabemos cómo parar. Esto sobre todo ocurre cuanto más ignorante eres, y más rodeado estás de palmeros, que sólo desean permanecer en la corte para chupar del bote.

Así ocurrió cuando llevaron los conejos a Australia. ¿Qué se le ocurrió al bueno de Thomas Austin en 1859, propietario de gran-

des extensiones de tierra en Nueva Gales del Sur? Pues llevar 6 parejas de conejos para poder disponer de piezas de caza, y matar así su aburrimiento.

Los conejos, al no tener depredador natural, se comenzaron a extender y a los 6 años Thomas confesaba haber matado ya 20.000 conejos. Muchos conejos, ¿no? Ya se sabe que con los cazadores hay que matizar las cifras :-).

En 1887 solamente en Nueva Gales del Sur se habían abatido ya 20.000.000. Trataron de frenarlos con una valla de 1.830 kilómetros. En 1950 se calculan 600.000.000 de ejemplares. Los trataron de matar con la mixomatosis, pero se volvieron resistentes. Se trató de combatir con una nueva plaga: la enfermedad hemorrágica del conejo, que los diezmó, pero, mira tú por dónde, algunos ejemplares llegaron a Europa con la enfermedad, y al alcanzar a Italia, supuso la muerte de 30.000.000 de conejos domésticos.

¡Dios mío la que lió un cazador aburrido!

De la misma forma, las empresas, los países, cuesta armarlos años, en muchos casos cientos de años, y sin embargo, introducir plagas que los desmoronen es cuestión de minutos de algún «iluminado», que no sea capaz de prever las consecuencias de sus actos.

El equilibrio de un mercado es muy inestable. Múltiples fuerzas confluyen empujando y compensando en distintas direcciones; si queremos meter la zarpa, debemos ser conscientes de que a lo peor aquello termina en una crisis, que cueste millones de euros y años de sufrimiento.

De la misma forma que hay un proverbio chino que dice: «*No hables si lo que vas a decir no es mejor que el silencio*», en el mercado tendría que haber un gran letrero que diga:

«No introduzcas medidas si no estás absolutamente convencido de que mejora lo que las fuerzas del mercado hacen por sí mismas».

Entonces, ¿qué ocurre si generamos demandas artificiales?

A veces la vida lo hace de forma espontánea. El problema, como decía Oscar Wilde, es que *«un tonto nunca se recupera de un éxito»*. El que se ve favorecido por este cambio de viento atribuye a su sagacidad los resultados que son fruto de la coyuntura.

Imaginemos que se declara la guerra, esa que mencionábamos más arriba. El precio de los alimentos sube exponencialmente, y las patatas no sólo no son una excepción, sino que se ven especialmente favorecidas.

¿Qué empieza a ocurrir?

- ☆ Que nuestro negocio se volverá muy rentable de repente. Las patatas, en vez de venderlas al precio de siempre, las vendemos al doble. Además, los gastos siguen siendo los mismos, con lo que todo el margen va a beneficios.

  –Me he vuelto agricultor súper listo de la noche a la mañana :-) –puede pensar el *Marqués de Grillón de Patata*–.

- ☆ Terrenos que antes no se dedicaban al cultivo de la patata, porque no resultaba rentable, comienzan a incorporarse al cultivo, porque ¡a esos precios quien no ponga patatas es imbécil! Gente que antes se dedicaba a otras labores, por ejemplo, pintores de casas, se ponen a sembrar patatas. Es mucho más rentable. Y, como la demanda no cesa, comienza a entrar mucho dinero en el pueblo.
- ☆ Y entonces… pasa algo mágico. **Los precios de todo el resto de cosas comienzan a subir.**

¿Por qué?

Porque mano de obra hay la que hay, y la gente tiene muchos ofrecimientos de trabajo, por lo que puede elegir. Y solemos elegir donde nos pagan más.

–Si quieres que te pinte la casa, la tarifa ahora es el doble –dice el pintor *Francisco de Patata y Lucientes*–.

Como hay margen, no pasa nada. *María* pone mala cara durante unos instantes, pero como están forrados vendiendo patatas…

Hay que repartir la ganancia…
El precio del heno para los bueyes sube alarmantemente. ¿Qué ha pasado? Su oferta ha disminuido, porque terrenos y personas que antes se dedicaban a cuidar, segar y recogerlo ahora están dedicados a las patatas. Y los que lo tienen, exigen mejores precios. Como hay margen, no pasa nada.

Hay que repartir la ganancia…
La gente que no se dedica a las patatas escasea, y quiere cobrar un poco más. Los panaderos, taberneros, los herreros de los bueyes, todos se comparan con los demás y exigen mejores condiciones. Como hay margen, no pasa nada.

Hay que repartir la ganancia…
Los empleados del ayuntamiento ídem de ídem. El alcalde, ¡para qué hablar! Se pone el mismo sueldo que el alcalde de «*Niu York*». ¡No vamos nosotros a ser menos!

Se venden caballos caros, y carrozas de lujo para ir a la ciudad. En las casas comienzan a aparecer los baños de mármol, y hay gente que no va al campo más que a contar ya las plantas de patatas que tiene y cultivan sus empleados, que al propietario del campo ya le cuesta doblar el espinazo. Como hay margen, no pasa nada.

Hay que repartir la ganancia...
Los que tienen locales comerciales los alquilan a un precio antes imposible de imaginar. En ese pueblo casi cualquier negocio que se ponga da dinero. Viene un cocinero fabuloso que deconstruye la tortilla de patatas. Que ni *Dios* sabe lo que es, pero están dispuestos a pagar 300 doblones por una deconstrucción de esas. Como hay margen, no pasa nada.

Hay que repartir la ganancia...
La vida en el pueblo es una fiesta. Se contrata a los *Rolling Patatones* para las verbenas y *Mr. Potato* da el pregón de las fiestas, caché por delante, por supuesto.

Villabotijo ahora parece Villabundancia del Patatal. Alguno, llevado por la euforia, incluso propone cambiar de nombre al pueblo, pero es rechazado, porque un botijo no tiene por qué ser un objeto humilde, bien se puede acompañar de pedrería y remates de los más afamados orfebres, sin perder las tradiciones que debemos a nuestros antepasados. Como hay margen, no pasa nada.

Hay que repartir la ganancia...
Entramos en una espiral hacia arriba, una pescadilla que se muerde la cola que hace que todo se vaya inflando, generando una de esas famosas burbujas.

¡Cuánta tontería genera la abundancia que no nace del esfuerzo!

Pero ¿ese margen es infinito? ¿No se agota nunca?

Pueden ocurrir varias cosas:

- ☆ Que se acabe la guerra, y esa gente se dedique a cultivar en vez de matar a otras personas.
- ☆ Que el precio que cobramos sea tan alto, que otros pueblos alejados vean también la ocasión de producir patatas y venderlas más baratas.

El caso es que, sea como fuere, nos encontramos con una industria carísima, con unos precios que ya responden a los costes inflados de todos los elementos necesarios para producir, y con unas expectativas asentadas en que la vida es lo que ha sido en estos últimos años.

Tenemos una capacidad de producción enorme, pero a unos precios astronómicos. Dos problemas en vez de uno. (Podemos hacer 1.000.000 de pisos al año pero los queremos vender a precios insostenibles.)

Y aquí viene la historia de que nadie se quería bajar de la burra

Cuentan que tres amigos solían ir a un mercado cercano todas las semanas a vender sus pequeños productos artesanales.

Uno propuso que por qué no reunir sus ahorros y comprar una burra entre los tres, y que llevara la carga de su producción, y con ello el camino resultara más ligero. La idea les pareció bien a los otros, y así hicieron.

Al principio todo fue como habían previsto. Pero a uno se le ocurrió que podían no sólo llevar la carga, sino también ir un rato montados, y descansar más por turnos. Les pareció bien la idea y así hicieron. Pero curiosamente, esto no sólo no alivió su sensación, sino que hizo, por comparación, más penoso el rato que iban caminando. Por lo que uno de ellos propuso que en vez de montar uno solo, podían montar de dos en dos, que la burra bien podía. Y les pareció bien la idea y así hicieron.

No tardaron en proponer y aceptar que podían probar a ir los tres subidos. A ver qué pasaba. No hubo opinión en contra y así lo hicieron.

Uno advirtió a mitad del camino que la burra daba muestras de agotamiento. Pero los otros, aun viéndolo, comenzaron a dilucidar quién debía ir a pie. Nadie se quería bajar de la burra. Andar era muy pesado y además el calzado que habían traído, pensando que el viaje sería a lomos de la burra, era para el baile, reluciente, pero muy incómodo, por lo que no lo querían estropear.

Nadie se bajaba, pero la burra no resistía más. La golpeaban, la insultaban, pero la burra no andaba, hasta que se murió.

Estaba prohibido dejar animales muertos en los caminos y debieron cargar con ella hasta un vertedero lejano, donde la enterraron. Sus pies sangraban, sus caros zapatos de baile aparecían destrozados, su carga estaba perdida y sus ahorros desvanecidos.

Ésta es la historia que contaban en Villabotijo los abuelos y que nadie escuchaba o nadie veía paralelismo con la «justificadísima» alza de precios de todo, porque «*nuestras patatas lo valen*».

Y así se armó la famosa burbuja de las patatas.

¿Qué pasó en Villabotijo? ¿Se dieron cuenta del tema?

- Pues que el que había comprado un terreno en tiempos de abundancia se negaba a venderlo por menos de lo que pensaba que costaba. El que había visto vender ese terreno y tenía él otro, esperaba obtener lo mismo que obtuvo su vecino.
- El que tenía un sueldo de la leche por trabajar en cualquier negocio, sobre todo en las patatas, se negaba a trabajar por menos. Y además describía su jornada de X horas como excesiva, porque necesitaba muchas horas para desarrollar su ocio, que era necesario para ser una persona como *Dios* manda.
- El que vendía el heno, no bajaba ni un duro.
- El del restaurante no estaba dispuesto a bajar sus márgenes, ni el sastre el de sus trajes.

¡Madre mía, qué lío!

Pero aún no hemos hablado del problema más gordo.

El problema más gordo en las crisis es el apalancamiento. ¡Vamos!, en román paladino, los créditos que se piden

Hasta que se llega a este punto, la cosa, aunque dolorosa, suele tener arreglo. Cuando se traspasa este límite, los caballeros del Apocalipsis afinan sus trompetas sobre el pueblo, en espera del momento de pasar su guadaña.

La gente, lógicamente, como ve que se gana dinero, quiere participar de la fiesta, y como todo es muy caro y no dispone de suficientes recursos pide prestado el dinero para poder participar en un juego tan lucrativo. Y mientras la bola de nieve va en una dirección, no pasa nada aparentemente. Pero el día que se para la bola…

¡Ay, el día que se para!

El castillo de naipes se derrumba mucho más abajo que el suelo del que partió. Porque no sólo la gente que ha pedido préstamos se arruina, es que muchas veces los propios prestamistas van detrás en la quiebra. Y esto suele ser muy «chungo», porque los prestamistas suelen prestar dinero que a su vez otros les han confiado, que a su vez también se quedan sin el dinero.

Ni pa' *lante*, ni pa' *tras*

Lo peor de esto es que se puede llegar a una situación de difícil solución. Imaginemos a *Alfredo*, que ha comprado un terreno por 100.000€. Ha pedido 140.000€ al banco para comprar también una pareja de bueyes y un arado.

Cuando la burbuja explota nadie está dispuesto a comprar el terreno por el dinero que pagó *Alfredo*, tampoco los bueyes, que

además piden de comer. El arado, menos todavía, hay un nuevo herrero en el pueblo que fabrica unos muy originales, más cómodos y resistentes. El arado en esas condiciones vale cero.

¿Qué puede hacer *Alfredo*?

Tiene una gran deuda y no tiene forma de pagarla, aunque quiera. Le resulta imposible vender el terreno, aunque quisiera hacerlo por la mitad de lo que le costó, porque está puesto de garantía y para cancelar el préstamo debería «arrimar» una cantidad de dinero que no tiene.

La situación de su capital, al no disponer de dinero, empeora rápidamente. Los bueyes se mueren de hambre o los tiene casi que regalar por no poder atenderlos. El arado se oxida y nadie lo quiere.

El prestamista también está fastidiado, porque sabe que haga lo que haga no va a cobrar. Pero no embarga a *Alfredo*, porque en ese caso debe meter el terreno en el activo de su negocio y contabilizar el préstamo como pérdidas, y eso significaría decirle a la sociedad que tiene un agujero del tamaño del campo de *Alfredo*. Entonces nadie le dejaría dinero para prestar, e incluso mucha gente le pediría que le devolviese el dinero que tenía en depósito. **¡Ay, madre, que esto se está complicando!**

Pero el prestamista no puede devolver el dinero, si se lo piden, por dos razones básicas:

- El dinero no lo tiene. Lo ha prestado.
- Ha hecho unas **«pequeñas trampas»** y ha prestado mucho más dinero del que tenía, porque hace tiempo que se dio cuenta de que para prestar dinero, sólo se necesita hacer un papel que lo diga, no era necesario «dar físicamente» el dinero.

En estas situaciones estamos todos pillados y…

Entonces, ¿qué hace el prestamista? Porque no puede dejar que *Alfredo* no pague, sería el fin de su negocio, porque se extendería la costumbre de no pagar al prestamista. Pero tampoco puede embargarle, porque aparecería el temible agujero… Entonces crea un **«prestamista de trapo»**. Coge a un empleado, *Mario Neto*, y le pone en medio.

Embarga a *Alfredo*, que se queda en la calle y con una deuda pendiente anotada en cien sitios, que le impedirá empezar cualquier negocio el resto de su vida, y le traspasa la propiedad de la tierra y el arado a *Mario*, que también asume la titularidad de la deuda, pero esta vez la anotamos a 30 años. Por lo que el problema es el mismo o peor (porque los Marios Netos elegidos, habitualmente, no son buenos administradores de tierras, y entonces, estos campos se llenarán de maleza), y en vez de deber el dinero *Alfredo*, lo debe *Mario*, pero hacemos como que *Mario* sí va a pagar, y en mi balance no hay agujero, hay un préstamo a alguien que digo que me va a pagar.

¿Ya está solucionado?
Aparentemente sí.

Alfredo está escarmentado y el prestamista no tiene agujero, ahora tiene dinero prestado a *Mario Neto*, que se lo devolverá dentro de 30 años. ¡Malo será que en 30 años esto no mejore!

Todo el mundo empieza a mirar para otro lado esperando el milagro

El **«no querer ver»**, suele ser una de las conductas que más se dan en tiempos de crisis, que, junto a la costumbre de **«buscar culpables»**, son los dos comportamientos que más empeoran la situación.

Cuando se produce una enfermedad grave, el enfermo muchas veces opta por autoengañarse, interpreta cualquier signo de forma que le devuelva la esperanza de que el diagnóstico está equivocado, y, aunque ve deteriorarse su salud, si un día se levanta más animado, descubre en

ese vigor inesperado los primeros **«brotes verdes»** de la nueva primavera que ya llega.

Pero, ¿y dónde está el dinero?

Aparte del mecanismo de creación del dinero que sólo he apuntado, que es otro tema sabrosón, el dinero está principalmente en *Carrara*, es decir, se ha ido marchando cuando comenzamos a importar mármol para los baños, caballos de raza, carrozas con oropeles… También hay mucho en China, donde ahora se compran todos los arados y herramientas para la labranza, porque los hacen muy baratos.

En teoría tenemos muchas cosas, pero son cosas que sólo tienen valor en un **estado de idiotez generalizada**.

Las carrozas barrocas para nuevos ricos con ansias de exhibirse tienen posteriormente mala venta. Los nuevos «nuevos ricos» suelen querer sus propias carrozas, a ser posible un poco más ostentosas y horteras que los anteriores nuevos ricos. Los baños, aunque están hechos de mármol travertino, no pueden ser desmontados y vendidos en ninguna parte.

Cuando la pobreza entra por la puerta, el amor salta por la ventana

Como la cosa se pone apretada, crece el nerviosismo y se comienzan a buscar culpables. En vez de ver la parte de culpa que me corresponde, levanto el dedo acusador para señalar a quién hay que dar la bofetada.

Y aquí es donde cada uno hace exhibición de su poder. Cada colectivo se organiza por semejanzas y busca que el resto de colectivos paguen las consecuencias de la locura. Se buscan paganos o paganinis.

La gente se mira con recelo tratando de adivinar a qué colectivo perteneces, y se provocan sesudas discusiones de qué fue antes, si la gallina o el huevo.

Y así, huevos contra gallinas, gallinas contra huevos, comienza la batalla social.

¡Que paguen los ricos!
O en otras calles: ¡Que se jodan los pobres!
¿Os suenan las soflamas? Patatas bravas contra cachelos.

¡Vamos a tener un Otoño Caliente!

Siempre aparece algún iluminado que lo quiere resolver con impuestos

No se sabe por qué, pero siempre aparece. Bueno, sí se sabe por qué. Porque estas medidas son fácilmente vendibles en cómodos bocadillos de demagogia. Todo el mundo espera que el impuesto recaiga en la otra parte.

- **Quieren cobrar más al que compre algo (IVA).**
  ¿Qué ocurre? Que la gente, aunque no tiene pasta, tiene la necesidad de comprar unas cosas y el hábito de comprar otras. Obviamente al principio funciona, porque cambiar hábitos cuesta, pero, al final, al subir los precios de todo, de las patatas también, en vez de arreglar el problema lo empeora. Porque dinero hay el que hay y si todo cuesta más, pues habrá que comprar menos.

- **Quieren cobrar más al que trabaje (IRPF).**
  Con lo que trabajar cada vez sale menos a cuenta, y vivir de una pensión, no es mala alternativa. Así que si puedo pillar una **«paguica»** me voy arreglando. O me suben el sueldo para compensar, o que trabaje Rita. Mal vamos si a la gente le puede interesar no trabajar. O si lo hacen, dicen que lo hacen más desmotivados.

- **Quieren cobrar más al que tiene negocios y explotaciones agrícolas (Impuesto de Sociedades).**
  Con lo que todavía interesa menos tener los negocios, ni plantar patatas. Si ya la cosa se había puesto difícil por todos los costes de explotación, con los nuevos impuestos aún interesa menos.

–¡Anda y que les den morcillas! ¡Que trabaje el alcalde, que es un corrupto, y él bien que se sube el sueldo!

- **Quieren cobrar más al que vende heno para los bueyes.**
  Los bueyes comen lo mismo labren o no, y tienes a los dueños cogidos por los… (impuestos de carburantes, por ejemplo). Algunos preferirán vender los bueyes al precio que sea. Incluso *Abundio* llegó a vender los bueyes para comprar heno. ¿O era gasolina?

Y, ¿qué hacen con el dinero que recaudan?

Supongo que tratarán de que mejore la economía, ¿no?

Los poderes públicos suelen ser muy ineficientes repartiendo riqueza, porque la historia nos dice que la suelen utilizar para asegurarse el poder, no para multiplicar el bienestar. Además los periodos de crisis no llegan porque sí, suelen llegar porque los dirigentes son muy mediocres, muy codiciosos y muy cortoplacistas. Con lo que las soluciones casi nunca son darles más dinero vía impuestos, porque lo administrarán aún peor que en la época ante-

rior. Porque un tonto urgido por las prisas y la presión, extrae de sí mismo una sobrenatural capacidad para ser más tonto aún, por increíble que pueda parecer.

Ahora, la pescadilla que se muerde la cola lo hace hacia abajo y de forma imparable.

No hay forma de parar la locura de ineficiencia, porque cada paso que se da, agrava la situación.

Todo el mundo quiere que la carga la lleve el vecino y retira un poco el hombro. Y a base de retirar todos el hombro, se nos ha caído el santo al suelo en la procesión.

En momentos de gran necesidad la gente es muy vulnerable a la estafa

De la misma forma que cuando a una persona le dicen que tiene una enfermedad incurable de la que morirá se vuelve muy vulnerable a que un charlatán la embauque, porque, si alguien se presenta y le dice que le cura a cambio de toda su hacienda, ¿qué creéis que responderá? ¿Cuántas cautelas adoptará? ¡Total, ya lo tiene todo perdido…! –pensará–. Así un pueblo en situación de necesidad correrá detrás de cualquiera que prometa repartir alimentos y riqueza.

Porque, cuando ese pensamiento se produce en grupo, la probabilidad de ser hechizados por charlatanes aumenta exponencialmente.

Si aparece un representante de los jornaleros que dice:

–¡La culpa es de los terratenientes! La tierra para quien la trabaja.

¿Qué pensarán los jornaleros?

–¡Joder, qué bien suena esto!

Pero si aparece un representante de los propietarios de las tierras y dice:

–En Patatistán, nuestro gran competidor, la gente trabaja por un dólar al día. Si queremos competir, nuestros salarios deben confluir en esa dirección, porque si no, no podremos competir.

¿Qué dirán los propietarios?

–¡Este tío tiene más razón que un santo!

¡Ay, cómo me suena toda esta mierda en boca de aprovechados!

Otra forma de generar situaciones artificiales es abrir el grifo de la liquidez

Los estados (más bien los bancos centrales, pero éstos suelen obedecer lo que se les «sugiere») pueden decidir dar préstamos para alegrar la economía.

Supongamos que tenemos a JoaquÍN GENUO, un buen chico con pocos recursos, pero con ganas de vivir mejor.

Un día se le acerca un hombre gris y le dice:

–Joaquín, ¿no te gustaría poder gastar un poquito más, comprarte una casa mejor, tomarte alguna cañita más, llevar ropa de una marca mejor, irte de vacaciones este verano?

Joaquín le mira no sabiendo si el hombre encorbatado le está vacilando, o le ha poseído el espíritu de Santa Claus.

–Hombre, dicho así… Me supongo que tengo que matar a alguien, ¿no?
–¡Qué va!, hombre, ¡qué mal pensado eres! Yo te presto el dinero.
–¿Prestar? Pero eso significa que hay que devolverlo.
–Por supuesto, Joaquín, pero ahora no hablemos de eso, que son conceptos financieros muy complejos, que no sé si entenderías. Ahora vamos a centrarnos en tus vacaciones y en tu nuevo traje Hugo Doss.
–Y, si no es mucho preguntar, ¿por qué haces eso?
–Porque me han encargado estimular la economía. Y ya sabes tú el refrán que dice «poderoso afrodisíaco es el dinero»…

De repente en ese pueblo hay más alegría. Joaquín chatea con más desahogo vinos cada vez más caros, se ha comprado dos trajes, ha contratado unas vacaciones, y tanto el del bar, la de la tienda de ropa y la de la agencia de viajes miran su caja y la ven más llena, con lo que a su vez se van a tomar unas cervezas para celebrarlo, y el del bar, animado con la fiesta, se compra un traje nuevo. Han pasado milagrosamente de pensar que estaban arruinados a un estado de euforia.

Todo muy bien, ¿verdad? ¡Pues no! Porque el dinero ese hay que devolverlo o Joaquín estará en problemas, pero si no lo devuelve el hombre gris también tendrá problemas, porque al hombre gris se lo ha prestado el **Bundes Potatoen Bank**, y, si tiene problemas el hombre gris, os puedo asegurar que vamos a tener problemas todos.

Por lo tanto, cuando se estimula una economía de forma artificial (se traen conejos a Australia) sin una asignación más eficiente de recursos, en vez de mejorar la situación, **se está creando un problema mucho más gordo**. Aunque haya un tiempo intermedio donde todo parezca maravilloso, y Joaquín parezca rico, cuando en realidad no lo es.

Pero para hacer una asignación eficiente de los recursos se necesitan al menos dos condiciones:

- Que quien lo haga sepa activar realmente la economía.
- Que haya un cierto **pacto social de sacrificio colectivo** para reconducir el tema. ¿Por qué? Porque todas las posibles medidas van a suponer renuncias y asignaciones de dinero a determinados colectivos, y a otros no, y, obviamente, no todos vamos a estar de acuerdo. ¿Le damos dinero a los bancos o a los parados? Por ejemplo.

El pueblo de Villabotijo es especialmente proclive a liarse a mamporros para resolver sus problemas y ahora no están dispuestos a cambiar de método :-).

¿La liquidez es la solución? Depende de en qué momento

Estas aperturas de liquidez en sociedades muy poco endeudadas suelen animar el cotarro con efectos relativamente beneficiosos. Prestar no es más que anticipar resultados futuros. «Te doy un dinero, porque lo vas a ganar, y te dejo que lo disfrutes desde ya, a cambio de una parte de ese beneficio futuro.»

Pero cuando la sociedad ya está muy endeudada, es tratar de apagar un fuego echando gasolina. Apuesto lo que quieras a que la lías.

Es el efecto «copita de vino». Una primera copa de vino en una reunión de amigos servirá para estimular las conversaciones y el divertimento. Esa misma copita cuando la gente ya va cocida llevará a casos dramáticos y a problemas muy gordos.

El problema surge debido a la naturaleza propia del vino y sus consecuencias (del crédito es igual). Que como se ve que los

efectos a corto plazo funcionan, la gente se va animando, pero cuanto más beben, más se debilita su voluntad para parar (es uno de los efectos del alcohol). Cuando ya estás medio borracho y te ofrecen otra copa, la aceptas sin mucho miramiento, y si ves que la fiesta decae, recurrirás al tónico milagroso que la animó cuatro horas antes: el vino. Y en lugar de aceptar que decae, porque ya estáis todos trompa y cometiendo excesos, y ya sería hora de dar por terminada la fiesta, tú que estás a punto de pillar… animas a la gente, incluso de forma violenta contra algún «aguafiestas», para que aquello no acabe. ¿Nos suena la descripción?

Conclusión: sociedad endeudada,
no les des más dinero, que se lo gastan.
Aunque suene duro.

Entonces, ¿las crisis son el final de algo? De nuevo, depende

Sigamos con el símil de la borrachera. Generalmente se salda con una resaca directamente proporcional a los excesos y a la calidad del alcohol.

Si la borrachera es descomunal, podemos tener algún episodio de coma etílico y de fuertes daños, podemos llegar a dejar dañado nuestro cerebro para siempre, y con ello nos habremos jorobado la vida.

También, si la fortuna nos es adversa, podemos haber tenido un accidente, al tener alterada la capacidad de percibir y decidir. Serían unos posibles «efectos colaterales».

Además en estado de embriaguez se suelen cometer muchos excesos de todo tipo, desde meternos en una pelea a jugarnos nuestra casa a las cartas o casarnos con una bailarina de striptease en Las Vegas. Algo que, nos guste o no, deberemos afrontar en el futuro.

Pues el crédito tiene unos efectos parecidos en el comportamiento de las personas. Mientras que el dinero ganado con esfuerzo nos vacuna contra muchas tonterías. Solemos decir:

–¡Con lo que me ha costado ganarlo, como para gastarlo en payasadas!

El crédito, por el contrario, nos llega sin esfuerzo, aunque asumamos unos compromisos (en ocasiones muy grandes). El caso es que el dinero llega como mágicamente. Un día no tenemos dinero para comprar pipas, y al siguiente sólo con una firmita (que no hay que sudar mucho para hacerla) nos podemos comprar un Porsche o una casa de tres plantas. Nuestra cabeza necesita adaptarse a esa realidad. Si no nos adaptamos, la borrachera puede ser letal. Así vemos a mucha gente encadenada a tarjetas de crédito que exprimen como si fueran inocuas, para terminar exprimidos por quienes las emiten.

De hecho, y aunque parezca una tontería, hay muchos estudios que demuestran que los seres humanos gastamos más cuando pagamos con tarjeta, que cuando lo hacemos con billetes.

¡Así somos!

Desconocerlo es temerario.

Por lo que para diagnosticar las secuelas que dejará una crisis, debemos primero preguntarnos cuán profundas son las raíces de las causas que la provocaron. Si llegan muy adentro, **el mal puede ser incurable.**

Pero ¿por qué nos empeñamos en no querer ver?

Por una de las mayores drogas a las que se enfrenta la humanidad: **las expectativas**. Cuando alguien está convencido de que va a ganar dinero, es capaz de asumir riesgos desproporcionados.

Si yo estoy absolutamente convencido de que España va a ganar el mundial de fútbol y me proponen apostar 1.000 € a doble o nada, ¿qué creéis que haré?

Las expectativas se contagian rápidamente. Los estados de euforia se extienden como una mancha de aceite y es muy difícil sustraerse a su fuerza. Si todo el mundo está convencido de algo, no es posible que todo el mundo se equivoque, nos justificamos.

Si todo el mundo cree que los pisos nunca bajan, ¿por qué no pedir un préstamo para comprar uno? No analizo si es caro o barato, si hay muchos o pocos, sólo sé que el año que viene valdrá más, y que si no puedo pagarlo me basta con ponerlo a la venta, que ya me lo quitarán de las manos.

El problema es que esto es mentira, y es el mecanismo sobre el que se construyen todas las estafas.

A veces una bofetada temprana nos protege de un gran golpe posterior, porque nos despierta del «sueño» de haber vivido en un mundo falso de apariencias, mantenido por el crédito.

Y aquí, pocas cosas son tan útiles como el cruel mercado, que acaba poniendo a cada uno en su sitio, grabando a fuego, que **los errores y los aciertos tienen consecuencias.**

Os puedo asegurar que en nuestro país se tardará en olvidar la lección de que…

¡¡… los pisos SÍ bajan!!

Entonces, ¿qué hacemos en estos casos?

Analizamos las causas y las combatimos. Aceptando que, a lo mejor, la vida no va a ser como la habíamos imaginado, y que los errores hay que pagarlos.

Sé que es muy triste ir rompiendo todos los sueños que las infundadas expectativas nos habían hecho creer, pero peor es quedarse colgados, como esos jóvenes de éxitos prematuros, ya sean artísticos o deportivos, que una vez pasada su fugaz época de aplausos no saben adaptarse a la realidad, y van dando tumbos, perdiendo oportunidades que no vuelven a presentárseles.

Si rastreas en el 90% de las quiebras, tanto de empresas, como de personas o estados, te das cuenta de que hay un momento en que, quien va a quebrar (mucho antes de que esto lo pueda imaginar nadie) deja de ser consciente de quién es en realidad, y comienza a vivir como quien le gustaría ser, por un éxito superior al esperado, una buena racha de resultados, una acumulación de aplausos y reconocimientos en su entorno…

Hay muchas causas que encienden la mecha. Entonces, decimos adiós a la sensatez y pensamos que aquello no se terminará nunca, que nuestro destino es el firmamento. Algunas veces el detonante es tan efímero, por ejemplo, como que te entrevisten en la televisión. Cuesta creer que eso pueda volver irracional a la persona, pero lo hace. Esa mecha prende un cohete, que comienza a subir, empujado por sus ensoñaciones, y cuyo verdadero destino es explotar, para luego caer irremisiblemente. Porque habrá entrado en una espiral de gastos y conductas que le aplastará en la caída.

Como decía Benjamin Franklin: *«El que compra lo superfluo, pronto tendrá que vender lo necesario»*.

Nos estamos convirtiendo en una sociedad de «juguetes rotos», de personas que ven esfumarse los planes que creían ciertos e inamovibles, y nos quedamos ahí, cabreados, pero sin respuestas, bloqueados.

Pues, pudiendo ser duro esto que cuento, no es nada para lo que queda

Este libro se llama *¡No es una crisis!* Y se llama así, porque **la crisis es sólo una parte muy pequeña de lo que ocurre.** Lo verdaderamente importante es lo que viene ahora:

¡El cambio estructural!

Para ello vamos a utilizar al mismo pueblo, aunque sus habitantes se quejen por tanto uso de conejillos de indias.

Le vamos a provocar un cambio estructural.

No ganan para disgustos :-).

Quien pretenda una felicidad y sabiduría constantes, deberá acomodarse a frecuentes cambios.

Confucio

La madre del cordero: el cambio estructural

El viaje a lo desconocido. ¿Nos vamos al futuro?

Poner un ejemplo del futuro para tratar de explicar cualquier cosa genera muchas polémicas, porque cada uno de los participantes tiene una opinión sobre cómo será el futuro y nos atascaremos a cada paso. Imaginad que propusiera analizar la sociedad cuando los coches vuelen; unos lo verían de una forma, otros de otra, y, ¿quién tendría razón?

Por eso hemos elegido, para provocar **el cambio estructural,** una época pasada conocida, para que la metáfora pueda ser entendida más fácilmente. Podremos así reflexionar sobre el pensamiento anterior a ese momento, las distintas actitudes con las que se afrontó, y las consecuencias de obrar en una dirección u otra. Nos convertiremos en «analistas a toro pasao», que ahí somos todos unos fenómenos. Lo mismo que ha ocurrido otras veces en la historia, volverá a pasar continuamente en el futuro. Sin olvidar que el verdadero viaje que ha motivado este libro, y en el que estamos embarcados aunque no seamos conscientes, es a lo desconocido, al **futuro**, al siglo XXI.

Pero trataremos de tener siempre presente la advertencia que nos hizo George Santayana de que…

«Aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo».

Agitemos la vida de Villabotijo...

Como hemos contado, Villabotijo es un apacible pueblo de base agrícola, dedicado al cultivo de la patata. También dijimos que los límites a su explotación se encuentran en la fuerza animal de los bueyes y la resistencia de los humanos. Se trabaja de sol a sol, pero no más ;-), porque no se puede. En el campo no se ve. Y las cosas están más o menos consolidadas y sufren pocos cambios.

Nos vamos a olvidar de la guerra de Europa que alteró el precio de las patatas, como si nunca hubiera existido, y vamos a ver qué pasa si introducimos otro elemento distinto.

La base de la economía es la tierra. Quien tiene tierra está del lado de los privilegiados. Sin tierra es imposible obtener patatas. El resto de factores son contratables.

Obviamente hay unos agricultores mejores que otros, y hay profesiones muy reputadas:

- Boyero, hombre que maneja los bueyes y que sirve para arar y para transportar el fruto.
- Tratante de bueyes, que compra y vende un elemento tan necesario.
- Herreros que yerran a los bueyes, pero también fabrican y arreglan arados y carros.
- Los que venden el heno que comen los bueyes
- y también los comerciantes a gran escala de patatas, que vienen al pueblo o viajan desde él, para vender las cosechas.

Tanto los oficios, como la propiedad, se han venido transmitiendo de generación en generación. Las formas de cultivo han sufrido pocas variaciones desde el tiempo en que se introdujo la patata en España en el siglo XVI. Se utilizan las técnicas que ya inventaron los romanos de trabajar la tierra, basándose en su famoso arado, que si había durado cerca de 2.000 años, muy malo no debía ser... Y así los Gómez del Terruño habían tenido siempre buenas

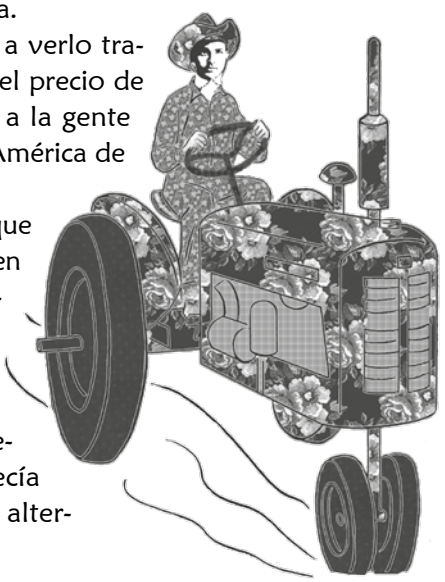
tierras, muchas veces heredadas ya, y los *Boyer* (el apellido lo dice todo) habían estado siempre al cargo de los bueyes, así como los *Yerbabuena* vendían el mejor heno, y los *Martíllez* habían sido desde siempre fornidos y hábiles herreros.

No todo el mundo había estado tan encasillado siempre en ser sota, caballo o rey. Alguno como *Cristóbal Colocón,* alias «*el ocurrencias*», se había ido a hacer las américas, y no se había vuelto a saber de él. Alguna carta perdida, algún cotilleo sobre su fortuna, alguna nostalgia dejada tras algún baile de los domingos…

El caso es que un día se presentó en el pueblo de nuevo, y traía de América muchas ideas y un monstruo de metal que petardeaba en su avance, e iba dejando una estela de humo negro a su paso. **Era un tractor.** *Cristóbal* venía con ganas y con dinero. Buena mezcla para los negocios. Compró algunas tierras y comenzó a labrar con aquella máquina que había servido para hacer más chistes y chismes que cualquier otro suceso en los últimos años. Trajo arados de vertederas que volteaban la tierra como nadie había visto. Tenía también un remolque, que comparado con los carros conocidos hasta entonces era descomunal. Arrancaba las patatas con un arado especial, y un artilugio que se unía al tractor las recogía en buena medida.

La gente del pueblo iba a verlo trabajar. Él lo aceptaba como el precio de la innovación, y explicaba a la gente las ventajas ya testadas en América de aquellas máquinas.

Bien es cierto que tenía que comprar gasoil por bidones en una población un tanto alejada, pero, por supuesto, se había ahorrado todo el tinglado de bueyes y heno. El cálculo hecho por el secretario del ayuntamiento decía que aún era muy cara esa alternativa.



En el bar se debatía si las ocurrencias de *Cristóbal* serían flor de un día o no. La familia de los *Boyer* se reía abiertamente, secundados por los *Yerbabuena*. Los *Martíllez*, más cercanos al metal y a los mecanismos, se mostraban interesados, sin acabar de comprender del todo el alcance.

Un domingo, después de la misa de 12, en el bar, estaba *D. Juan Gómez del Terruño*, a la sazón alcalde del pueblo y, posiblemente, el más hacendado de los que allí campaban, cuando entró *Cristóbal* a tomarse un vermut. Otra de las novedades que había introducido en el pueblo.

–Cristóbal, que digo yo…
–Sí, Don Juan. –Levantó la mirada–.
–¿Crees realmente que tu aparato, al final, va a ser rentable, o es más propio de tierras americanas, donde los indios no quieren, o no saben cultivar como aquí?

Cristóbal había tenido una mala semana, y ya estaba harto de tanto vacile, y tanto poner en entredicho al tractor, a él, y a todo lo relacionado con América.

–Mire, Don Juan. Ese tractor no sólo ha venido para quedarse, ha venido para cambiar la vida de todos nosotros.
–A ver, listo, ¿qué va a pasar, que cambie tanto nuestras vidas? –le apretó el alcalde–.
–¿De verdad lo queréis saber? Es que es posible que no os guste lo que os pueda decir.
–No te preocupes por nosotros que ya somos mayores de edad –añadió socarrón Enrique Yerbabuena–.

El aire se cortaba. Las moscas interrumpieron su vuelo, atentas, no siendo que esos cambios también fueran con ellas.

–Un tractor de esos –continuó– puede hacer el trabajo de veinte hombres y veinte bueyes, aumentará las cosechas y hará que la vida se transforme. Mucha gente tendrá que irse del pueblo, otros cambiarán de empleo, al-

gunos no se adaptarán y lo pasarán realmente mal, y otros mejorarán ostensiblemente. No miréis al tractor como una amenaza, sino como una oportunidad. Va a pasar sí o sí y todos tendremos que pensar que la vida no volverá a ser como ha sido en los últimos cien años.

Pocas frases habían causado tantas diarreas en el pueblo. Más de uno sintió que le temblaban las piernas. Lo había dicho con tal contundencia y seguridad, que cualquiera se atrevía a llevarle la contraria. Pero que no le llevaran la contraria abiertamente no significaba que estuvieran muy contentos con el mensaje que acababan de oír.

Y sí, estoy de acuerdo en que no son formas de decirlo. Decirle a un colectivo que las cosas van a cambiar radicalmente, así a lo bestia, por muy caliente que estuviese…

–A ver, listo –saltó como un resorte Miguel Ángel Boyer–. Según tú, ¿qué tenemos que hacer?

Cristóbal miró, siendo consciente de que la verdad hay que darla en cucharitas de café, y no a cubos, para que la gente la digiera.

–No sé, quizá estoy equivocado –retrocedió en las afirmaciones–. Quizá han sido demasiados años en América.

Eso tranquilizó a la parroquia, que ya se veían haciendo las maletas y buscando trabajo en la ciudad, algo que ahora ya no parecía tan probable.

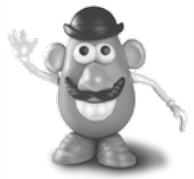
Todos sabemos lo que pasó en pueblos como Villabotijo.

El problema es que da igual si lo niegas o lo afirmas, la realidad avanza como una apisonadora haciendo su camino. Si te opones, terminas aplastado, formando parte del camino que otros pisarán.

La cosecha de Cristóbal fue significativamente mejor que la de sus vecinos, y los costes de producción mucho menores. Además pudo llevar, con su gran remolque, su cosecha a vender a otros lugares, mucho antes que el resto de los agricultores, con lo que además de tener más y mejores patatas, las vendía mucho más ca-

ras. Vamos, que *Cristóbal* ganaba bastante más que sus vecinos, que atribuían su fortuna al viejo aforismo:

«Agricultor tonto, patata gorda».



Eso es un cambio estructural

Un cambio que, como dijo *Cristóbal*, haría que lo habitual se convirtiera en desfasado, y la vida se organizara de una forma radicalmente distinta.

La industrialización supuso un cambio para la humanidad absoluto. El campo perdió protagonismo, y las fábricas multiplicaron las posibilidades de hacer cosas, de transportarlas…, de todo.

Es igual que el descubrimiento del fuego. Hay un antes y un después. O de la rueda, o de la informática o de Internet. Pero no nos apresuremos, que luego tendremos tiempo para analizar los grandes motores del cambio que estamos viviendo hoy en día.

¿Todo el mundo reacciona igual? Por supuesto que no

¿Qué hacemos las personas cuando nos encontramos frente a un cambio estructural? Vamos a analizarlo tanto a nivel individual, como a nivel colectivo, y así podremos ver las consecuencias en uno y otro sentido.

Hay pueblos de listos y pueblos de tontos, que acaban prósperos o pobres. Adivina cuál

Vamos primero al pueblo de los listos.

El pueblo listo, generalmente, escoge a representantes listos que les ayudan a interpretar lo que está ocurriendo.

¿Cómo hubiera reaccionado un pueblo de listos?

- Inmediatamente se hubieran dado cuenta de las posibilidades del tractor. Habrían reunido a la gente y hubieran FORMADO a las personas en las nuevas habilidades.
- Hubieran contratado a *Cristóbal* para que les hubiera enseñado a conducir tractores.
- Los que tuvieran medios se habrían apresurado a comprar tractores para ir avanzando por el camino del futuro. Alguno se habría ido a estudiar mecánica, aunque fuese a América, donde estuvieran más avanzados, otro habría montado una gasolinera y un negocio de neumáticos…

En fin, que nos liamos.

Descubres una nueva forma de organizar la vida, te adaptas y te anticipas en la medida de lo posible.

¿Qué consecuencias tendría esta actitud?

- Muchas personas encontrarían **fuentes de prosperidad.** El pueblo, en su conjunto, se adelantaría a otros pueblos, que a lo mejor ya llegaban tarde a poner la gasolinera, o el taller mecánico, por ejemplo. Con lo que ese pueblo adquiriría un nuevo protagonismo en la comarca, y quién sabe si en la región.
- Obviamente mucha gente, al disminuir la necesidad de mano de obra, tendría que **cambiar de actividad**, y si no había en

el pueblo, tendrían que irse, pero eso no es culpa de la adaptación, sino del cambio en sí mismo. Luego veremos si tienen o no que irse, si no se cambia.

➡ Si el pueblo no fuera de listos, sino de muy, **muy listos,** quizá, ante esa previsión de excedente de mano de obra, se plantearían si podían **hacer cosas nuevas que antes no hacían**. Mandarían al más listo del pueblo, *Amancio Ortigas*, a darse una vuelta por el mundo, a ver qué se estaba haciendo. *Amancio*, que era de los despiertos, vendría y les diría que en América (¡madre mía, América es un pozo sin fondo!) se comercializaban las patatas fritas en bolsas y que eso tenía mucha aceptación. Y crearían las patatas **«Me muero de la Risi»**, en honor a lo primero que pensaron cuando vieron a *Cristóbal* subido en su tractor. Con eso se emplearía mucha gente. Pero también les diría que en América había visto otras máquinas movidas por motores, que eran grandes telares y fabricantes de textil, y que se podían hacer prendas de ropa muy estilosas, a precios mucho más baratos, y que, de hecho, él había pensado en montar una empresa de esas, a la que llamaría **ZAmarRA**, debido a que ésas serían las primeras prendas que había pensado fabricar en serie.

–¿En qué? En serie. ¿Para qué? Paraguayo :-).

–¿Y qué es eso de fabricar en serie? –le preguntarían extrañados–.

En sus viajes había podido conocer a Henry Ford, un tipo muy curioso que hacía vehículos muy parecidos a los tractores, que le había explicado que, si se fabricaban las cosas en cadenas de montaje, especializando a las personas, y organizando el tiempo, la producción se multiplicaba por 1.000. Que en vez de hacer que 100 hombres hicieran 100 coches, cada uno el suyo, era mucho mejor que cada uno hiciera una pequeña parte, pero siempre la misma.

Amancio, que antes de negar una cosa la estudiaba, rápidamente lo comprendió. Y ya vio sus zamarras salir en grandes cajas para toda España, el mundo, el infinito y más allá. Este

Amancio, ¡te digo yo que la lía! :-). Por lo tanto, **vemos que si el pueblo está regido por listos y se premia la inteligencia, es posible que todos, absolutamente todos, salgan beneficiados.** Y dependiendo de la extensión de esa inteligencia y anticipación entre la población y, sobre todo, entre quienes toman las decisiones, el porcentaje de beneficiados con el cambio, será mayor o menor.

Vamos al pueblo de los tontos. Pero ¡con cuidado!

Los tontos, siempre eligen a los tontos o a los sinvergüenzas para que les gobiernen. En los dos casos les llevan a la ruina, pero por distintos caminos.

¿Qué harían en el pueblo de los tontos?

- Pues alguien agitaría el fantasma de **la desocupación y de la emigración forzosa**, y eso desmembraría las familias y acabaría con sus tradiciones. Conseguirían oponerse a machamartillo a los tractores. Si además de tontos eran bestias (algo que se da con demasiada frecuencia), le tratarían de estropear el tractor a *Cristóbal*, pisar las patatas, pegarle una paliza y ridiculizarle. Utilizarían todos los medios a su alcance, los legales y los no tan legales.
- Podrían hacer una ley para prohibir poner una gasolinera en el pueblo, o una tasa brutal como impuesto de circulación de tractores. Obviamente, contratarían a algún experto en dar razones para detener el avance de los pueblos (pasando por una taquilla generosa, por supuesto), por ejemplo, al excelentísimo *Paul Kulpas Ajenas*, que nos diría cosas que sonarían muy bien a la mayor parte del pueblo. Por ejemplo:

–La eficiencia es un concepto del diabólico capitalismo, que viene a destruir empleo, y eso arruinará al pueblo, forzará la emigración y se enriquecerán sólo unos pocos, Cristóbal y Amancio. Pongámosles impuestos brutales y con ellos creemos coros pastoriles que acompañen la recogida de la patata, que creará 50 empleos de cantantes, y otros tantos de sastres de trajes regionales. Hagamos la gran fiesta de la patata gorda, en la que demos banquetes pantagruélicos (aquí deja ver que es un hombre leído), que harán que muchos de nosotros puedan vivir de criar corderos para esas fiestas.

Todos los que aspiraban a estar en el coro de cánticos retribuidos aplaudieron y vitorearon. ¡Qué guay, nos van a pagar un sueldo por cantar!

–Paul, perdona –preguntó Augusto el Lechugo–. ¿Y si no nos llega el dinero de los impuestos? Porque yo, que no soy muy listo, he echado unos números, así por encima, y veo que se nos va de las manos.

Aquí la gente estalló de ira. Los 50 aspirantes del coro y sus familiares comenzaron a insultar, escupir y patear al Lechugo, que se defendía como podía.

–¡Que hable Paul, que seguro que tiene respuesta para eso! –gritaron varios–.
–No te preocupes –comenzó sereno el señor Kulpas Ajenas–. Pedimos dinero prestado a otros pueblos, y si no, al **Bundes Potatoen Bank**, *y ya se lo iremos devolviendo, el caso es que la fiesta pastoril no pare. ¿No ves la alegría de la gente? ¿Cómo puede haber alguien que quiera robarle la ilusión a esta gente? –y señaló a María Luzbella, que tenía unos ojos que eclipsaban los atardeceres, y ya se postulaba para solista del coro–.*

Entre los ojos de Luzbella y las palabras de Paul, ¡cualquiera abría la boca!

–Además –continuó Paul, que era consciente de que el momento pedía una frase lapidaria–, nunca olvidéis –y aquí introdujo una pausa escénica de unos segundos– que… **«los patatales pertenecen al viento»**.

Y puso cara como de quien cree que esa frase terminará impresa en camisetas, y se la repetirán los padres a los hijos por generaciones y generaciones, para explicarles cómo debía funcionar el mundo.

¿Verdad que suena bien?

¡Lástima que sea mentira!

¿SABÉIS LO QUE OCURRE EN LOS PUEBLOS DE LOS TONTOS? PUES LO SIGUIENTE

- Que en algún momento, en otro pueblo, surgen los listos, y hacen lo que contamos en el apartado anterior. Es lo que tiene la vida, que aunque tú te empeñes en ser imbécil, eso no hace que el resto de la humanidad siga tu camino, más bien al contrario, aprovechan el tiempo.

  Un día iríamos a vender nuestra exigua cosecha de patatas y veríamos a los del pueblo de al lado, que compraron los tractores en cuanto tuvieron noticia de ellos, con una cosecha sobresaliente, ofertando patatas a un precio imposible de mantener para nosotros, y lo peor, ganando mucho dinero con ello.
- Entonces, maldeciríamos nuestra suerte y como en este pueblo **somos tontos hasta almorzar y después todo el día,** volveríamos a contratar a *Paul Kulpas Ajenas* (con otra sobredosis de dinero pa' SU saca), para que nos dijera que lo que tiene que hacer el pueblo de los listos es invertir en nuestro pueblo, y contratar a nuestro coro de cigarras para que canten en su recogida de patatas, al precio que nosotros digamos, por supuesto, y que eso, sin duda, estimularía nuestra economía. Y a eso lo llamaría **solidaridad interterritorial.** También diría

que los listos del otro pueblo deberían venir a tomarse el café a nuestro bar, y comprar los vestidos en nuestras tiendas, y que eso estimularía nuestra economía. Pero es que en el pueblo de al lado, aunque no tienen a *Amancio Ortigas* (al que aquí le hemos obligado a cultivar la tierra, porque tenía muchos sueños en la cabeza), hay un tal **Hampo & Mango** que tampoco ha hecho las cosas nada mal, y ofrece ropa curiosa a precios más curiosos, vamos, en proporción a los precios de sus patatas.

Con lo cual, por mucho que se empeñase el Sr. *Kulpas Ajenas*, en vez de venir los del pueblo de al lado a hacer gasto al nuestro, terminaríamos todos yendo a gastar lo poco que teníamos allí, que rendiría más :-).

Y eso nos haría aún más pobres.

La naturaleza humana es muy curiosa, mientras que manipular a una persona cuesta un cierto esfuerzo, manipular a un colectivo es muchísimo más fácil, porque **cuando actuamos como grupo, tendemos a las conductas gregarias del rebaño**.

El problema de la brecha insalvable

En el desarrollo de los pueblos puede ocurrir, como con los ciclistas en días de viento lateral o frontal, que si se produce un corte, la brecha que se abre es cada vez mayor entre los dos grupos.

El pueblo que se ponga a la vanguardia del cambio, aprovechará «la tierra virgen» del nuevo paradigma de vida.

Por ejemplo, si se hace una vía del tren, con mucha probabilidad, pasará por el pueblo de los listos antes que por el de los pobres,

y una vez hecha la vía, ya no hay vuelta atrás. Lo mismo pasará con las autopistas, y si ponen una fábrica de patatas **Pringan**, otras empresas auxiliares se asentarán allí. No digamos nada si a **Hampo & Mango** le da por poner allí sus fábricas y sus centros logísticos. Ya nunca irán a Villabotijo, porque se han quedado en Villachip de Silicio, que es el nombre del pueblo de los listos.

Cuanto más sopla el viento del progreso, más se abre la distancia entre los dos pelotones.

Antes de pasar a otra categoría de pueblos, la de los tontos ilustrados, me gustaría detenerme, por el peligro enorme que suponen, en personajes de la calaña de *Paul Kulpas Ajenas.* Porque puede ser que se dé otro caso aún más peligroso que el descrito, para el pueblo de los tontos.

Los tontos evolucionados. No hay peor cosa que un tonto ilustrado

Éste es el caso de **los pueblos de tontos que creen estar evolucionando**, porque refinan los mecanismos que ya existen, cuando un nuevo mundo se está abriendo en otra dirección.

Estas conductas se suelen dar cuando los clérigos del populismo les ayudan un poco más, y no sólo les dan argumentos, sino que les dirigen en los «avances».

- Ante la llegada del tractor, en Villabotijo pueden decidir que, aunque no se van a rendir a los tractores, es tiempo de cambiar, y así deben estudiar y mejorar en el cuidado de los bueyes, el cultivo del heno y la resistencia de los arados, así como en sistemas de alumbrados de los campos, que permitan arar un poco más de tiempo.

La gente tendrá la sensación de que «las ciencias adelantan que es una barbaridad», como decían *Don Hilarión y Don Sebastián* en la Verbena de la Paloma, ya en 1894. ¡Dios mío, cómo pasa el tiempo, parece que la estrenaron ayer!

Éstos son **«falsos cambios de paradigma»**, que parecen lo que no son, y nos entretienen el tiempo, y nos gastan las fuerzas.

➡ Pero para realizar esos «adelantos» habrá que haber hecho inversiones, quizá incluso pedido préstamos, que significará que estamos invirtiendo en la dirección equivocada. Y cuando queramos seguir al mundo de los tractores, que al final, se pongan como se pongan, habrá que ir en esa dirección, no tendremos recursos para dar un empujoncito, con lo que si la brecha en el caso de un pueblo de tontos era insalvable, en el caso del pueblo de tontos ilustrados, ¡ya no te quiero ni contar!

➡ Además, una característica que tienen estos tontos ilustrados es que, cuando ven que su modelo fracasa, en vez de reconocer los errores, se radicalizan, oprimiendo más al pueblo, y sustituyendo las melifluas manipulaciones de los aduladores sociales con voces sabor a fresa, por las amenazas de tipo rottweiler, de que «quien se mueva es un hereje y me lo cargo». Ejemplos en la historia tenemos tantos, que os dejo que elijáis.

Entonces dejamos de contratar a *Paul Kulpas*, por blando, y aparece *John Resentimiento*, que conduce toda la frustración de la gente hasta el túnel del odio, donde sólo se sale por el arco de la tragedia. Eso sí, con argumentos :-).

¡Cuando los razonamientos fallen, desata las partes más bajas del colectivo, para que hagan tu trabajo!

➡ ¿Cuál es el verdadero peligro de un tonto ilustrado? Mientras un tonto a secas mantiene sus opiniones porque «siempre se hizo así», o por sus santos «cojines» y, por lo tanto, es más fácil que la gente despierte del error, los tontos ilustrados tienen sesudos razonamientos que te demuestran que el sol sale por el oeste y que, si lo vemos salir por el este, es por algún extraño efecto óptico. Por lo que resulta mucho más difícil que salgan de su error, porque hay que oponer argumentos que lo des-

monten, y para eso necesitas capacidad, formación y un altavoz potente para llevarlo a la gente, y esto no siempre es fácil.

Os voy a contar un caso real que ocurrió en la época en que se construyeron las vías del ferrocarril en España. Había un pueblo al que le habían asignado una estación de tren. El pueblo era célebre en toda la comarca por la alta calidad de sus tierras. Se reunieron los agricultores y se manifestaron para que por allí no pasara ninguna vía, porque eso supondría la expropiación de los terrenos necesarios para el trazado. Ya os podéis imaginar la de «miles de hectáreas» que necesita una vía del tren (léase modo ironía). Como debían tener una cierta influencia, lo consiguieron, asignándole la estación a un pueblo cercano más pequeño y de menos pujanza económica.

Hoy ese pueblo cercano es cinco o seis veces más grande que el antiguo pueblo próspero, que, por el contrario, se ha ido despoblando de forma inmisericorde.

Estoy convencido de que el día que consiguieron cambiar el trazado de la vía, lo celebraron con un buen baile y vino para todos, bajo el lema «A cojones no nos gana nadie». Es posible que ahí se inspirara el guionista de Scarface cuando le hace decir a Al Pacino:

«Todo lo que tengo en este mundo son mis cojones y mi palabra, y no la rompo por nadie, ¿lo entiendes?».

Cuando tienes un líder tonto, auxiliado por razonamientos cortoplacistas y populistas, no te digo nada si mete la testosterona por medio, **puede condenar a todo un pueblo a un futuro muy negro.**

El peligro de la fuga de talento de las sociedades caciquiles y corrompidas

Estas sociedades de tontos subvencionados suelen ser asfixiantes. Todos los sistemas caciquiles lo son.

¿Qué ocurre con los listos que hay en ese pueblo? Pues que se acaban marchando a la menor oportunidad, lo que los tontos interpretan, en una nueva muestra más de estupidez, como una oportunidad para destacar ellos.

¿Y adónde van? Pues a Villachip de Silicio. Donde la proporción tontos/listos era igual al principio, pero comienza a desequilibrarse a favor de los listos. Con lo que los tractores serán mejores, las patatas fritas más sabrosas y sorprendentes, y las zamarras más *fashion* y calentitas.

Mientras tanto, los tontos se frotarán las manos, pensando que hay más hueco para ellos en Villabotijo. Y no se dan cuenta de que, **cuando se va la inteligencia, lo que rellena su hueco es la miseria**. Es verdad que tocan a más por ciento, pero de pobreza.

Y ¿cómo reacciona la gente a nivel individual?

Bueno, bueno…, éste es otro tema interesante a tratar ante los cambios estructurales: **¿Qué hacer?**

Pues vuelve a requerir de reflexión y desapego. Lo primero, es ver si estamos en una sociedad de listos o de tontos, o lo que es peor, de tontos ilustrados.

La máxima es: **aprovecha la oportunidad hasta donde la oportunidad sea racional**.

Aunque más adelante nos detendremos en ver cuándo es el momento de dar el salto, podemos anticipar que, si te lo puedes permitir, te posiciones en el mundo nuevo que empieza. Básicamente esto significa:

- Que estudies nuevas disciplinas útiles.
- Que abras tu mente a ideas nuevas y a experimentar.
- Que aprendas de las sociedades que van por delante.
- Que no mires al pasado con nostalgia, sino al futuro con ilusión.
- Que seas muy consciente de tus verdaderas capacidades, sin fantasear sobre ti mismo.
- Que hay que descubrir tendencias y no modas.
- Que no te endeudes mucho, para tener margen de maniobra.

Pongamos algunos ejemplos en Villabotijo:

- Pensar en meterse a mecánico puede ser una buena alternativa, o a todo lo relacionado con el petróleo, incluso a vender tractores…

Al principio no es fácil de ver. Hay mucha confusión.

Al comienzo de cualquier modelo se genera mucho desconcierto. Las cosas no son tan claras como las vemos pasados los años.

Los primeros pasos de un nuevo mundo son torpes e inciertos. Los tractores suelen estar en fase experimental, y se rompen mucho; el gasoil no se encuentra fácilmente; los costes de aprendizaje son muy altos, hay que irse a América a aprender, y, ¿quién se lo puede permitir?

Puede haber factores externos que confluyan y nos confundan, por ejemplo, un año de sequía, que haga que tanto la cosecha de lo tradicional y la del método nuevo sean igual de malas, lo que nos confundiría en el análisis.

Si fuera tan fácil de ver, los tontos ilustrados no tendrían hueco, y, de hecho, lo tienen, así que fácil, «fácil», no debe ser. Por eso es tan importante la labor de los **líderes buenos y visionarios,** porque ven donde otros no alcanzan, y pueden acelerar los

cambios beneficiosos, y hacer menos abrupta y más comprensible la transición.

Y entonces, ¿cómo sabemos ante qué tipo de cambio estamos?

Buena pregunta. Me extraña que me la haya formulado yo a mí mismo :-).

Hay muchos cambios a los que no podemos llamarlos estructurales, que no pasarán de meras evoluciones del sistema y que tendrán consecuencias, pero de forma más limitada. Que se saque un motor TDI o Common rail y mejore la eficiencia de un motor, influirá en que habrá algunos vehículos que consumirán menos, pero en esencia, los coches seguirán siendo iguales.

Que aparezca el teléfono ya cambia mucho las cosas. Podremos hablar en directo sin los retrasos que suponían las cartas. Que surja el teléfono móvil, introduce nuevos cambios en las conductas, pero no deja de ser como si tuviéramos cableado todo el mundo.

Sin embargo, **la aparición de Internet cambia el mundo por completo**, y le da una vuelta, como si de un guante se tratase. Las estructuras de poder se agitan, y nuevas personas emergen a una velocidad increíble, los mecanismos de control de la opinión tradicional se muestran ineficaces y todo tiembla.

Nada puede ser montado a espaldas de Internet, ¡vamos, si se quiere seguir comiendo todos los días! y la forma de organizar la vida va a ser inimaginable. **Muchos negocios que no quieran tener esto en cuenta, se van a quedar por el camino, desgraciadamente.**

☆ **Hay que saber distinguir entre las MODAS y las TENDENCIAS.**
Mientras que las primeras son nuevas formas, para respuestas que ya existen, las segundas son nuevas respuestas a problemas o necesidades. Con este criterio podemos hacer un análisis bastante acertado.

- ¿Lo que vemos es una nueva forma de algo que ya existe, un nuevo arado más robusto en el mundo de Villabolijo, por ejemplo? Entonces será una moda. Y cuanto más cercano esté sólo a lo estético, más caduca y menos transformadora será, aunque se extienda como el fuego, gracias al deseo de la gente.
- ¿Lo que tengo delante es algo completamente nuevo, que nos permite hacer cosas antes no conocidas, como Internet, para la necesidad de obtener información o para comunicarnos o para expresar y extender una idea? Entonces, eso es una tendencia y cuanto antes forme parte de mi vida, mucho mejor.

Las modas no provocan cambios estructurales.
Las modas generan ventas, incluso pueden variar comportamientos, pero no cambian esencialmente la vida.

Por ejemplo, ahora se ha puesto de moda tomar gin tonic premium. ¿Eso cambiará el mundo de la hostelería? Obviamente no. Durante un tiempo se beberán ginebras caras, con tónicas caras, y se comentará de forma más intensa, pero en poco tiempo eso se olvidará, y esa moda será sustituida por otra. El modo de relacionarse, de consumir, no cambiará esencialmente por ese motivo.

¿Qué hay que hacer ante una moda?
Pues aprovecharla en el negocio, sin tomar decisiones drásticas. Si tengo un bar, puedo hacerme un curso de coctelería (que ya me hacía falta, 20 años en el sector, y no he hecho ninguno…), puedo incorporar a mi carta de bebidas algunas de esas «Premium», bien

seleccionadas, no de las que pueda sacar más margen… Puedo poner unos precios razonables para que la gente se anime a probar, y fijar mi local en la mente de los clientes, como una alternativa muy atractiva para una copa «un poco especial», sin tener que ir a pedir una hipoteca para poder pagarla :-).

Conclusión: Las modas hay que aprovecharlas.

Una tendencia es algo de más calado, que modifica hábitos de forma definitiva o por lo menos durante mucho tiempo.

Por ejemplo, el consumo por Internet, la lectura de libros en soporte digital… Eso NO es una moda. En este agosto (2012) en **Amazon** ya se vendían más libros digitales que en papel. Al libro de papel le quedan dos telediarios. Y a toda la industria montada alrededor de ese concepto, los mismos telediarios. ¿Os acordáis de los vinilos, de los cassettes? Aún recuerdo haber tenido casi esta misma conversación hace muuuuchos años y tener que defender que una vez aparecido el CD, el vinilo y el cassette estaban muertos. Me aseguraban que en el mundo había miles de millones de vinilos, y que eso, la gente no lo iba a tirar a la basura, que había tocadiscos que les habían costado una fortuna, y que la gente seguiría comprando vinilos, además de que el sonido era más redondo y otras exquisiteces que el común de los mortales no podía apreciar. **¿Qué ocurrió?**

Viendo el ejemplo de los discos, ¿es momento de abrir a día de hoy una librería? Yo no lo recomiendo. ¿Y de cerrarla? Pues dependerá de cómo vaya de resultados, pero yo iría pensando ya en otro negocio. ¿Cuántas tiendas de discos quedan en el mundo?

¿Qué hacer frente a una tendencia?

Adaptarnos lo antes posible, para aprovechar su empuje en los primeros momentos. Y, sobre todo, no luchar contra lo inexorable. ¡Por Dios, no montes una tienda de discos…! :-).

☆ **Y ahora viene el momento espejo de mi negocio.**

- ¿Cuántos elementos de mi negocio están ahora de moda y yo no estoy sacándoles todo el jugo posible?
- Y ¿cuántos elementos están sujetos a cambios estructurales por cambio de tendencia, y yo me empeño en mantenerlos y no verlo?

¿Mi negocio entero va contra la tendencia? Buenas preguntas para un sábado por la mañana de tranquilidad y reflexión.

Para crear se necesitan siglos y gigantes; para destruir, un enano y un segundo.

San Agustín

Los 8 jinetes del apoca-crisis

Los agentes imparables del cambio

Lo que vamos a contar ahora nos hace ver la profundidad del momento que estamos viviendo, y es que jamás se ha producido otro de esta magnitud en la historia de la humanidad. En este instante operan ya, al menos, 8 agentes radicales del cambio. Uno sólo de ellos ya nos cambiaría la vida por completo, como el tractor a la sociedad de Villabotijo, pero es que ha dado la casualidad de que están todos actuando a la vez.

Vamos a ver cuáles son:

- El cambio climático.
- El crecimiento demográfico.
- Los flujos migratorios.
- El auge de las economías asiáticas.
- El desarrollo de las tecnologías.
- La globalización.
- El cambio en el modelo energético.
- La incertidumbre financiera.

Probablemente haya alguno más, pero con éstos ya vamos servidos :-). Vamos a ir analizando uno por uno.

1 El cambio climático. ¡Que sí, que ha cambiado!

Parece increíble que sigamos discutiendo si son galgos o son podencos. Cada día los telediarios nos despiertan con nuevos récords de sequías, inundaciones, heladas, calor, deshielos de glaciares… Que sí, que los hay que no les interesa que hablemos del tema, pero no querer verlo es ya reírse en la cara de la gente. En el mismo lugar donde se producen incendios incontrolables tras sequías históricas, luego vemos a gente con el agua hasta la cintura; los tornados se atreven con zonas que antes no visitaban, por aquello de la multiculturalidad del viento…

¿En qué nos va a afectar?

Pues nos va a afectar mucho, por ejemplo, **en el tema de la salud**. Van a aparecer enfermedades nuevas, los animales están alterando sus costumbres, los ecosistemas están cambiando. También afectará a la producción de alimentos, que nos guste o no, se hacen en base a la temperatura y al uso del agua. Las tensiones de producción favorecerán la especulación (lo están haciendo ya), el agua será un bien escaso de verdad, como lo es ya en buena parte del mundo y la comida pasará a formar parte de buen número de conversaciones. Los pueblos estúpidos que permitan que cuatro interesados quemen sus bosques verán cómo su calidad de vida disminuye rápidamente y los extremos térmicos e hídricos llenan sus telediarios.

Si las conversaciones y las posturas en el mundo se han ido radicalizando, el tiempo no iba a ser menos, y se ha sumado a la fiesta del extremismo.

El Amazonas se está uniendo a la moda de depilación extrema (ingles brasileñas incluidas), y pronto tendrán que colocar árboles de plástico y cartón piedra, para explicar a los escolares que allí una vez estuvo el pulmón de la tierra. Desaparecen especies animales y vegetales sin que casi nadie levante la voz, y el equi-

librio natural de la tierra es víctima de un acoso y derribo como si no fuera a tener consecuencias. No olvidemos lo de los conejos en Australia.

El caso es que esto, o lo tomamos en serio o se nos puede ir completamente de las manos, nos advierten cada día más científicos. Al margen de que lleguemos a esos límites apocalípticos, lo que sí es cierto es que nuestra vida se verá condicionada seriamente por los cambios que estamos viendo. **La economía, los negocios, deberán adaptarse a este nuevo mundo más inestable**, impredecible y violento, climatológicamente hablando.

¿No os resulta difícil comprender por qué la gente mira para otro lado? Y lo curioso es que la Tierra es el hogar de ricos y pobres, de occidentales y orientales, que a todos nos tocan los desajustes. Parece como si algunos creyeran que a ellos no les va a llegar el efecto de estas alteraciones.

Es como si en una iglesia, los que estuvieran dentro se dedicaran a tirar piedras al centenario techo que tenían encima, para arrancar parte del artesonado y venderlo a unos anticuarios. Entonces, los técnicos, ante el daño evidente, les advirtieran de que se estaba debilitando la estructura y que estaban a punto de que se desplomara y los enterrara a todos. Que si había aguantado tantos años era porque el artesonado formaba un todo con la estructura, que no debía ser alterado. Ante las advertencias, la gente, en vez de respetar el artesonado, y disfrutar de su belleza, redoblara sus esfuerzos por arrancar los pocos pedazos que aún quedaran. Y los que no estaban de acuerdo con el expolio, en vez de impedirlo, fueran al bar y comentaran: «Es una pena lo que se está haciendo con el techo de la iglesia, la gente no tiene conciencia, el estado debería hacer algo». Pero no moverían un solo dedo para detenerlo.

¡Qué locura!

2 El crecimiento demográfico. Un país nuevo cada año en el mundo, pero un país de pobres

¿Cuánto crece en términos netos la población del mundo cada año? El año pasado aumentó en 77.000.000 de personas.

Para hacernos una idea, es como si cada año apareciera, de la nada, un país tan poblado como Alemania (y con ritmo creciente), pero con una «ligera» diferencia, ese país estaría formado principalmente de pobres.

¿Alguien piensa que eso no va a tener incidencia en nuestras vidas? Ese país de pobres, que el destino lanza a nuestro planeta cada año, necesita comer, quiere prosperar, contamina, quiere trabajar, y lo hará de cualquier manera, porque el instinto de supervivencia les llevará a aceptar condiciones difícilmente descriptibles.

A veces, lo vemos tan lejos, tan a través de los documentales, que parece formar parte de una realidad únicamente televisiva, y que con dar al off dejarán de tener incidencia en lo que ocurra mañana. Mañana más de 200.000 personas nuevas llenarán un poco más nuestro planeta. ¡200.000 al día!

¿Sigues pensando que tu vida será igual dentro de 5 años?

¡Un poquito de por favor…!

Y lo que agrava más la situación no sólo es que crece, es que la población envejece a un ritmo increíble. Hace pocos días leíamos la noticia de que en Japón ya se venden más pañales para ancianos que para niños.

Tengo 45 años, y estoy convencido de que nadie de mi generación cobrará una pensión de jubilación decente. Sencillamente porque no habrá posibilidad económica. Esto es subversivo decirlo, intranquilizador leerlo, y fácilmente rechazable por las dos razones anteriores, y porque mañana queremos seguir saliendo a tomar unas cañas con los amigos.

¿Por qué no se dice? Porque los niveles de insumisión fiscal e impagos a la seguridad social serían alarmantes.

En el 2011 el sistema de seguridad social de nuestro país entró en pérdidas por primera vez en la historia. ¿Cómo pensáis que va este año? ¿Cómo pensáis que va a ir los próximos años? ¿Cuánto va a aguantar el comprar votos a cambio de hacer demagogia con las pensiones y que **«el que venga detrás que arree»**?

Hemos creado un monstruo, del cual, mientras era cachorro, todos estábamos orgullosos y con cuatro cosillas le alimentábamos. Pero le hemos ido engordando a base de darle comida de manera irracional, y ha crecido hasta ser más fuerte que nosotros. Ahora escasea la comida, y ya nos mira con ganas de devorarnos a nosotros para saciar su hambre. En algún momento habrá que encadenar y racionalizar al monstruo.

3 Los flujos migratorios: no sé dónde voy a vivir dentro de 15 años

Otro de los fenómenos que se han multiplicado en la tierra son los movimientos de población.

La información viaja a cualquier parte del mundo, y tras la información, van las personas. Hasta hace muy poco tiempo, la gente tenía una resistencia enorme a moverse, porque hacerlo suponía asumir demasiados riesgos e incertidumbres. Todo lo lejano era desconocido y extraño, y casi era mejor aguantar condiciones penosas que viajar y vete tú a saber qué encontrabas en «tierra extraña».

Hace tiempo ya que este pensamiento se ha invertido, y un gran número de personas de todas partes del mundo piensan que, en muchos casos, es mejor viajar que aguantar. Nunca antes en la historia de la humanidad se ha desplazado tanta gente en tan poco tiempo, y a tantos lugares distintos.

Además, **estos flujos migratorios son de todas las escalas sociales**, se desplazan los más pobres, pero también los profesionales más sofisticados y mejor pagados. Conviven varios tipos de inmigraciones que no tienen nada que ver, y que, a lo mejor, hasta se producen en sentidos contrarios.

Vivimos, como dice un anuncio, en **un lugar llamado mundo**. Y, de la misma forma que cuando yo era niño, y que en el pueblo una familia se trasladara a Madrid o al País Vasco a trabajar lo veíamos como el viaje a un lugar un tanto lejano, pero lógico, dadas las circunstancias, ahora vemos común y corriente que el hijo de la vecina se haya ido a trabajar a Kuwait, a Brasil, a Alemania o a Sudáfrica. Pero también vemos normal que el frutero sea del Congo o que el bazar sea de un chino.

¿Esto va a suponer cambios? ¡Por supuesto que sí!

El mundo se ha convertido en una especie de juego de las sillas musicales inmenso. En el que, cuando se para la música, todos corremos a sentarnos en alguna silla, de las que siempre hay menos que gente corriendo.

Como les decía a unos amigos que trabajaban en una fábrica de productos químicos, ¿cuánto va a tardar un catedrático de química de Hungría, que sabe infinitamente más que un licenciado de química de países más ricos, en pensar que quizá es momento de aspirar a algo mejor, para él y su familia? Aun aceptando trabajar por la mitad de sueldo que un licenciado, aquí, su situación sería mejor que en su país.

Por lo que en Villabotijo, por volver a la metáfora, no tardarán en llegar agricultores de patatas de América, herreros muy cualificados, simpáticos camareros, habilidosos sastres y el mercado se comprimirá. Habrá mucha gente muy ágil, y las mismas sillas o menos.

Y, en general, la gente que decide desmontar su vida para rehacerla mucho más lejos, va con unas ganas enormes de trabajar, con la idea de que tanto sacrificio tiene que valer para algo, y sa-

biendo que si fracasan apenas tendrán paracaídas que les sujete. Eso les hace mover los brazos con la necesidad y la convicción de que pueden volar, y ¿os lo podéis creer?

¡Vuelan!

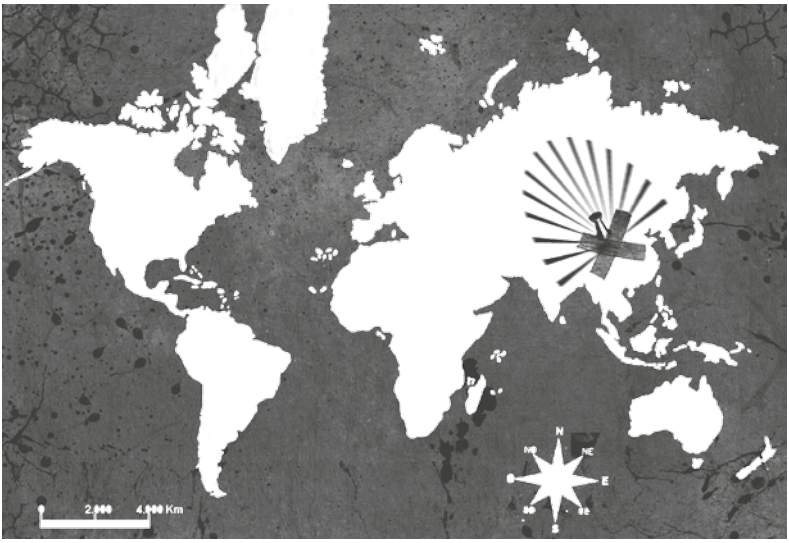
4 El auge de las economías asiáticas: cuando el centro de gravedad de la economía se desplaza

La historia nos enseña que en torno al eje donde se ordena la economía de los imperios es donde se reúne la riqueza. Mientras tanto, las economías periféricas languidecen.

Miremos a Asia: China, India, Corea, Japón, Taiwan, Indonesia…, **¿quién puede parar eso?**

Son miles de millones de personas dispuestas a conquistar el mundo con sus productos, sin entrar a discutir si lo hacen de forma ética o menos ética, algo que nosotros no vamos a poder cambiar. El hecho es que están ahí, gritándole al mundo que tienen productos muy apetecibles, y a precios inigualables por las empresas occidentales.

La transformación que están sufriendo estos países en tan poco tiempo nos da una idea de la velocidad de los cambios. La cantidad de dinero que acumulan, la falta de complejos a la hora de pensar en colonizar el planeta, describiendo nuestra forma de vida

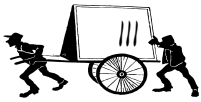


como débil y aburguesada, les redobla el ánimo. No se combate igual contra un adversario fornido y entregado que frente a uno perezoso y abotargado. ¿Cuánto tiempo hace que no te impactan los rascacielos de Nueva York? ¿Cuántas veces ves fotos o vídeos de nuevos rascacielos y construcciones portentosas en China?

Lo asombroso no es lo que hacen, sino cómo nos ven.

Nos ven como **mercados que colonizar fácilmente**, debido a que nos califican como «civilizaciones decadentes, que se endeudan hasta donde haga falta, y consumen como poseídos, sin producir en la misma medida».

Obviamente, no califican a todos los países por igual. Hacen una distinción para Alemania, a la que siguen respetando y admirando, y algún otro país de talante similar. Luego viene el sur de Europa, donde estamos nosotros, que lo ven como los familiares pobres de los del norte, los del «quiero y no puedo». Somos los viejos hidalgos que se empobrecen a marchas forzadas, por ha-



ber creído poder vivir al margen de las leyes básicas del sentido común de la economía.

Hubo un tiempo, también de cambio estructural, en el que se pasó del dominio de los nobles como clase dirigente al poder de la burguesía industrial. Los nobles seguían teniendo nombre, antepasados, castillo y, sobre todo, deudas. Los nuevos industriales y banqueros les prestaban dinero, que les permitía prorrogar su vida de improductividad, con el ánimo de poder comprar sus propiedades y títulos cuando terminaran estando a precio de saldo.

Estamos ante un cambio semejante, pero en vez de personas y familias, los que ahora están en este juego de transformación son países. Europa somos los viejos nobles decadentes, en muchos casos, y Asia, un territorio de nuevos industriales.

Y, de la misma forma que de esa nueva clase emergente de burgueses salían también brillantísimos gestores, pensadores y artistas, así, de estas nuevas economías, prematuramente despreciadas por ser «fábricas baratas de la copia sin ideas», surgen enfoques transformadores, e ideas que llenan el mundo, y se ponen de moda, aun para los más occidentales de los occidentales. Y si no lo creéis, pensad en las últimas 10 cosas que hayáis comprado, y que os gusten, y ved dónde las han fabricado, y en muchos casos, concebido y diseñado.

La vocación de la economía china, por ejemplo, no es ser el lacayo barato de las marcas europeas, sino quien sustituya, bien porque las compre, bien porque las reemplace, a las marcas europeas, que es muy distinto.

Si alguien cree que los planes de Asia son mantener artificialmente un «insostenible estado del bienestar europeo» trabajando barato y teniendo pocos derechos, para que otros o no trabajen o quieran cobrar lo que no producen, se va a encontrar con la desagradable sorpresa de tener que acabar suplicando por un trabajo a estas economías emergentes, en las condiciones que ellos marquen.

¡Los europeos somos unos cachondos de la leche! Queremos vender caro lo que fabricamos nosotros, y comprar barato lo que traemos de fuera. Queremos vender el vino y el jamón todo lo caro posible, y comprar los Smartphones de última generación, a

ser posible gratis. Como cuando íbamos con espejos y baratijas a dárselos a los indios para cambiarlos por sus collares de oro macizo o por la isla de Manhattan.

No podemos olvidar que **quien es dueño de tus deudas es dueño de tu voluntad**. Y ya les debemos muchos miles de millones. Pronto establecerán las condiciones de cómo se van a cobrar una deuda impagable.

¿Cambiará esto radicalmente nuestra vida?

La única forma de salir de la tiranía de cualquier prestamista, bancos incluidos, es no gastar más de lo que se produce. Cuando tu nivel de gasto se ajusta a tu nivel de ingresos, miras a los bancos como unos negocios útiles, que te gestionan el pago de los recibos del teléfono y la electricidad. Cuando entras a pedir dinero, aceptas que alguien condicione tu vida, por ejemplo, qué seguro para la casa debes contratar (el suyo, por supuesto), el coste de tener una tarjeta, o si va a salir a subasta tu casa, en caso de que no afrontes las cuotas.

5 El desarrollo de las tecnologías: ¡ábrete sésamo!

Nada como el desarrollo de las tecnologías va a transformarlo todo. Es el mundo de los «milagros a diario», del «no te voy a dejar de sorprender».

Cuando nació Internet se firmó la sentencia de muerte de una forma de vida.

Hoy, en cualquier bolsillo, alguien lleva una cámara de vídeo de alta definición, una biblioteca infinita, un gps que le dice dónde está y por qué carretera llegar a cualquier lugar del mundo, un servicio de información de cualquier tema imaginable, un repro-

ductor de música con miles de canciones, una colección de mil libros…, podríamos escribir 10 folios llenos de posibilidades y no terminaríamos. ¿No es esto la lámpara de Aladino?

Pues, ¡hala, una para cada uno!

Bueno, pues de todo eso no existía nada hace 20 años. Es más, si alguien lo hubiera sugerido, le habrían recomendado, con dos palmaditas de conmiseración en la espalda de propina, que dejara de leer a Asimov y el resto de literatura de **Ciencia Ficción.**

Sólo por hacer una pregunta… Si todo esto ha pasado en 20 años, ¿qué creéis que pasará en los 20 próximos?

Si Villabotijo tembló ante la llegada del tractor, ¿qué ocurrirá cuando llegue *Bill Gatos* con un ordenador bajo el brazo y su **Guindos 7**?

En 2004 se creó Facebook, que cambió el mundo de las relaciones personales para siempre. Twitter en 2006 y estos «inofensivos inventos» consiguen que programas de televisión de máxima audiencia tengan que cerrar, o que un rey tenga que pedir disculpas públicamente.

Antes bastaba con controlar no más de 20 medios de comunicación. Podías reunir en una habitación a cenar a todas las personas que controlaban la información de un país. Hoy es imposible.

La tecnología ha democratizado el planeta, haciendo que las revoluciones operen por sí solas, simplemente porque son facilísimas de orquestar, porque no hay forma de pararlas.

Hace 25 años, la diferencia entre un chico que estudiara en Harvard (gastándose una fortuna al alcance de muy pocos) y uno que lo hiciera en Salamanca era inabarcable. Se nacía en mundos distintos y nunca se mezclarían. Cuando el chico de Harvard tuviera que hacer un trabajo, acudiría a una biblioteca repleta de lo mejor del conocimiento humano. El de Salamanca, a una más modesta. Hoy el chico de Harvard, para hacer el mismo trabajo, acudirá a Internet para obtener los datos, y un chico de Nigeria, no ya de Salamanca, al mismo sitio, a las mismas webs. Con una diferencia: el de Harvard se cree que no le hace falta esforzarse para seguir manteniendo su posición de privilegio, y el de Nigeria sabe que sólo le queda una opción: luchar.

Y, por primera vez en la historia, disponen casi de las mismas armas. ¿Quién crees que ganará el combate?

La imprenta supuso un cambio ya extraordinario. Los libros se podían imprimir y vender a un precio mil veces inferior a un incunable, fruto de las elegidas manos de unos pocos copistas. Miles de personas accedieron a la posibilidad de tener un libro en casa, algo hasta entonces sólo al alcance de nobles, reyes o monasterios. También mucha gente se planteó poder escribir libros. Las imprentas necesitaban material para vender, porque su capacidad de impresión era inmensa. Imprimía más una modesta imprenta que toda la Escuela de copistas de Toledo.

Hoy, con los medios digitales, el precio de reproducción es cero. La posibilidad de copiar algo es casi infinita, y al alcance de cualquiera. Te puedes descargar bibliotecas de miles de libros con todos los clásicos de la literatura en minutos. Hace 20 años, quien tuviera una biblioteca de 2.000 volúmenes tenía un tesoro extraordinario. Quien no lo tiene hoy es porque no quiere. *¡Cómo ha cambiado el cuento, Caperucita!*

Hasta hace poco, una de las diferencias competitivas estaba en la cantidad de información que tenías. Ahora, el problema es saber discernir qué información es la relevante entre montañas y montañas de datos. ¿De qué plato quieres una receta de cocina? ¿Qué programa de ordenador quieres aprender paso a paso? Atrévete a pedir conocimiento, Internet tiene mucho más de lo que imaginas.

Sólo diez años atrás, las redes comerciales de cualquier empresa trataban, cada mañana, de vender sus productos visitando a sus posibles clientes, que a su vez, tenían otras dos o tres alternativas para comparar y decidir. Hoy a un clic de ratón tienen cientos de posibilidades de comparación y, sobre todo, de información para comprobar que lo que les han contado corresponde con la realidad y en qué medida.

Llevo muchos años trabajando con empresas, y he podido comprobar que muchos de los métodos de venta que han dado fruto hasta ahora se basaban, consciente o inconscientemente, en la escasez

de alternativas que tenía el cliente, y la diferencia entre el nivel de información del vendedor y del comprador. Un escenario que ha desaparecido completamente. Sin embargo, las formas de comercializar siguen, en muchos casos, basándose en ese determinado modo de vender que les va cerrando las puertas, una tras otra. Y lo peor es que muchos no son conscientes de lo que está ocurriendo. Sólo saben que cada vez sus opciones de competir están más limitadas.

6 La globalización: ¡Dios mío, qué pequeño se ha hecho el mundo!

Cuando era un niño, un viaje a Sevilla, a Madrid, eran poco menos que algo inolvidable, de lo que hablabas luego, en multitud de ocasiones. Pocos de mis amigos habían ido, y parecían lugares muy lejanos. Hoy la gente ni se plantea la distancia, sino adónde quiere ir. Sabe que es posible, y que estará a su alcance de una forma sencilla.

Yo vivo en una aldea de Galicia, y aún recuerdo que quisimos comprar algunas láminas para hacer un regalo. Las alternativas eran acudir a alguna tienda de Ourense, donde el stock que tenían era bastante básico, o entrar en Internet y comprobar qué había. La conexión era convencional con módem, no teníamos entonces ni ADSL. Recuerdo la cantidad de portales que ya se dedicaban a esa exclusiva materia entonces. Uno de ellos, de Estados Unidos, tenía más de 10.000 referencias, a unos precios mejores incluso (incluyendo el transporte) que los de las tiendas cercanas. Compramos unas cuantas y a la semana siguiente una furgoneta de reparto me las traía a la puerta de mi casa. La empresa creo que estaba, por el remite del paquete, en algún lugar perdido en medio de un estado del centro de EE.UU.

Ya en aquel momento comentamos que el cambio era imposible de parar. Si, desde una pequeña aldea de Galicia, alguien podía comprar algo a un precio súper competitivo, en un pueblo de Estados Unidos, y tenerlo en una semana…, el mundo no volvería a ser igual.

Desde entonces he comprado muchos libros por todo el mundo, componentes electrónicos, aparatos de todo tipo, dentro y fuera de España.

¿Sabes cuál es la tienda que más vende de Zara? ¿Su macrotienda de Roma, la de Nueva York? No, su tienda virtual. Y esto, de unos productos que te tienes que probar para ver cómo te quedan. Podemos imaginar lo que será para algo estandarizado. Ni Amancio Ortega necesita ya comprar los mejores locales de cualquier ciudad (aunque siga siendo su línea principal de venta); le basta con un «*punto com*».

¿Cuánto cuesta ser la competencia de Zara en el mundo físico? Muchísimo. Hay que tener algún local a su altura, y una logística descomunal. ¿Cuánto cuesta ser su competencia en la red? Casi nada. Si Inditex se duerme, verá caer su imperio en menos de lo que piensa. Hasta ese punto pueden cambiar las cosas.

Todos nos hemos convertido en importadores y exportadores sin ser muy conscientes de ello. Los tontos y los cobardes lo ven como **una amenaza**, los inteligentes y los decididos, como **una oportunidad**. Igual que pueden tener la central de los pósters en Minnesota, la podemos tener en Calatayud, ¡digo yo! Lo que sí es cierto es que tanto en Minnesota, como en Calatayud, han aparecido competidores, y posibles clientes.

Las fronteras son unas creaciones artificiales que sólo sirven para que los políticos vivan a costa de los ciudadanos, inventando rivalidades, y acotando las «fincas» de las que esperan sacar provecho. Se camina imparablemente a uniones cada vez mayores para poder ser competitivos, y tener fuerza suficiente para que nuestra voz se oiga. Todo tipo de aislamiento se paga rápidamente con la pobreza.

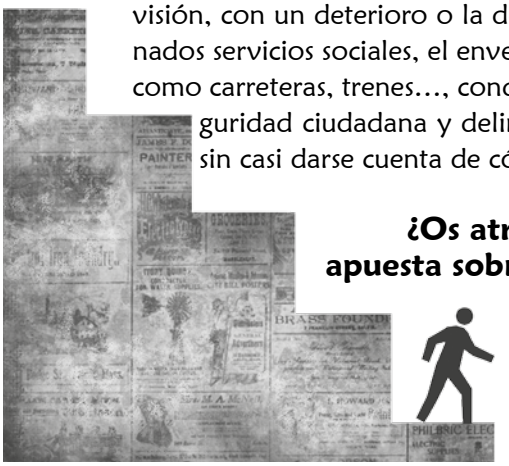
El peligro de esta corriente es el «**exceso de globalización**», que hará que la riqueza y la miseria se conviertan en transversales.

Hasta ahora había países del tercer mundo y otros del primer mundo. En muy poco tiempo, el tercer mundo se extenderá por toda la tierra, al igual que el primer mundo. En lo que hoy seguimos llamando «países», coexistirán partes de la población que tengan mucho más en común con otros miles de personas de otros países que con los de su propio país, porque estén en otro nivel distinto.

Los avanzados y ricos de Villabotijo tendrán mucha más relación e intercambios de todo tipo con los ricos y adelantados de Villachip, que con los pobres y atrasados de su propio pueblo. Se van a globalizar la riqueza y la pobreza. De hecho, ya lo estamos viendo.

Es cierto que políticas locales pueden hacer que muchos más habitantes de un pueblo pertenezcan a una clase u otra. Esas políticas pueden hacer que haya más o menos ricos, más o menos pobres. Pero para eso, la educación incansable y retadora, la apertura de mente, la agilidad para introducir reformas, la ausencia de lastres que ralenticen el avance, serán capitales. Decisiones equivocadas, como negar la entrada de los tractores a Villabotijo, nos pueden condenar a todos a ser un pueblo del tercer mundo. Por el contrario, **ser los primeros en cambiar nos puede llevar a entrar por la puerta grande en el mundo de las oportunidades.**

Uno de los problemas es que el avance del tercer mundo al primero es gratificante y siempre agradable, mientras que la bajada a los infiernos del tercer mundo, para alguien que antes se creía ya con el «derecho inalienable» de que su vida discurriera en el primer mundo, es muy doloroso y traumático. Va a haber países enteros que se encuentren «de repente» formando parte de un «estilo de vida tercer mundo» que antes sólo veían en la televisión, con un deterioro o la desaparición completa de determinados servicios sociales, el envejecimiento de las infraestructuras, como carreteras, trenes…, condiciones laborales asfixiantes, inseguridad ciudadana y delincuencia extendida y frecuente… sin casi darse cuenta de cómo llegaron allí.



¿Os atrevéis a hacer alguna apuesta sobre algún país en concreto?

:-(

7 El cambio en el modelo energético. ¿Gaso... qué? Gasolina

El petróleo ya cambió una vez el mundo. La falta del mismo lo volverá a hacer.

Si nos fijamos, el petróleo y sus derivados ordenan nuestras vidas, cómo nos movemos, cómo nos calentamos, cómo trabajan muchos motores industriales… Los países productores tienen una relevancia internacional casi exclusivamente por esas razones, y el nivel de dependencia que tenemos el resto de países es enorme. Cada vez que cambia el precio del petróleo, las personas miramos las noticias con la certeza de que influirá directamente sobre nuestras vidas.

Sin entrar en debates sobre teorías malthusianas arriba o abajo, sobre si se acabará pronto o no, lo que parece innegable es que al ritmo de consumo creciente que tenemos, es imposible que pueda durar mucho, a unos precios vamos a decir «razonables», por no hablar además del nivel de contaminación que produce su consumo, que está siendo de tal magnitud que puede conducirnos a traspasar un límite de difícil retorno.

Es verdad que la eficiencia de los motores está avanzando a una velocidad increíble, pero hay tanto nuevo consumidor que se incorpora al mercado de los carburantes que la demanda se sigue expandiendo.

Antes de que se termine tendremos que haber encontrado unas fuentes viables de sustitución masiva del petróleo, que no es nada fácil. No es tan sencillo como decir que los coches serán eléctricos, porque, **¿cómo se puede producir toda esa cantidad de energía eléctrica?** ¿Hay materias primas suficientes para esos cientos de miles de millones de nuevos sistemas que se necesitan?

Vivimos en un mundo de consumo energético desenfrenado y creciente. Ya vemos como normal una buena calefacción en invierno, el aire acondicionado en verano y tener todo electrificado y comunicado, en casi todas las parcelas de la vida.

¿Cómo sería un mundo donde el coste de la energía fuera prohibitivo y se convirtiera en un auténtico artículo de lujo? ¿Alguien se acuerda de aquel lejano «apaga la luz, que luego la factura sube mucho»?

¿Cuánto tardará esa frase en volverse de uso cotidiano?

8 La incertidumbre financiera. ¡Qué tiempos aquellos en que los bancos parecían algo sólido!

Madre mía, si alguien dice en España, hace sólo tres años, que las cajas de ahorro iban a desaparecer, lo ingresan en un psiquiátrico.

–¿Las cajas de ahorro, dices? ¡Tú estás colgado!

Se terminó lo que se daba.

Cuando la falta de sentido común la mezclas con los políticos y con la corrupción, ninguna estructura se sostiene, y su caída siempre es dolorosa.

Los bancos, unos instrumentos necesarios para la operativa económica, periódicamente olvidan el peligro de jugar con fuego, e inventan nuevas formas de quemarse, y con ello, incendiar las sociedades. El futuro no será distinto, será más arriesgado, la codicia no descansa.

Además, nos hemos convertido en unas sociedades crédito-dependientes, donde si se detiene la droga que nos impulsa, no sabemos comportarnos. Ha habido un cambio de mentalidad muy significativo sobre lo que significa pedir dinero prestado respecto a lo que significaba no hace tanto.

El precepto «**lo que no puedes pagar no te lo puedes permitir**» ha sido sustituido por otro mucho más peligroso que sería:

«**si lo puedo financiar, me lo puedo permitir**». Claro, para eso se necesitan dos cosas:

- confianza en quien pide el dinero,
- y una cierta estabilidad para poder predecir acontecimientos.

Si quien tiene que prestarme el dinero no cree que yo pueda conseguir el dinero en el futuro, porque no sea lo suficientemente serio o capaz, o si hay tal magnitud de cambios en la sociedad que prestar a cinco años se convierte en impredecible, aun a personas hoy solventes, nadie estará por la labor de «abrir el grifo» que alegre la economía.

La sofisticación constante de la economía bancaria a la que estamos asistiendo con nuevos y más incomprensibles mecanismos financieros, y el incesante flujo monetario que ocurre a diario de una parte a otra del mundo, introducirán muchos más cambios que los que hoy en día vemos.

Hace sólo 50 años los movimientos de capital eran bastante más complejos y dificultosos. Hoy un bróker se confunde en una transacción, y puede generar un pánico que cueste miles de millones a alguien en otra parte del mundo.

No podemos olvidar que **«el mundo del dinero» es esencialmente «ficticio»** (permítaseme esa expresión) y se basa en el juego de que todos «creemos en lo que decimos que está ocurriendo», pero cada vez más observamos que los países son agitados por rumores, opiniones, presiones, hasta el punto de hacerlos vivir en el filo de la navaja un día sí y otro también.

Si imaginamos Villabotijo, no es igual de vulnerable un pueblo que vive en función de la producción material que genera, que otro donde sus formas de producir dependen de empresas cotizadas en bolsa, de futuros y opciones, que se materializarán en función de las cosechas, donde todo el mundo deba dinero para poder producir o para gastar en consumo.

Es cierto que en el primer supuesto no habrá grandes pelotazos, pero tampoco dramáticos «patatazos». No son igual de sólidas e inatacables unas circunstancias que otras.

Encontrar el equilibrio probablemente sea el camino.

El problema es que es tan fácil «comprar» al pequeño número de personas que se necesitan para desestabilizar un país en estas condiciones que da miedo…

¿A cuánta gente hay que sobornar para que cambien una ley, firmen una orden ministerial, autoricen un crédito brutal, presionen a una empresa? Aunque fueran 4 o 5 (en muchas ocasiones no hay más que hablar con una sola persona) y nos gastáramos 10 o 15 millones de euros en sobornos. ¡Qué más da! Cualquier operación de la que estamos hablando deja cientos de millones de beneficio.

La esperanza hace que agite el náufrago sus brazos en medio de las aguas, aun cuando no vea tierra por ningún lado.

Ovidio

Cuando se junta el hambre con las ganas de comer

La tormenta perfecta. Se han juntado todos los vientos de la caja de Pandora

Al repasar esta descripción de los agentes del cambio es fácil llegar a la conclusión de que probablemente nunca antes en la historia de la humanidad hayan coincidido en un mismo momento tantos motores del cambio.

¿Será esto bueno? Dependerá de nuestra **capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias**. Lo que sí podemos garantizar es que será distinto, muy distinto.

Y esto es lo realmente importante. A algunas personas, a algunos países les pillará con más o menos crisis.

- A unos les cogerá en su «**momento emergente**», tendrán ganas y fuerza para adaptarse a los cambios. Es posible incluso que su situación de bonanza se deba a la pronta adaptación a los cambios. (Más adelante veremos las distintas actitudes y sus consecuencias.)
- Otras personas y países se encontrarán **viejos y cansados** como para enfrentarse a una mudanza de esta magnitud, estarán prisioneros del pasado.

Si en Villabotijo estos cambios te pillan mayor, ya no te ves conduciendo un tractor o invirtiendo tus escasos recursos en comprar

uno nuevo, ni en montar una fábrica de patatas fritas. Tratarás de retrasar los cambios para no verte fuera de juego, para retener tu posición. Y si tienes suficiente poder, es posible que logres frenar a Villabotijo, pero le habrás hecho un gran perjuicio por un mínimo beneficio para ti.

Los cambios suelen tener la mala costumbre de reforzarse unos a otros

Si te parece que el mundo ha cambiado mucho en los últimos diez años, espera a ver lo que está por llegar. Porque unos cambios refuerzan la posibilidad de otros cambios.

- El día que alguien inventó **la rueda**, no sólo inventó una forma mil veces menos costosa de desplazar cosas, también le dio la posibilidad a alguien de inventar la polea, un mecanismo extraordinario que nos permite elevar objetos estando a distintas alturas. Pero el día que alguien inventó la polea, le abrió la puerta a otro para que uniera varias poleas e inventara el polipasto, y con ello pudiera elevar grandes cargas casi sin esfuerzo.
- El día que alguien inventó **el ordenador**, todos los sectores productivos del mundo fueron invitados a cambiar completamente la forma de trabajar. Los automóviles podían incorporar pequeños ordenadores que hicieran múltiples funciones, los aviones también, las casas, las bibliotecas, los cultivos de la agricultura, las artes…, todo produjo avances, que a su vez mejoraron exponencialmente las posibilidades del resto de la humanidad.

Por eso, la era de los grandes cambios no sólo es imparable, es que cada vez avanzará a velocidades superiores. La pregunta es:

¿Está la mente humana preparada para digerir tal velocidad de novedades?

¡No nos queda otra! –contestaría el castizo–.

Las crisis no suelen provocar cambios estructurales. Los cambios estructurales casi siempre provocan una crisis

- Cuando únicamente nos enfrentamos a **una crisis**, generalmente disponemos de tiempo para digerir los errores o las circunstancias adversas. Se paga un peaje en proporción al desaguisado, y la vida continúa, más o menos, como había sido hasta entonces.

  Es como si un río que pasara por una ciudad se desbordara y anegara la planta baja de muchas casas. Habría que limpiarlas, tirar muchos muebles, arreglar los jardines y algunos desperfectos más, pero no sería para sentirnos desesperados.
- Una **crisis acompañada con un fuerte endeudamiento** ya es más complicada. Aquí sí va a haber víctimas serias, puede que incluso muertos. Es como si la inundación llegara principalmente a un hospital con gente enferma, incapaz de ponerse a salvo. De crisis se puede pasar a hablar de tragedia parcial. Pero, en cualquier caso, la vida continuará. Es cierto que, si el agujero es muy profundo, probablemente no se salga de él y lo vivamos como un cambio radical de terribles consecuencias, cuando no debía haberlo sido.

- Lo que nunca resulta deseable es que **la crisis coincida con un cambio estructural**, porque nos pilla a pie cambiado, con muchas cosas que reformar, y encima se nos ha desbordado el río. ¿Qué solemos atender antes? Casi seguro que la inundación, aunque eso nos lleve a perder el tren. Hay que ser muy valientes en esta tesitura. Evaluar la situación, y ser capaces de pensar en el tren, aunque suponga un mayor coste.
- Y lo peor de lo peor… es cuando se dan a la vez… **una crisis con endeudamiento y cambio estructural.** Éste suele ser el momento de derrumbe de una civilización o de un imperio. Aquí, si se trata de una empresa, normalmente desaparece, si es un país, pasa al pelotón de los pobres.

  Cuando cualquier cambio estructural se produce hay un tiempo intermedio de mucha incertidumbre que se suele traducir en decisiones precipitadas en un sentido u otro. Esto puede derivar en una crisis, es decir, que nos sobre o nos falte oferta.

Por ejemplo, cuando llega el tractor a Villabotijo, podemos quedarnos bloqueados, y no apostar por el cultivo con bueyes, pero no atrevernos a cambiar a los tractores. **No mejoramos lo que tenemos, pero tampoco cambiamos.** Suelen ser periodos de «*para lo que me queda en el convento, me cago dentro*».

Cuando llegas a una empresa en que no ves a la gente con ganas de adaptarse a la nueva realidad, pero te reconocen que su situación empeora día a día, no tienen ni ilusión con lo anterior, ni esperanza en lo nuevo, se dejan ir, eso se suele traducir en una crisis. Como me dijo el otro día un cliente:

–No tengo ánimo ni para renovarme, ni para morir.

También puede ocurrir lo contrario, que todos corran como pollos sin cabeza hacia el nuevo futuro y vendan a toda prisa los bueyes para comprar tractores. Los tractores por sí solos no cambian el mundo. Si no aprenden a trabajar con ellos, si la compra no ha sido racional, sobrarán tractores. Obviamente no se puede

sustituir cada pareja de bueyes por un tractor. Pero nadie querrá renunciar a la carrera por el porvenir y tendremos otro problema distinto: «**exceso de futuro**». Todo el mundo no puede montar una fábrica de patatas fritas. Así vemos que cuando un negocio da resultado, pronto otras muchas personas lo emulan, hasta saturar el mercado, llegando a un punto en que no es negocio para nadie.

(Más adelante veremos la fiebre del correr para copiar.)

¿Qué hacer cuando coinciden una crisis y un cambio estructural?

Pues la cosa se complica. El primer efecto es que hay demasiados síntomas y el diagnóstico no es tan sencillo.

Hay tantos indicios que coinciden que no lo tenemos fácil. Además, en el caso de las crisis y los cambios estructurales, no es algo que nos esté ocurriendo todos los días. Es muy probable que pasemos una o dos crisis en nuestra vida, y uno o ningún cambio estructural.

¿Tifón o hundimiento?

Imaginad que vivís en una isla y os dicen que se está hundiendo a razón de 20 cm al año. El movimiento es muy lento y no aprecias cambios de un día para otro. En algún momento ves que las olas cubren parte de los viejos negocios, que estaban cerca de la playa, pero no le das mucha importancia. En un determinado momento, se desata un gran tifón que provoca que llueva incesantemente durante semanas, y todo comience a inundarse.

Cuando ves las calles anegadas no sabrías muy bien decir a qué se debe, si al tifón o al hundimiento. Es lógico. Si, además, los científicos nos dicen que el tifón está acelerando el hundimiento, con el enorme peso del agua caída, entonces aún es más complicado.

Pues eso es lo que ocurre cuando coinciden una **crisis (tifón)**, con un **cambio estructural (hundimiento).**

- **¿Qué es lo más evidente de ver?** El tifón, naturalmente. Ves caer el agua delante de tus ojos, con gran estruendo, y provoca goteras en todas las casas, te moja completamente y hace más dura la vida de los ciudadanos. Además, ya has visto otros en tu vida, ninguno tan fuerte, pero todos pasaron y, aunque dejaron daños, nos acabamos recuperando ¿no?
- Hundimientos no has visto nunca ninguno. No te acabas de creer que algo tan sólido como una isla se acabe hundiendo.
- **¿Qué atenderías antes, por lógica?** Pues a los efectos del tifón. Correrás a cubrir los tejados dañados, comprarás paraguas, es lógico.
- **Pero ¿qué está ocurriendo?** Que tan preocupado estás con el tifón que no estás viendo que el agua sube y sube. Lo ves, pero lo atribuyes a ese maldito tifón, aunque algún científico insista en que la cosa es bastante más grave y que la isla se hunde inexorablemente.

Querer que sea lo menos nos impide ver lo más

Ésta va a ser nuestra primera reacción. Normalmente, cuando tenemos un problema, siempre esperamos que sea lo menos grave, lo que menos nos vaya a cambiar la vida, lo que menos nos vaya a hacer renunciar a nuestras expectativas favorables. Es natural, tendemos a ser optimistas, mientras no nos demuestran lo contrario.

Como la crisis suele ser el efecto de un exceso, la ya famosa «resaca», generalmente tratamos de tomar algún analgésico y esperar a ver si pasa. Y aunque nos duela mucho la cabeza no queremos aceptar que pueda ser un tumor. «Esto va a ser que las copas eran de garrafón… En un par de días como nuevo».

En el caso de una empresa, sería pedir un préstamo para afrontar la situación de esta campaña que va floja, y ya está. Reestructurar el tamaño nos supondría unos quebraderos de cabeza de la leche, reorientar la empresa, ¡ya no lo quiero ni pensar! Si conseguimos enmascarar algún síntoma, creemos que todo se arreglará. También es habitual que, cuando uno siente que tiene problemas, en lo que menos piensa es en hacer grandes cambios, no siendo que ya no pueda con ellos.

Contaban que en una ocasión acudió en peregrinación a Lourdes un minusválido con la esperanza de que se produjese un milagro que le sacara de esa situación. La persona que le ayudaba con la silla de ruedas se descuidó un momento, y el minusválido empezó a caer por una escalera muy larga a una velocidad cada vez más descontrolada. El hombre, viéndose en esa situación desesperada, comenzó a rezar:

«¡Virgencita, virgencita, que me quede como estoy!».

Pues eso, cuando la cosa se complica, ya sólo pedimos: Virgencita, virgencita, que me quede como estoy. ¡Como para meterme a adaptarme a cambios estructurales!

¿Cuánto dura la crisis? A grandes males, grandes remedios

La pregunta «¿cuánto va a durar la crisis?» es una de las más nocivas que nos podemos encontrar hoy en día en la sociedad y en las empresas. Da por hecho varias cosas:

- Que no se ha comprendido o no se cree que estemos ante un cambio estructural, que es lo verdaderamente importante y transformador. Porque **si estamos ante un cambio estructural, la respuesta es que nunca se va a terminar,** porque entramos en una nueva era, como cuando comenzó la industrialización. ¿Cuánto iba a durar? Siempre. Ya no se volvería para atrás.
- Aunque estuviéramos ante una crisis, evidencia que se cree que las crisis o las situaciones complicadas se resuelven por sí mismas, sin cambios en las conductas que las provocan. En el caso de Villabotijo, con sus problemas de oferta de patatas, ¿cuánto dura la crisis? Se supone que yo voy a seguir haciendo lo mismo, y me olvido de las causas. Por ejemplo, si es porque ahora hay más competencia que las vende más baratas, me da igual. Alguien tendrá que hacer algo para que eso no ocurra…
- Significa claramente, cuando se pide un pronóstico de cuándo acabará, que voy a ver si tengo pulmón para aguantar, en forma de ahorros. Si me dices que va a durar, por ejemplo, dos años más, y al ritmo de gasto actual puedo aguantar, no cambio ninguna de mis conductas.

Por eso esta pregunta es tan nociva, porque siempre significa:

NO VOY A CAMBIAR.

Aunque sólo se tratase de una crisis, necesitamos remedios en proporción a la gravedad de la situación. Si la crisis es leve, los remedios leves serán suficientes, si la crisis es profunda, con las causas muy arraigadas, los remedios deben ser contundentes, para que el enfermo no se nos muera.

Obviamente, **cuanto más tardemos en aplicar los remedios, más empeoramos la situación**, y si no aplicamos los remedios en la medida que la enfermedad necesita, podemos convertirla en muy grave.

Es el famoso síndrome del «catarro mal curado»; en principio puede parecer algo leve, pero a base de descuidarlo e ir haciendo como que él solo se cura, podemos acabar provocando una lesión crónica que nos deje bastante tocados.

Si, por el contrario, estamos ante un cambio estructural, aquí las decisiones enérgicas deben ser la norma y no la excepción. No podemos olvidar el efecto «corte de pelotón», si nos quedamos en los de atrás, la brecha cada vez se hará más grande por sí misma.

Los políticos son los peores diagnosticadores. ¿Quién quiere ser pájaro de mal agüero en un concurso de popularidad?

¿Por qué ocurre esto? Porque generalmente los políticos sólo piensan en cómo permanecer en el poder. Y, seamos sinceros, ¿quién caería mejor?:

- ¿Un médico que nos dice que tenemos un catarro, nos dé unas pastillas, y nos mande para casa,

- o uno que nos diga que tenemos un cáncer de garganta, y que nos tienen que operar ya, con la posibilidad de quedarnos sin voz?

¿De cuál de los dos buscaríamos una «segunda opinión»?

La política, en muchas ocasiones, se ha convertido en una **Operación Triunfo de popularidad**. Como si el médico que nos tuviera que operar, en vez de demostrar su pericia, fuera un fenómeno contando chistes y frases ingeniosas.

Y a nosotros ¿qué nos ha pasado en España?

Pues que no hemos tenido mucha suerte que digamos.

Espero que nadie, después de exponer **los 8 agentes del cambio**, como ya hemos dicho, discuta que estamos frente al mayor cambio estructural de la historia de la humanidad. Pero, por si fuera poco, **en España nos pilla la crisis más gorda que hemos vivido en los últimos 100 años**. Nos ha pillado con muchas patatas en los almacenes, endeudados hasta las trancas, y además, han empezado a llegar los tractores a otros pueblos de la comarca, y en un pueblo cercano han montado una fábrica de patatas fritas, y en otro un poco más alejado una fábrica textil.

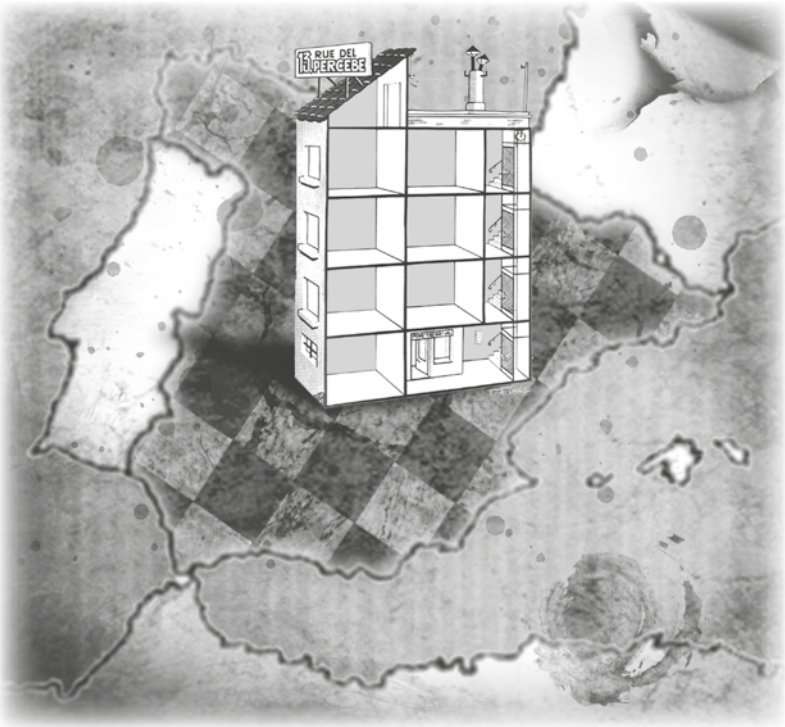
- **¿Cuáles son nuestras patatas?**
  Los 2.000.000 de viviendas que sobran, aparte de una economía subsidiada en muchos sectores como el carbón, la agricultura tradicional…

  Y un conjunto de burbujas de dimensiones estratosféricas, como el peso y las duplicidades de la administración pública, un megasector de empresas públicas ineficientes muy deficitario, que compiten en un mercado distorsionado, y que se nutren

de cobrar impuestos al resto de la sociedad. Un sistema bancario sobredimensionado, politizado hasta los tuétanos, y además politizado territorialmente, cada reino de Taifas tiene sus agujeros particulares a los que no quieren renunciar, jugando a chantajear para que se meta en cintura antes al vecino.

➡ **¿Cómo son nuestras deudas?**
Colosales. Además, debe todo el mundo, las familias, los bancos, las administraciones, las empresas públicas, las empresas privadas… Hemos llevado la goma a su límite de elasticidad. Sólo nos queda saber por dónde va a romper primero.

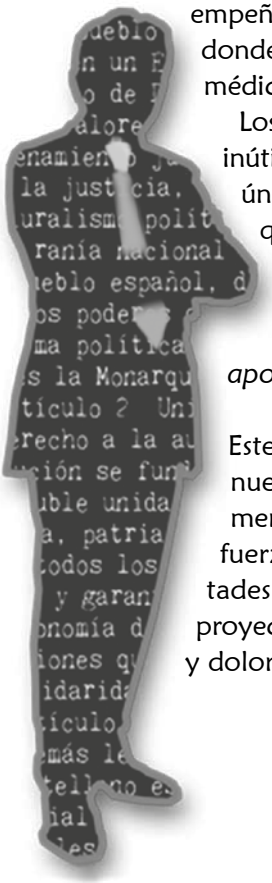
➡ **¿Y qué hacen otros países?**
Están posicionándose en los mercados, unos como fabricantes manufactureros, otros como productores de materias primas, otros incluso como oferentes de turismo atractivo.



Por lo que, o generamos pasta, o no podremos pagar las deudas, y si seguimos incidiendo en el modelo de agricultura tradicional (cultivo con bueyes), en vez de mejorar la situación, la vamos a empeorar. De hecho la estamos empeorando.

Doble enfermedad, doble cura. Pero ¿quién es el médico?

Nos toca curar el cáncer y encima nos ha cogido con una pulmonía de caballo. No pasa nada. Peor sería no verlo y perder el tiempo empeñados en ver **brotes verdes** en nuestros campos, donde no los hay. Pero para esto necesitamos nuevos médicos, **otros políticos**.



Los líderes de «tiempo de gasto» son absolutamente inútiles en «tiempo de tribulación». Los líderes cuya única preocupación es ver en qué gastan el dinero que se recoge con los impuestos para ir preparando las siguientes elecciones suelen dirigir al estilo cacique: «*yo tengo el poder, yo conservo el poder a base de repartir favores a cambio de apoyo*».

Este tipo de político que jamás ha generado nada nuevo, más bien lo contrario, es ineficaz absolutamente cuando no hay nada que repartir, salvo esfuerzo y compromiso. Sólo saben comprar voluntades, nada conocen de conducir a la gente tras un proyecto de futuro que va a suponer un arranque duro y doloroso.

Ni saben... ni quieren, ni pueden.

Generalmente lo que hacen es agravar la situación, endeudarse para que no se «note» ni la crisis ni el cambio. Se dedican a «encubrir síntomas» con buenas palabras, pidiendo préstamos para seguir comprando a la gente, que comienza a dudar, con lo que causan dos males: empeoran la enfermedad y retrasan la transformación.

Si una sociedad o una empresa está en manos de este tipo de personas en momentos tan críticos, sólo le cabe esperar la muerte tras una dolorosa agonía. Como nos advertía Aristóteles: **la degeneración de la democracia es la demagogia**.

- Nos hablaba de las formas puras de gobierno, clasificándolas en tres posibles: **monarquía, aristocracia y república**, dependiendo del número de personas en las que residía el poder: una, unos pocos, el pueblo en general.
- Pero también nos advertía de que estas formas solían degenerar en otras poco deseables: **tiranía, oligarquía y demagogia**. Siendo la última la peor de las tres. Cuando se apela a los miedos, prejuicios, esperanzas del pueblo para ganar el apoyo popular, generalmente mediante el uso de la retórica y la propaganda, las consecuencias son nefastas.

Aristóteles ya nos prevenía que en estos «gobiernos populares» la ley acaba subordinada al capricho de los muchos, definidos por él como los «pobres». Surgen los demagogos que halagan a los ciudadanos, dan máxima importancia a sus sentimientos y deseos, y orientan la acción política en función de los mismos.

Aristóteles calificaba al demagogo como **«adulador del pueblo».**

La **demagogia**, según Platón y Aristóteles, puede acabar (como forma corrompida de la democracia que es) instaurando un régimen autoritario oligárquico o tiránico, que acaba por la fuerza contra quien se le opone. Para muestra, el gobierno de Chávez en Venezuela, el de Hitler en Alemania. Al principio le dicen a la gente lo que quiere oír, y a quien se opone le hacen la vida imposible, por las buenas o las malas.

En estas condiciones, los demagogos se arrogan el derecho de interpretar los intereses de las masas, como intérpretes de toda la nación, confiscan todo el poder y la representación del pueblo e instauran una tiranía o dictadura personal.

Las crisis y los cambios estructurales son tiempos proclives para la aparición de los demagogos. «*A falta de razón, metamos ruido, usemos a la masa para proteger nuestra situación.*»

Y esto ocurre a nivel país y a nivel empresa. Cuando las cosas se ponen complicadas aparecen los «listos» que dicen lo que suena bien a la gente, al margen de que sea una locura insostenible.

La cofradía del populismo y sus secuaces

Vivimos en un mundo en que el talento sólo se premia si sirve para meter canastas o goles. Para lo demás resulta «sospechoso», no siendo que despierte al pueblo al que tratamos de desplumar. Se recompensa superlativamente a los idiotas gritones y farfulleros, y se hacen calles a los listos que se han pasado al bando de los narcotizadores de sociedades.

El populismo es un pecado que consiste en que la mayoría paga a unos pocos, para que les manipulen, abusen de ellos, pero les cuenten cuentos que sirvan de argumentos para justificarlo y, si puede ser, no sean conscientes de lo que está ocurriendo.

Es como si pagáramos a unos carteristas para que nos cuenten chistes, mientras nos qui-

tan la cartera. Estaríamos entusiasmados escuchándoles, mientras nos quedábamos sin dinero.

–¡Me habréis quitado el dinero, pero me lo he pasado…! –diría Gila–.

Y para esto último de «*contar cuentos*» se necesita a los clérigos para que extiendan la palabra del engaño. *Te alabamos, Trincón.*

Todos estos pertenecen al credo de *«sé lo que quieres oír, y yo te lo voy a decir».*

¿Por qué contamos esto?

Porque, en todo momento de cambio, surgen los que quieren vivir a costa de los miedos de la gente, y volverles a vender un pasado que no existe, y mientras tanto que nada cambie. Y esto se convierte en uno de los mayores peligros.

Los que tienen el poder en ese momento lo usan para que las estructuras se mantengan y se manipule a las masas, desde un púlpito, desde una televisión, desde un periódico, desde un twitter… cualquier medio vale. Deben ser ocurrentes y carecer de escrúpulos, aunque todavía son más útiles los ocurrentes que se creen sus propias mentiras, porque las gritan con más convicción. Se hacen pasar por gente del pueblo, pero les gusta más la pasta que a un tonto un palo. Normalmente esto les reporta millones, y viven exactamente igual que la gente a la que critican.

«Una cosa es predicar y otra muy distinta dar trigo.»

Por ejemplo, podemos encontrarnos con actores archimillonarios, que viven como sátrapas podridos de dinero, que claman contra los que tienen dinero (mucho menos que ellos, por supuesto), pero no sueltan un duro de sus acaudaladas bolsas. De hecho, han comprendido que hacerse pasar por representantes del pueblo da mucho más dinero que enfrentarse a él. El caso es que, en estos momentos de incertidumbre, es muy fácil caer en los discursos de los que nos prometen que nada va a cambiar, y que todo debe ser como en el pasado.

Lo bueno es que cuando todo se derrumba siempre pilla a los mismos, a los «*nosotros*». Los «*ellos*» nunca están, se han llevado su dinero fuera, desaparecen, se exilian, venden su capacidad de manipular a otros postores, que siguen necesitando charlatanes convincentes.

Además, tanto los *Gómez del Terruño*, que no tienen muy claro qué papel tendrá la tierra en un mundo donde, a lo mejor, lo importante y más rentable es freír las patatas, o hacer zamarras, o como los *Boyer*, que intuyen que sus conocimientos, transmitidos como secretos dentro de sus familias, de cómo conducir y criar a los bueyes, pueden convertirse en completamente obsoletos y fuera de lugar, o los *Yerbabuena*, que se encuentran con que los tractores no se alimentan de heno, y acaban de hacer un gran pajar para vender heno en invierno, todos estos tienen muchas razones (y generalmente recursos) para impedir que el mundo cambie. No lo conseguirán, pero lo retrasarán bastante.

Hay muchos, muchísimos intereses en que las sociedades no avancen. Sobre todo, estos intereses los tienen los que detentan el poder, pero para eso necesitan adormecer al pueblo para que no se mueva, y para este cometido, utilizan a la cofradía del populismo. Unas veces valen unos argumentos, otras los contrarios, depende de las modas, pero, al final, lo que persiguen es mantener el **statu quo**.

Sin embargo, ¿creéis que estos empeños en el siglo XXI sirven de algo? Absolutamente de nada. ¿Creéis que por mucho que se empeñen los tractores no acabarán llegando al pueblo?

En siglos pasados, donde el aislamiento podía ser una alternativa, y la autarquía (ser autosuficientes) sonaba como algo posible, estas conductas supondrían pobreza y retrasos, pero se podrían mantener durante un periodo más o menos largo. Pagando el precio, por supuesto. Pero en pleno siglo XXI esto es kamikaze. Para muestra, Corea del Norte.

En estos momentos, el país que pierde un año puede perder una década o dos.

Lo que ocurre es que, si la fuerza de los poderes establecidos es suficiente, retrasarán el avance hasta que todo se desplome por el peso de la sinrazón.

¿Cuándo cambio? ¿Acertaré? El viaje hacia la tierra desconocida

En el próximo bloque procuraremos entender por qué es tan complicado dar el paso hacia delante, y cuáles suelen ser las actitudes habituales, así como alguna trampa de análisis en la que fácilmente podremos caer.

Trataremos de ser pedagógicos, dado que cambios estructurales se han producido muchos a lo largo del último siglo, aunque eran más puntuales. Afectaban a un solo tipo de negocio. No se daban a la vez los otros grandes agentes del cambio, que han convertido la transformación en global, y que afectan a toda la sociedad por completo. Si lo entendemos en lo pequeño, luego resultará muy fácil entenderlo en lo grande.

Más adelante propondremos otro ejemplo para que se parezca más a lo que estamos viviendo hoy en día, con un pequeño viaje en el tiempo hacia los años 70, para tratar de ver la situación con la mentalidad de entonces. Visitaremos dos empresas que tienen que tomar decisiones en esos días, porque ha aparecido un elemento nuevo, **el ordenador**, que parece que viene a «cambiar la decoración».

- La primera empresa es una multinacional de máquinas de escribir: **Olvidetti**. Se encuentra en una situación pujante y es líder en su sector.
- La otra es una empresa más modesta, pero relativamente hegemónica en su ciudad, la gran asesoría fiscal, laboral, contable, **Lex Boba**.

Como os podéis imaginar, la aparición del ordenador no afecta de la misma forma a la situación de cada una de ellas. Para la primera es una **amenaza/oportunidad** de primer orden, va directamente contra lo que hacen. Para la segunda, cambiará su forma de trabajar, pero su trabajo en sí mismo habrá que seguir haciéndolo de una forma u otra.

- Si en **Olvidetti** no son conscientes del cambio de modelo pueden caer en el error de buscar las causas donde no están. Pueden decir que los chinos fabrican máquinas más baratas, o que los clientes siguen modas injustificadas, y que eso les frena los resultados. No lo han entendido. Su modelo ha terminado. **Su problema no son los chinos, es su ceguera voluntaria.**
- En la asesoría ocurrirá algo parecido, puede haber personas muy influyentes a las que no les haga ninguna gracia aprender a manejar ordenadores, o que su trabajo sea sustituido directamente por los ordenadores y tengan que dejar una ocupación que les hacía sentirse importantes o que era relativamente cómoda.

Llega el mundo de lo desconocido. Del **«no sé cuál será mi sitio en el siguiente modelo»** y es normal que surjan temores. Pero eso no justifica que nos hagamos los abanderados del error.

Hay noticias que siempre son terribles. Al menos así las interpretamos

Da igual cuándo te lo digan, da igual cómo, hay noticias que nunca caen bien. ¿Os imagináis ver un día las noticias y que salga el presidente de vuestro país y confirme que el país se está hundiendo, y que tarde o temprano todo va a quedar anegado por el agua?

Es posible que antes hubiera una cierta polémica, que se hicieran documentales en uno u otro sentido, pero cuando comienzas a ver el agua en las calles de tu ciudad, comprendes que es cierto y que no hay vuelta atrás. La isla donde vives, y donde están todas tus propiedades, se está hundiendo, y todos debéis abandonarla.

No es para mañana, pero es inexorable. Todos tus recuerdos, toda tu vida, están unidos a lugares y hechos que ocurrieron en esa tierra. ¿Qué va a ser de ti, de tu familia? Aquí ya sabías el papel que ocupabas, creías saber cómo sería tu trabajo dentro de un año, tus vacaciones…

–Y ahora, no me puedo imaginar cómo será mi vida dentro de un mes… –te lamentas–.

Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo…, del miedo al cambio.

Octavio Paz

Las 7 reacciones. ¿Alguna es la tuya?

¿Qué solemos hacer las personas ante estos casos? Las 7 actitudes vitales

No sé si afortunada o desgraciadamente he vivido ya algunas situaciones dramáticas colectivas, y he visto cómo la gente reaccionaba ante hechos con los que nunca habían contado, y que se salían de su capacidad para afrontarlos.

¿Cuál suele ser la primera reacción?

1 La negación. ¡Es imposible que eso sea verdad!

Cuando alguien nos comienza a comentar la posibilidad de que algo grave va a ocurrir, lo primero que hacemos es no aceptarlo, negarlo, no querer verlo.

Es una reacción que observamos en los niños pequeños. Se tapan los ojos con las manos cuando algo les amenaza. Hay algo dentro de nosotros que nos dice que si no lo vemos, no está ahí.

Podemos descalificar al mensajero, que habitualmente pasa a ser persona non grata. Y comenzamos la desesperada búsqueda del

«clavo ardiendo», algo a lo que aferrarnos, aunque esté al rojo vivo.

Si la opinión de otra persona confirma nuestros deseos, la suscribimos, la utilizamos de fuente de información. Aunque toda la vida hubiéramos pensado de esa persona que era tonta de remate, o, peor aún, mentirosa. Hoy nos conviene creerle y le creemos.

Si, además, el daño no es para ya mismo, porque el pronóstico es de materialización lenta, mejor que mejor, para seguir pensando que nada ocurrirá.

–¿Ves? Hoy es otro día y no ha pasado nada.

Además, solemos interpretar cualquier signo en la dirección que nos interesa como una confirmación de nuestra teoría.

Si en esa isla parara de llover, o hubiera una sequía que hiciera bajar el nivel de los ríos y de los lagos, nosotros lo tomaríamos como una prueba irrefutable de que no nos íbamos a hundir. Veríamos brotes verdes, donde sólo hay situaciones coyunturales. Si nos prestan 100.000 millones y los repartimos entre la gente, haciendo obras absurdas como subir las aceras 20 cm, muchas personas pensarían que se acabó la crisis, y a vivir… Pero en realidad no habría cambiado nada. Habríamos ganado un «año artificial», porque en un año el agua las volvería a cubrir, pero con una diferencia: ahora deberíamos 100.000 millones más.

Por eso, las medidas de estímulo que proponen los keynesianos puede que funcionen en crisis al uso (tifones), y siempre que se empleen en algo más o menos útil. Si estos estímulos los utilizamos en crisis con fuertes endeudamientos, o se aplican a medidas del gasto por el gasto, el clásico «hacer zanjas, tapar zanjas», el remedio será peor que la enfermedad. En el caso de un cambio estructural, si no nos adaptamos a la nueva sociedad donde viviremos, lo único que haremos, negando el cambio, será empeorar significativamente la situación.

Por supuesto, apelaríamos al hecho de que muchas veces se han equivocado los expertos. Y quién nos dice a nosotros que las placas tectónicas no dejan de moverse o lo hacen en una direc-

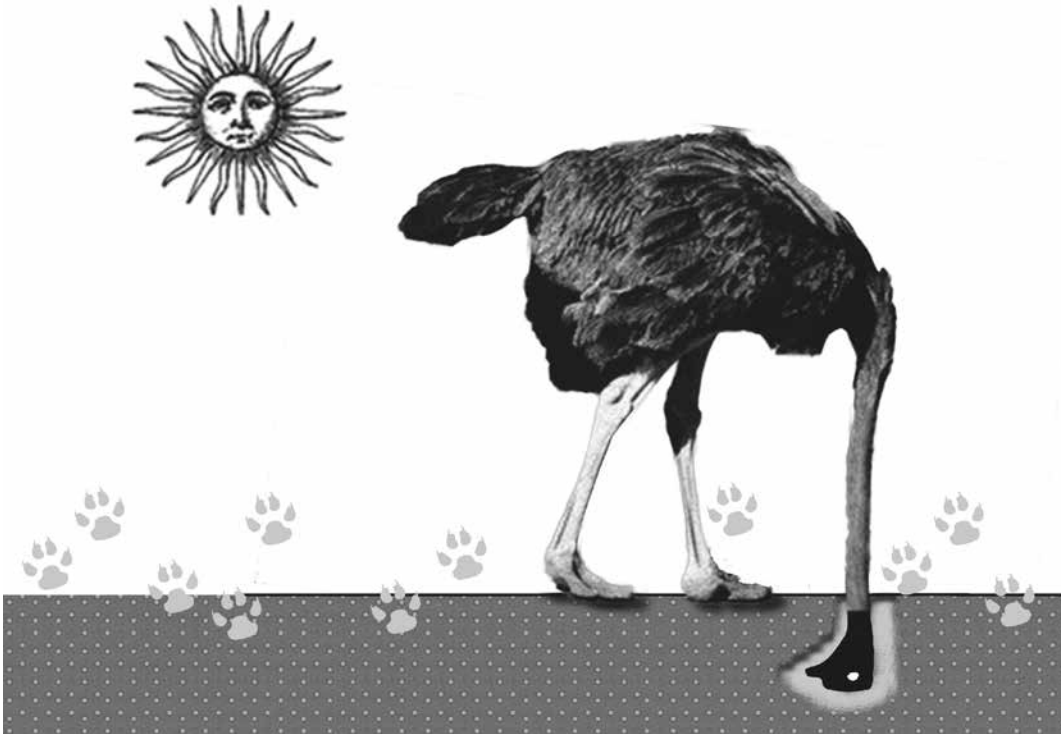
ción opuesta. Podría ser, ¿no? Pues ya está. Eso es jorobado para los que están en el mismo borde del mar. Pero nosotros vivimos en el medio de la isla…

¿Qué consecuencias tendría?

Imaginemos a un avestruz… que cuando se presenta un peligro, suele meter la cabeza en la arena para no verlo. Ha llegado un lobo y el avestruz, aterrorizado, entierra su cabeza. ¿Su peligro será mayor o menor?

Obviamente mayor. No sé si hubiera podido escapar corriendo pero lo que sí sé, es que enterrando la cabeza le facilitamos mucho la tarea al lobo.

Pues en el caso que nos ocupa, igual. **No querer ver que el mundo se va a transformar radicalmente no va a mejorar nuestra situación.** El problema no es que vaya a venir un lobo, es que **el lobo ya está aquí**. Creer que se irá es buscarse problemas añadidos.



Nos podemos visualizar en esa isla y pensar que nuestro negocio está allí, nuestra casa, sí, la de la hipoteca, también está allí. Que no hemos vivido en otro lugar, y que lo que sabemos hacer es arar con bueyes. Y en eso somos medianamente buenos. Hay que reconocer que la situación no es nada fácil de digerir.

Así te vas a encontrar a muchas personas. Sobre todo empleados y personas que habían apostado por algo «fijo», también las personas que se sienten de la parte favorecida en el reparto de los papeles en esa sociedad. El alcalde de Villabotijo, los empleados del ayuntamiento, el que tenía un contrato para mantener todo el alumbrado público del pueblo en los próximos años… No les va a resultar fácil levantarse una mañana y decir: «*mi gozo en un pozo*» (y nunca mejor dicho :-( ).

Cuando ocurre en el interior de una empresa, y alguien alerta del final de un ciclo, de algún peligro inminente al que podría ponérsele remedio, suele ser silenciado por las buenas o por las malas. Por lo que el resto de la gente que también lo ve opta normalmente por callarse e irse adaptando a la situación, tratando de sacar el mayor provecho.

2 La inmovilización. No sé qué hacer, no sé dónde ir, ¡me he bloqueado!

Cuando se empieza a aceptar la situación, hay personas que se bloquean. No niegan el hundimiento, pero no saben qué hacer. La vida no les había preparado para esto. Entran en un estado «zombie». Siguen viviendo como antes, pero aún con menos iniciativa.

Esto se ve muy claro en los políticos. Son muy pocos los que saben reaccionar ante situaciones de grandes cambios. Se quedan

ensimismados, y **no queriendo equivocarse, no hacen nada.** Se les ve sobrepasados, su cara lo dice todo. La mayoría pensaron en ser políticos en tiempos de bonanza, donde la gente pagaba impuestos porque había abundancia, y ellos se dedicaban a administrar el dinero público, que tan poco esfuerzo les había costado recaudar :-). Daba para hacer cosas y para robar. Pero ahora no hay nada. La producción de patatas es casi nula y las obligaciones siguen estando ahí.

Así, hay mucha gente que ha heredado la empresa en una época más tranquila, y nunca pensó que tendría que enfrentarse a situaciones de cambio de esta magnitud. No suelen tener ni la **aptitud** (preparación necesaria) ni la **actitud** (ganas de trabajar a brazo partido, haciendo muchas renuncias de lo que creían que era su nivel «normal» de vida).

En las empresas en situaciones difíciles ves a gerentes desconcertados. Casi tienes que empujar a la gente hacia la acción.

–No te quedes parado, haz algo.

–Sí, pero ¿qué? Es que he intentado varias cosas y ninguna da resultado.

A veces es cierto que se han intentado cosas, pero otras muchas veces no es verdad, ya que sólo han dicho que hay que hacer tal o cual, pero luego no ha habido continuidad, ni seguimiento. Normalmente, cuando escarbas, ves que realmente han hecho muy poco, incluso menos que en etapas mejores, cuando, obviamente, era menos necesario. Simplemente, se paralizan aturdidos.

Asombrosamente, es algo que viene de nuestra condición de animales. Cuando un ser humano se siente amenazado, todo su organismo se pone en situación de «emergencia», anula todas las funciones «superficiales» y concentra su potencial en salvar la vida. Tiene su momento de estrés. Resulta claro que, si nos ataca un león, no necesitamos funciones cerebrales como la capacidad de hacer poesía o de multiplicar. Nuestro organismo reduce todas sus opciones a atacar o a huir. Y todo el cuerpo se concentra en eso. Los músculos tienen que estar completamente «dopados», y no se puede dudar. No es tiempo de pensar. Como podéis imaginar

éstas son conductas muy apropiadas para luchar contra un león. ¿Voy a por él o me largo a toda prisa? ¿Puedo con él o es mejor huir? Como te pares debido a cualquier consideración te come.

El problema empieza cuando te das cuenta de que este mecanismo es muy útil para responder a ataques de leones, pero no para responder a situaciones más complejas, donde precisamente la cabeza es nuestra arma desequilibrante. A veces nuestro cerebro entra en bucle, y se nos queda colgado, en un *«ni p'alante, ni p'atrás»*. **Ahí lo tienes, otro paralizado :-)**.

Esto es mucho más común de lo que nos podemos imaginar. Si hablas a las personas en ese estado, parece que te escuchan, pero no están procesando. Lo único que cabe es sustituirlos de esa responsabilidad, porque son uno de los mayores obstáculos para la salvación. Imaginaos un capitán de barco bloqueado en medio de una tempestad. Todo el mundo esperando instrucciones, y el pobre hombre aterrorizado.

Si nos dijeran que nuestro mundo conocido se iba a inundar, la noticia sería de una magnitud enorme y, de hecho, mucha de la gente con la que hablo y a la que explico que algunos de los rasgos característicos del siglo XX van a desaparecer me mira desconcertada, como no entendiendo la situación, o lo que es peor, no queriendo entenderla. Intuyen que eso puede ser verdad, y no quieren saber nada más.

Hay que estar muy atento al síndrome del «hundimiento en el sillón» y el «¡Dios mío, no se me ocurre nada que podamos hacer!». El agua sigue subiendo y nuestras posibilidades disminuyen cada día que pasa.

3 Minimización. «Es verdad lo que dices, pero no es para tanto...»

Ésta es una etapa posterior, o **una actitud más cercana a querer ver la realidad.** Aquí no se niega el hecho, pero se le resta importancia a la gravedad o a la urgencia.

> *«Alguien hará algo, siempre ocurre», «No van a dejar que todo se hunda», «Tranqui, que hay tiempo», «¿Tú ves a la gente corriendo por la calle alarmada? ¿No? ¿Lo ves?, no es tan grave», «Estos científicos son unos alarmistas, seguro que tenemos mucho más tiempo».*

Podría escribir más de cien frases que me encuentro a diario en la calle, de personas que quieren quitarle urgencia al hecho del **cambio de paradigma.**

Hay una especie de creencia de que si no le damos importancia a un problema, el problema deja de ser importante. Lo que ocurre es que la magnitud (grande o pequeña) no cambia por la importancia que nosotros le demos. Si tenemos un ligero catarro y nosotros nos obsesionamos, no por ello el catarro se convierte en algo mortal, y, por el contrario, si tenemos una neumonía, aunque nosotros digamos que es algo leve, no se detiene su avance.

En Villabotijo seguro que hay gente que no niega que la época de los bueyes ya está llegando a su fin, pero afirman que va a ser bastante más lento de lo que pronosticó *Cristóbal Colocón.*

Lo que nos jugamos, como luego veremos, no es si tendremos que abandonar la zona que se hunde, que eso, al final, no nos quedará más remedio, por las buenas o por las malas. Lo que **nos jugamos son las condiciones en las que viviremos en el siglo XXI**. No es lo mismo llegar de los primeros que de los últimos.

Aparte, en esto de las enfermedades, seguramente es mejor pasarse de precavido que de pachorra y tranquilón, ¿no?

4 La ira. ¡No es justo! ¿Por qué me tiene que pasar a mí?

Éste es otro de los enfoques «animales» que podemos adoptar. **Proyectar nuestra rabia contra todo lo que suene a cambio.**

–¡NO quiero oír nada relacionado con los cambios! ¡Y a quien me hable de ello le arranco la cabeza!
–¿Quién es ese Cristóbal Colocón? ¡Se va a enterar de lo que hago yo con su tractor de las narices! Sólo faltaba que uno de «fuera del pueblo» nos viniera a jorobar la vida. Con lo felices que éramos hasta que ese engendro apareció en el pueblo.

Puede ser que *Emilio Micida* reúna a unos cuantos vecinos y vayan a casa de *Cristóbal*, lo maten y quemen su tractor. «*Muerto el perro se acabó la rabia*», dirán mientras se lavan la sangre de sus manos.

Pero ¿esto ha cambiado realmente algo? En todo caso lo ha empeorado. Ha facilitado que Villachip se ponga por delante en todo. Además, si alguien tenía pensado ofrecer algún adelanto o alguna novedad o propuesta de mejora, se guardará muy mucho de ir a hacerlo a Villabotijo, que se acabará convirtiendo en un lugar maldito de pobreza, odio y deseo de escapar de allí por parte de los mejores.

Por ejemplo, Corea del Norte. Pueden empeñarse en perseguir todo lo que suene a exterior, pero su situación irá empeorando progresivamente hasta el sufrimiento extremo en el que están, y al que van a llegar :-(.

También hay territorios que se empeñan en cerrarse a los cambios, propiciando que tradiciones o idiomas minoritarios o religiones se impongan, calificando de hostil a todo lo de fuera. Generalmente, estas situaciones sólo pueden sostenerse con el uso de la violencia, las amenazas y un continuo estado de enfrentamiento contra «el enemigo». Además, si vas a cualquier territorio de éstos y les señalas otro territorio donde hacen exactamente lo mismo, pero con otra imposición distinta, no son capaces de ver

las coincidencias: Nosotros no somos así –te repiten–. Y es que lo que imponemos nosotros es lógico, lo que imponen los demás, irracional :-).

También en las empresas hay fases de fanatismo y de aislamiento. Imaginad a alguien al que después de haber hecho las mejores instalaciones para conservar heno en el invierno le planteen que van a ser inútiles. El jefe se aísla en el no querer ver, y reacciona violentamente contra todo lo que suena a cambio.

Mal asunto cuando se cae en esta conducta. **Los tiempos finales suelen ser muy, muy duros, mantenidos a puro dolor.** En fin…

5 Culpabilización. Cuando encuentre al responsable de esto me lo cargo

Una actitud cercana a la anterior, aunque distinta, es la de buscar al responsable de los cambios, como si los cambios fueran una decisión caprichosa de alguien aburrido con la etapa anterior.

Ahora, con lo que hemos dado en llamar crisis, continuamente se buscan responsables. Y, por supuesto, que de la situación de crisis hay unos más culpables que otros, pero eso nada tiene que ver con el cambio estructural. Encontrar culpables puede ser justo, pero es inútil respecto a lo importante que tenemos que hacer, que es **adaptarnos al siglo XXI.**

Para lo único que puede ser útil es para descubrir si esas personas son obstáculos para el avance. En ese supuesto, sí es relevante, pero no por su pasado, sino por cómo interrumpen nuestra marcha hacia el futuro.

La culpabilización suele ir acompañada de otra actitud: **la exculpación propia.** *«Yo soy un bendito, no tengo culpa de nada, y, por supuesto, que a mí me lo den resuelto.»*

¡Cuidado! Muchos de los responsables de la situación no son únicamente los que cualquiera puede señalar con el dedo. Es sencillo acusar a los políticos y a los banqueros. Y no lo niego, son los protagonistas. Pero ¿quién ha puesto a esos políticos? Porque todos los países que nos estamos hundiendo hemos «elegido a nuestros corruptos y miopes políticos». Y respecto a los bancos, yo no he visto a ningún banquero con una escopeta para obligarnos a que pidiéramos un préstamo para vivir por encima de nuestras posibilidades. Cuidado con las simplificaciones facilonas. Todos tenemos buena parte de culpa. Pero ni siquiera esto es lo importante.

Lo trascendente es que **estamos perdiendo mucho tiempo buscando culpables,** y nos olvidamos de que la isla se está hundiendo. A ver si por andar buscando quién se ha llevado mi queso me olvido de ir a buscar queso nuevo ;-). Una vez que hagamos una revolución de orgía y sangre, de que hayamos quemado vivos a los «supuestos» responsables, entonces, ¿qué? ¿Alguien frenará el avance del agua?

Más bien creo que caeremos en un caos de negación y fanatismo que nos impedirá avanzar. Y con esto no digo que no haya que introducir correcciones, y que los que han convertido nuestra situación en una crisis como una catedral no tengan que pagar, pero más importante es que los apartemos de nuestro futuro, donde volverían a corromper, si pudieran, la nueva situación.

6 La depresión. No me levanto de la cama. Yo soy de Villallorona del Cebollar

Podemos aceptar la situación y entregarnos a la pena de ver nuestro mundo desaparecer. En este caso nuestra actitud no es negar-

lo, tampoco tenemos una actitud hostil hacia lo nuevo, pero nos refugiamos en el abatimiento.

–¡Era tan bonito…! Que creo que no quiero vivir en otra parte.

–Si mi mundo se hunde yo me hundiré con él.

Estas afirmaciones pueden sonar bien, sobre todo después de una sobredosis de películas montadas sobre tragedias y sentimientos almibarados. Es como si se muere la persona de la que estás enamorado, y te dejas apagar en un rincón, rodeado de todos sus recuerdos. Bien para Hollywood, nefasto para la vida real de cada uno.

Es fácil pensar que en un mundo, por ejemplo, muy tecnológico, vas a estar desubicado, porque ya tienes una edad que… y algunas estupideces de ese calado, y que eso te lleve a deprimirte, como el día que sales de copas por los sitios que solías, y ves que allí ahora está lleno de «niños» que te ven como un puretilla desubicado. Vuelves a casa medio plof, no queriendo volver a salir de marcha. Pues el cambio estructural, para gente de una determinada edad o para gente que se había apoltronado mucho en sus puestos de trabajo, a veces se traduce en rendirse. Estas actitudes son absurdas y, además, suelen conducir a mucho más sufrimiento de difícil arreglo.

La tristeza no es una alternativa en los tiempos difíciles.

Ablanda el coraje que vamos a necesitar.

En este momento de cambios, vemos a gente languidecer entre sus penas, entre sus frases mil veces repetidas, entonando continuamente el «*pobre de mí*».

¿Qué se consigue con eso? ¡Empeorar nuestra situación!

Cuando las cosas se vayan poniendo más difíciles en el modelo siglo XX, cuando la «inundación» sea

más evidente, cada vez tendrán que trabajar más en ese modelo caduco para sacar menos dinero. Los vendedores de máquinas de escribir **Olvidetti** cada vez tendrán que esforzarse más para hacer las mismas ventas, y ni con eso lo conseguirán…

La depresión sólo conduce a más inactividad, y a más causas para deprimirte. Por lo tanto, entrar en ese círculo vicioso es muy peligroso, porque cuanto peor está la cosa, más razones tienes para deprimirte, y cuanto más te deprimes, peor se pone el asunto.

Es como si te da por comer cuando te deprimes por verte gordo. Es el cochinillo que se muerde la cola :-). Comes porque estás deprimido, y cuanto más comes, más gordo te pones, y entonces más te deprimes.

7 Aceptar la realidad y trabajar en esa línea. ¡Menos mal! ¡No estamos todos locos!

Ésta es la actitud correcta.

«*Fue bonito mientras duró*», pero nos queda un largo viaje por hacer, y no son tiempos de ponerse a lamentarnos. Un viaje exterior hacia circunstancias que no conocemos, y un viaje interior de cambio de objetivos, expectativas y formas de entender la vida.

Los dos viajes serán intensos y no exentos de peligros, frustraciones, cansancio y dolor. Estamos en un momento crucial de la historia de la humanidad. Caminamos por un sendero estrecho excavado en el borde de un acantilado, mortal si nos caemos. El terreno es resbaladizo y hay que avanzar sin demora.

También está lleno de recompensas. Descubriremos un mundo nuevo, lleno de oportunidades. Podemos y debemos gestionar, desde la autorresponsabilidad, nuestro destino. En buena medida somos dueños de lo que nos ocurra y **a nosotros nos**

deberemos exigir, en primer lugar, explicaciones sobre lo que nos ocurra.

La visión y la adaptación serán cualidades imprescindibles en un entorno poco predecible. Hay que tratar de adivinar cuál es el camino y anticiparnos a lo que pueda ocurrir.

Necesitamos líderes que reconozcan tanto las oportunidades como los peligros antes de que sean obvios. Cuando ya los ve todo el mundo… ¡para qué nos servirían ya!

La diferencia entre la vida de unas personas u otras, en tiempos de cambio, la va a marcar el **LIDERAZGO**, tanto a nivel individual como colectivo.

- A nivel individual porque debemos aprender a afinar nuestra brújula, y con voluntad firme, seguir avanzando sin caer en las trampas de un final de etapa.
- Y a nivel colectivo, porque necesitamos gente que sepa tender puentes hacia el nuevo tiempo, y haga una verdadera labor de protección, motivación y enseñanza, para que resulte mucho más fácil la transición a todo el mundo. Equivocarse de líder marcará la diferencia entre caer por el acantilado o llegar a una tierra fértil.

Y ¿cuáles son las trampas de un final de etapa?

Cuando uno empieza a resolver un problema, las primeras soluciones que uno se encuentra son muy complejas, y la mayoría de la gente se detiene allí. Pero si uno sigue, y uno vive con el problema y le quita más capas a la cebolla, muchas veces uno se encuentra con unas soluciones muy simples y elegantes. La mayoría de las personas no invierte el tiempo o la energía para llegar a eso. Nosotros creemos que nuestros clientes son inteligentes y quieren productos bien pensados.

Steve Jobs

Las trampas de la falsa razón. Algunos pensamientos trampa

Los cinco falsos faros que nos pueden llevar a encallar

Éstas son posibles trampas argumentales típicas del final de una etapa. Tienen aspecto de apuestas razonables, pero en realidad nos llevan a tomar decisiones peligrosas o equivocadas. Los hemos denominado cinco faros porque los faros sirven para indicar el camino en condiciones difíciles, y de baja visibilidad, pero los hemos calificado de «falsos faros», porque pueden inducirnos a pensar que ésa es la dirección correcta, cuando, como veremos, no lo es.

Como decimos, **son posiciones «aparentemente» razonables**, y precisamente por eso son especialmente peligrosos, por lo que si uno no anda con mucho ojo puede pensar que es un enfoque justificado. Y probablemente no lo sea. Conocerlos nos hará estar prevenidos.

1 Echar un pulso a lo inevitable. Yo soy más fuerte que el universo

Éste consiste en **invertir en más «siglo XX»**, es decir, se tienen recursos o se piden prestados, y, si el problema es la inundación,

y nos hundimos a razón de 20 cm al año, yo puedo levantar más plantas a mi casa y a mi negocio.

Hay gente a la que este final de etapa le puede pillar en buena situación, y se niegue a cambiar. Es comprensible. Cuando tienes una buena mano de cartas en una partida, no te quieres levantar, aunque sepas que hay una inundación en el edificio.

☆ **Uno puede proponerse ser la mejor empresa «modelo siglo XX». Aunque no lo llame así.**

Volvamos a la empresa que fabrica máquinas de escribir, **Olvidetti**. Obviamente, hoy sería absurdo, pero cuando empezaron a llegar los ordenadores no lo era tanto. Al principio, los ordenadores eran muy complicados y limitados, y, además, muy caros. ¿Qué puede pensar **Olvidetti** en ese momento?

> *–Vamos a destinar todos nuestros recursos a hacer las mejores máquinas de escribir de todos los tiempos, y con eso extender la duda entre los posibles compradores sobre la conveniencia de comprarse un ordenador –dijo el director general tratando de arengar a los trabajadores en un discurso que quedaría como histórico :-).*

Podemos gastarnos enormes sumas de dinero en publicidad, en contratar a los mejores vendedores, en patrocinar escuelas…, en lo que queramos. Obviamente, eso retrasará el cierre total, pero nos habremos comido todos los recursos que necesitamos para el largo viaje que al final tendremos que hacer, para asentarnos en el siglo XXI.

☆ **Esto puede pasar a nivel personal también: continuar queriendo ser el mejor en algo sin futuro.**

El mejor domador de leones, en un mundo al que ya no le gustan los circos. De nada sirve tu empeño, tu dedicación. El campo sobre el que siembras está anegado de agua, todo se pudrirá.

Además, como ese modelo de entender la vida se irá despoblando progresiva e irremediablemente, cada vez nos será

más difícil continuar en nuestra ceguera voluntarista. No sólo será cada vez más difícil encontrar clientes, sino también encontrar proveedores, que al tener un solo cliente, optan por cerrar. De este tipo de empresas se ven muchas en estos días. Además esta trampa es muy peligrosa, se vuelve a parecer a la del gordo deprimido. Cuando te ves líder de un sector, cuando compruebas que eres el que mejor hace las cosas, te resistes a abandonar esa posición, por otra forma de hacer las cosas, que vete tú a saber en qué puesto quedas.

Esta enfermedad es propia de empresas y personas de éxito en el final de una etapa. Su propio éxito los entierra. Verás desaparecer a empresas increíblemente exitosas simplemente porque no quisieron dejar de ser los primeros de su sector. Se apagaron a la vez que su sector «siglo XX».

2 Dejarlo todo para el último momento. Hoy no… ¡mañaaaana…!

Hay personas que aceptan la magnitud del cambio y la necesidad de adaptarse, pero siempre tienen una buena razón para dejarlo para la semana que viene, para después del verano, para cuando comience el año… Os puedo asegurar que si buscáis excusas para no hacer algo, milagrosamente, siempre aparecen. Además operan dos principios subconscientes:

- Hasta hoy he vivido de esto, malo será que no pueda aguantar una semana más.
- El deterioro es lento y progresivo, casi imperceptible de un día para otro.

Son dos trampas argumentales muy resbaladizas y peligrosas, porque las dos son ciertas, y los seres humanos razonamos de

una forma consciente, pero actuamos mediatizados por el subconsciente.

Es verdad que hasta hoy has vivido con las reglas del anterior modelo, y que una semana más no cambiará esencialmente las cosas. Pero el problema es que la gente ya está empezando a irse, y de vez en cuando parten trenes. Y cuando parte un tren, ya no para.

Si en Villachip ponen una fábrica de **ZAmarRA**, ya no la pondrán en Villabotijo, porque no la van a desmontar para trasladarla, y con ella a todos sus trabajadores.

¡Paff! El primer tren que se fue para no volver :-(.

Si ponen un taller de tractores, igual, otro tren; si ponen la fábrica de patatas **Pringan**, lo mismo, otro tren. Y te puedo asegurar que el número de trenes no es infinito.

Cuando expliquemos cómo llega la gente al siglo XXI podremos entender lo importante que es no perder ni un solo día.

Y también es verdad que los cambios estructurales son como el crecimiento de los hijos, se dan más cuenta los parientes que los ven de temporada en temporada que los padres que los ven a diario. De un día para otro apenas se nota el nivel del agua. Pero si alguien viene a vernos, nos dice:

–¿Pero cómo podéis trabajar con el suelo todo encharcado?

–Ya ves, así llevamos ya un tiempo. El caso es que como ya hemos decidido cambiar, todo lo que hacemos son medidas provisionales, en lo que cambiamos…

¡Cuidado con la enfermedad del mañana!

El mañana llega mucho antes de que nos demos cuenta.

3 Convertirnos en estatuas de sal. Avanzar mirando atrás

Cuenta el Génesis que Abraham tenía un sobrino llamado Lot, y que mientras Abraham se asentó en el encinar de Hebrón, Lot acabó viviendo en Sodoma, cerca de Gomorra. Mal sitio para vivir, visto desde hoy en día :-).

El caso es que habiendo decidido Dios aniquilar a estas ciudades, encontró a un solo hombre justo (evidentemente se trataba de Lot, si no, no hubiéramos contado su historia), y le invitó a dejarlo todo y salvarse con su familia.

Curiosa coincidencia con todo lo que estamos viviendo hoy en día, y que relatamos en este libro.

El caso es que la indicación que el ángel les dio fue que debían avanzar sin volver la vista atrás. Debía ser muy chungo lo que iba a pasar, supongo, para dar esa instrucción :-(.

La mujer de Lot se llamaba Edith, y debió pensar que la advertencia del ángel no iba muy en serio, y desobedeció. Miró para atrás y quedó convertida en estatua de sal, y no llegó a su destino. Probablemente todo esto sea una metáfora para que no dudes mucho cuando Dios te da alguna instrucción concreta :-). El caso es que como metáfora nos vale.

Existe una fuerte tentación, en épocas de cambio, de aceptar que hay que avanzar, queriendo reproducir los esquemas antiguos para las situaciones nuevas, no dejando de mirar hacia atrás. Hay gente que cree que empezar un nuevo proyecto significa estar ya en el siglo XXI, y muchas veces lo que hacen no es más que empezar de nuevo, con los esquemas que han conocido, o con asesores y formas de pensar del siglo XX.

Suelen ser personas que han conocido el éxito en el siglo XX trabajando de una determinada forma, y tratan de repetir esos es-

quemas. En el caso de Villabotijo sería un agricultor que sustituyera la yunta de bueyes por un tractor, pero no cambiara el concepto que tiene de la agricultura, su comercialización, la utilización de la mano de obra… El tractor supone que una persona puede hacer el trabajo de 50, y con distinta profundidad y empleo de nuevos aperos, por lo tanto debemos aprovechar esa fuerza productiva. No es cuestión de hacer ahora el trabajo en menos días, pero no cambio sustancialmente, y además quiero seguir ganando lo mismo. **Hay mucha gente que se ha creído que las mejoras técnicas significaban que iban a trabajar menos. No han entendido nada. Probablemente haya que trabajar igual o más, pero de una forma distinta.**

Recordemos la asesoría **Lex Boba**, a lo mejor ponen un ordenador para hacer las nóminas y los documentos de cotización a la seguridad social, y la gente se cree que lo que antes hacían en horas de trabajo y cálculo, y que ahora hace el ordenador en dos minutos, se va a traducir en horas de ocio y mirar al techo. ¿Verdad que están confundidos? Que es como muchas veces se han entendido las mejoras estructurales.

También puede ocurrir que acepten parte de las herramientas, pero con el «estilo» de trabajo anterior. Por ejemplo, como si una empresa acepta que tiene que tener página web y la encarga, y en vez de llevar catálogos para vender llevan tablets, pero siguen con las mismas formas de comercialización y estrategia. Parece más moderna, pero nada más. Su vista sigue puesta en el modelo siglo XX.

También es el caso de gente que no se quiere desprender de partes de la empresa, quizá porque tengan algún anclaje emocional, por algún motivo, y mantienen formas caducas o productos obsoletos o delegaciones deficitarias. Queremos empujar algo muy pesado en la marcha hacia el siglo siguiente, y, al final, nos desfondamos empujando. **Hay que saber qué lastre dejar,** por mucho «cariño» que le tengamos.

Y es que muchas personas se arruinan porque no saben limitar el dinero que pueden perder. La vida es como un casino: si cuando entras tienes claro cuánto puedes llegar a perder, por ejemplo, no más de 100 €, podrás tener una mala tarde de casino, pero no

una tarde trágica. Si, por el contrario, haces juicios dependiendo de cómo te vaya, sin una perspectiva total, «sólo me juego otros 20 €», es posible que salgas sin camisa, sin casa y sin dientes. Muchas empresas se agotan tratando de dar un último empujón entre todos, empeñados en seguir mirando hacia atrás. Acaban siendo empresas de sal.

A veces tendremos que cortar en seco con personas, departamentos, partes de la empresa, formas de hacer las cosas… Una mudanza de esa magnitud nos va a exigir mirar hacia delante, no hacia atrás. Los pueblos, las empresas, las personas obsesionadas con su pasado, en estos tiempos, desaparecen. Tanto les gusta su pasado que se quedan allí para siempre.

Hay gente que habla continuamente de lo que fue, de lo que significó, de lo que consiguió, y muy poco de lo que será, de lo que significará o de lo que conseguirá. Sus palabras revelan dónde acabarán sus días, en su pasado o en su futuro.

4 Aprovecharse del estado de necesidad de la gente. Como tenéis hambre os venderé el pan, como tenéis sed…

Las grandes calamidades, igual que los grandes cambios, provocan muchos estados de necesidad, y, lo que es peor, muchos estados de ansiedad. Las personas en esa situación queremos cualquier cosa que nos dé esperanza y, entonces, surgen muchos «negocios» de aprovechados que prometen **«atajos al siglo XXI».**

Como nadie sabe cómo es, se convierte en una tarea al alcance de cualquier timador. **«Te vendo la solución a tus problemas.»**

Llegan a la empresa y le hacen un *restiling*, un lavado de cara, generalmente con recortes contables de aquí y de allí, o con el cir-

co del «buen rollismo». Le cuentan que la forma de trabajar en el siglo XXI es en equipo y que para eso van a hacer una actividad «outdoor», que consiste en llenar unos sacos de tierra entre todos, y luego los van a arrastrar cien metros, para que aprendan a compartir esfuerzos y logros. Después se van a subir a una pared, y un compañero los agarrará con una cuerda y un arnés. El que sube comprenderá el significado de la palabra «confiar», el segundo entenderá el concepto «me preocupo por ti, y empatizo con tu situación». Y, entonces, cuando todavía está caliente la adrenalina de la escalada, le pegan un sablazo a la empresa que compra el «remedio». Al día siguiente están exactamente igual que donde estaban, pero con menos pasta.

Es un tiempo de consultores del «*yes, güi can, broders!*», del «déjate caer en mis brazos», del «tu actitud te salvará», de «el que critique las propuestas que yo hago es un pesimista»…

Son como aquellos **piratas de tierra firme,** que encienden faroles, las noches de tormenta, para conducir a los barcos que están en problemas hacia las rocas y luego quedarse con su botín. Esta gente lo llama ganarse la vida, otros lo llamarían tener más cara que espalda, otros, palabras más gruesas.

La única defensa es no caer en sus trampas.

Aparecen los que para vender su producto te recomiendan no ser realista: «no veas la realidad, ningún genio lo ha sido viendo

la realidad, todo está en tu mente». No sé qué genios habrán conocido que no fueran realistas. ¡Como si tener una actitud positiva, incluso muy positiva, estuviera reñido con ver la realidad! Si en tu despensa hay dos kilos de patatas, por mucho que no lo quieras ver, hay dos kilos. Tú te puedes imaginar que hay cuarenta kilos, ¡pero no! Te puedo asegurar que hay dos. Eso nada tiene que ver con que salgas a la calle con más moral que el Alcoyano a buscar más.

El realismo se mueve en el plano del análisis, la actitud en el de la voluntad, que son distintos y perfectamente compatibles. Éstos confunden los planos y no se enteran. Bien lo dice un viejo proverbio árabe:

«*Cree en Alá, pero ata tu camello*», o el equivalente castellano, «*A Dios rogando y con el mazo dando*».

También podrían caer en esta categoría los «iluminados» que creen, nadie sabe de dónde sacan esa creencia, que han descubierto la pólvora. (La pólvora, como veis, es de las cosas que más veces se han descubierto, porque cuando alguien cree ser original, resulta que normalmente está volviendo a descubrirla :-).)

Salvando las distancias, para que podamos hacernos una idea de las consecuencias que puede tener seguir a algunos iluminados cuando tienen éxito, recordemos lo que ocurrió en una época de crisis brutal, como fue la que siguió al crack del 29. En ese momento emergió la figura de Hitler, en un país que se consumía por una inflación que hacía que los billetes fueran papeles sin valor. Hitler, visto con distancia, hasta puede parecer un personaje patético, con su bigote y su forma de gritar al micrófono. Desgraciadamente un sujeto así causó 40 millones de muertos e infinidad de daño :-(.

Es increíble lo que consiguió un patán, un cabo medio analfabeto, sin escrúpulos, capaz de prometer lo que era imposible de conseguir. (Es posible que él lo creyera.) Apoyado por una clase política mediocre y corrupta que le abonó, con su incompetencia, el camino, y rodeado de unos Camisas Pardas dispuestos a retirar a bastonazos a cualquiera que se opusiera a su «salvador». Un cabo mediocre dando órdenes al mejor ejército de la tierra. Ordenando

ataques masivos, porque alguna pitonisa se lo aconsejaba, haciendo desaparecer divisiones enteras en contra del criterio de generales acreditados. Un pueblo entregado a vivir en el Tercer Reich, un periodo que duraría 1.000 años, una nueva era… Por fin habían descubierto cómo ser mejores que el negocio del judío del barrio: gaseándolo. Y venga, vamos a mirar para otro lado que a los judíos se los han llevado de excursión y les cantamos: Qué buenos son los nazis de uniforme, qué buenos son, que se llevan a los judíos de excursión…

La verdad es que veo a demasiados lobos mirando con gula y codicia a tanta gente bienintencionada, que clama por soluciones fáciles en que ellos no tengan que hacer nada.

3 Me atrapan los chollos de los últimos días del siglo XX. O de cómo cazar monos con una calabaza…

Volvamos otra vez a Villabotijo, cuando el pueblo acepta que la agricultura concebida como antes, ya no es futuro, y la gente, mayoritariamente, se decide a vender todo lo que representa ese mundo antiguo.

Algún alucinado vería que comprar una yunta de bueyes por una décima parte de lo que el que se lo vende pagó por ella, puede ser «su gran oportunidad». No te digo nada del establo con una reserva de heno para dos años. ¡Dios mío, qué precios! ¡Compra, compra!

–¡María, saca la pasta del colchón, que en otra como ésta no nos vemos!

–Voy a comprar el bar del pueblo, uno de los negocios más estilosos, que siempre admiré. Lo da a precio de saldo.

–Pero si casi todo el mundo se ha ido del pueblo.

–Pero me reconocerás que es barato, ¿no?

Pues no. Las cosas valen lo que producen, no lo que costaron. Los costes y los beneficios históricos son sólo recuerdos.

¿Cuánta gente hay ahora comprando empresas, cogiendo traspasos de negocios que ya nunca darán nada? No os lo podéis imaginar.

¿Qué pasaría si alguien hoy comprara una discográfica? ¿Y una tienda de discos? ¿Y una librería? ¿Y un quiosco de prensa?

Añadid a esta lista la gran cantidad de negocios que nunca volverán a existir. No son un chollo, son un lastre, una losa.

Cuentan que en una tribu de Oceanía, para cazar monos, suspenden de un árbol una calabaza seca con un orificio por el que apenas le entra la mano al mono. Luego introducen unas nueces y esperan. Tarde o temprano aparece un mono, que al agitar la calabaza descubre que hay unas nueces dentro. Mete la mano y las atrapa.

¡Ya las tiene!

Cierra el puño con fuerza, y trata de sacar la mano, pero el puño cerrado es mucho más grande que el agujero, así que no puede pasar. Lo intenta, pero nada. Le bastaría soltar las nueces para liberarse, pero ¡antes muerto que frustrado!

Entonces, al indígena le basta acercarse y abatir al mono. ¡Qué muerte más estúpida! Su ceguera le mató.

Tenemos que soltar las nueces.

Todo esto está muy bien, pero ¿Cómo y cuándo dar el salto para que no sea un suicidio?

Hasta aquí no hemos solucionado nada, sólo nos hemos hecho conscientes de la situación y hemos aprendido a diferenciar una crisis de un cambio estructural. Con esto, en el caso de inundación, nos moriríamos sabiendo de qué nos morimos. ¡Vaya consuelo! :-(.

Nos concentraremos más adelante en reflexionar sobre algunos aspectos que consideramos que van a ser muy relevantes en lo que nos queda por vivir. Los hemos llamado las **12 tablas de surfear en este siglo**. Estamos convencidos de que muchos serán controvertidos, porque cuestionan el modo de vivir del siglo XX, con el que algunos tenían asentadas muchas expectativas, que es posible que no se puedan ver cumplidas, y la emprendan con el mensajero. De otras peores hemos salido :-). Pero antes de agarrarnos a alguna de esas tablas, vamos a hacer una serie de preguntas para enfocar la que será nuestra **«estrategia de viaje al siglo XXI».**

¡Welcome to the future!

La primera pregunta es:

¿Cuánto afecta el cambio estructural a tu negocio? ¿La cosa es de muerte o sólo de transformación? Lo digo por si tienes razones para estar preocupado :-(

Como puedes imaginar, en Villabotijo no le afecta a todo el mundo el tema del tractor de la misma forma.

Al dueño de la parcela, le toca ADAPTARSE al nuevo entorno. Cambiarán muchas cosas en el pueblo, pero de momento, la agricultura parece que seguirá. Los cambios van a ser muy profundos, aunque, si se lo toma en serio, podrá superarlo.

Por el contrario, al que vende bueyes o al que ara con bueyes le toca REINVENTARSE COMPLETAMENTE. Su mundo se ha terminado del todo. Y no sirve darle vueltas.

Volvamos a un ejemplo más cercano que ya usamos. La fábrica de máquinas de escribir **Olvidetti** tiene que CERRAR. Sí, cerrar, como suena. Igual que las que fabricaban cassettes o vídeos. Se acabó y se acabó.

Sin embargo, una tienda que vendiese máquinas puede hacer un **«viaje estratégico»** para vender ordenadores. Pero esto no es sólo cambiar el escaparate y donde había máquinas, ahora poner ordenadores. Que es lo que hicieron muchos, cambiaron el escaparate, pero se les olvidó cambiar la cabeza, y lo que consiguieron fue arruinarse. Hay que cambiar el escaparate y el cerebro. Deberán aprender informática, electrónica, actualizarse, empezar a vivir en «coordenadas informáticas». Los ordenadores no son máquinas de escribir sofisticadas, son otra cosa. Este cambio, aunque no es tan profundo como el de la fábrica de máquinas, es también muy, muy exigente.

También puede haber cambios no tan drásticos (vamos, comparado con lo anterior), por ejemplo la asesoría **Lex Boba** que usase las

máquinas de escribir para hacer todas sus tareas. Hay que dar el salto a los ordenadores y comenzar a hacer la contabilidad y las nóminas con ellos. Muchas de sus rutinas sobrarán. Los ordenadores «escupen» nóminas a 100 por hora. Cuando se configuran, ellos sólo se reactualizan. Habrá muchos oficiales que se nieguen a trabajar con esos inventos del demonio. Puede ser que sea el mismo jefe el que se niegue. En ese caso, id diciendo adiós a la asesoría, porque habrá unos chavalitos jóvenes gafapasta que montarán una asesoría **«Minority Gestión»** y os barrerán los clientes, porque lo van a hacer 10 veces más barato, mejor, y encima, con una imagen moderna que mola y da confianza.

Por lo tanto... ¿en qué categoría estás?

- REINVENTARTE,
- ADAPTARTE CON CAMBIO RADICAL DE CABEZA,
- ADAPTARTE A LO NUEVO.

No existe la alternativa: «No me hace falta cambiar». ¿Vale?

☆ **Ahora tengo una mala noticia y una buena noticia.**

- **Empecemos por la mala:**
  Por dar una pista, más del 90% estamos en una de las dos primeras categorías, la tercera categoría es para cosas muy concretas, de poco volumen, y con mucho componente local.
  Por lo que los cambios que necesitamos cualquiera de nosotros van a ser profundos.

- **Después de eso, ¿cuál es la buena noticia?**
  Pues que la inmensa mayoría pertenecemos al segundo grupo: «Adaptarse con cambio radical de cabeza». Es decir, que es posible, sin hacernos el harakiri.

¡No hay sectores acabados! Hay profesionales que no cabrán en los sectores del siglo XXI.

No se puede decir, por ejemplo: «Como estoy en la cons-

trucción no tengo remedio». ¡No! No tendrás remedio si no te conviertes en un profesional o una empresa del siglo XXI, en la construcción, el textil o la hostelería. Pero el problema no lo tiene el sector.

Y, parafraseando lo que solían decir los que entraban a pedir en el metro: *«Es mu triste de pedir, pero es más triste de robar».* Pues aquí sería:

«Es mu triste de cambiar, pero es más triste de cerrar».

Esperamos que hasta aquí se vaya comprendiendo la importancia del tema que estamos tratando, y todo lo que nos jugamos. Utilizamos ejemplos que describen cambios pasados, para que entendamos fácilmente cómo se produjeron otros cambios en la historia y las consecuencias que tuvieron. Teniendo en cuenta que la situación que ahora afrontamos va 100 veces más rápido y será mucho más radical.

Vamos a poner un ejemplo de cómo hacerlo bien hoy en día, que no se diga que sólo sabemos de tractores :-).

A IBM NO LA CONOCE NI LA MADRE QUE LA PARIÓ

IBM, el elefante azul, era la leche en verso cuando hacía ordenadores. Lo suyo era fabricar buenos ordenadores, y venderlos caros, en un mundo que compraba ordenadores a precios muy elevados, basándose en que la marca algo tendría que significar. De hecho, había los IBM, y los que se llamaban clónicos, es decir, copias de IBM. ¡Qué tiempos aquellos! El que podía se compraba un IBM, los que no, pues nos arreglábamos con la PC «Dolly».

Y de la aparente nada surgieron dos «alucinados» muy importantes en la historia de la humanidad que decían cosas que hasta entonces no se habían escuchado: Bill Gates y Steve Jobs, y demostraron que lo verdaderamente importante era el software, dejan-

do que fabricaran los ordenadores otros (con algunas diferencias, porque Steve siguió pensando que podía exprimir un poco más a sus clientes con los ordenadores, gracias a que llevaban su software y el diseño era muy «cool»).

Y va Bill Gates y gracias a anticiparse al resto de la humanidad, se hace el tipo más rico del mundo. Steve no, pero ganó mucha pasta.

¿Qué le ocurría a IBM? Que su azul palidecía. Tenía una estructura sobrepagada, montada cuando tenían la sartén por el mango, y no sabían reaccionar en un mundo donde los componentes los fabricaba cada día uno diferente.

¿Os suena Intel, AMD, y todos los fabricantes de tarjetas gráficas, de sonido, discos duros…?

La gente pensaba: Si al final IBM va a meter todos esos componentes… para eso lo monto yo, o me lo montan en la tienda, que los chinos nos van a vender de todo :-).

Y cuando IBM no sólo exploraba el borde del abismo, sino que caía a una velocidad que… ¡ríete tú de la caída de la estación espacial MIR!, en 1993 anunciaron unas pérdidas de 8.000 millones de dólares, lo que la convertía en el récord de pérdidas de una empresa en la historia de EE.UU. Me puedo imaginar la reunión en la que anunciaron que habían batido el récord mundial de pérdidas :-(.

¡Para que la gente piense que las empresas gigantes parten con ventaja, y que su futuro es más predecible! Y, entonces, ¿qué hacen?

SE REINVENTAN.

Como todavía tienen pasta, compran la consultora PricewaterhouseCoopers, y se dedican a los servicios de consultoría y también al mundo del software y la inteligencia artificial. Le venden a los chinos (Lenovo) su división de ordenadores, junto con 10.000 empleados, y, ¡a descubrir otro mundo!

¿Qué le hubiera pasado si se hubiera empeñado en seguir viviendo en los mundos de la nostalgia de «fuimos los más grandes»? No hay que pensar mucho para averiguarlo.

Curiosamente tuvieron que contratar a un nuevo gerente (Louis V. Gerstner, Jr., ¡cómo se complican algunos con los nombres! :-)) que no sabía nada del mundo de la tecnología para salvar la empresa.

¡Qué ejemplo tan magnífico! Si siguen con el «modelo IBM» hoy la tendríamos que visitar en el museo de arte natural, junto a los esqueletos de los dinosaurios.

Podían haber elegido ser **Olvidetti**, y quedarse en la trampa de su gran nombre, y en el siglo en que eran hegemónicos, eligieron sobrevivir.

¿Ha merecido la pena? Bueno, veamos cómo estaba en el 2011: la revista *Fortune* la calificó como la empresa número 18 por tamaño de EE.UU., y la 7ª por beneficios. Es la segunda empresa con más empleados del mundo (425.000), sólo superada por Walmart. Parece que han acertado con el cambio, ¿no?

¿Quién de nosotros hubiera tenido el coraje y la capacidad para desmontar un tinglado como el de IBM?

Bienaventurados los primeros, porque serán los primeros

En el «modelo siglo XXI» llegar el primero cuenta. El factor de multiplicación de resultados para el primero es brutal.

Vamos a ver. Lo que hizo Facebook realmente no es gran cosa técnica, pero hacerlo el primero sí lo es. Le ha convertido en multiplusmegamillonario. Obviamente, hay un antes y un después de Facebook, aunque ya comiencen a vérsele las grietas a la criatura. Pero que le quiten lo bailao.

Aquí, el gastado y unamuniano aforismo de que inventen otros no sólo no funciona, sino que te lleva a la marginalidad si no tienes la capacidad para copiar con sueldos de esclavo.

¿Quieres trabajar por 1 dólar al día?

¿NO?
Pues ponte las pilas y a andar.

Los éxitos, por las razones que luego comentaremos, se extienden como fuego en un mar de gasolina. En cuanto aparece la cerilla, se incendia todo. Luego llegan los que se adaptan a vivir con las cenizas. Pero entonces, ¡no nos quejemos!

Copiar en el siglo XXI es muy fácil, y por eso mismo está muy poco remunerado. Lo que es fácil, obviamente se paga poco. Esa fiebre que tienen algunos de ir copiando todo lo que tiene éxito se cura con la cataplasma de la baja rentabilidad.

Sin embargo, vamos a ver lo rápidas que se extienden las modas y lo muy lucrativas que son. Por lo tanto, la creatividad y el enfoque al mercado son cruciales.

En el siglo XXI nos levantamos por la mañana, miramos al mercado y tratamos de sorprenderle. Que es justo lo contrario a: miramos a nuestro almacén o carta de servicios, y trato de ver cómo los coloco. ¡Que es la forma de quebrar!

El beneficio no viene por lo que me da margen, sino por lo que hace felices a mis clientes.

¡Va a costar que algunos lo entiendan! :-(.

A IBM en el 93 le costó 8.000 millones la ceguera. Como para no ir al oculista :-).

Y para eso hay que usar el órgano más excitante que tenemos los seres humanos: **el cerebro.**

➡ **¿Cómo?** Escuchando a la gente y viviendo para sorprenderles, para mejorarles la vida. Facebook dio respuesta a una necesidad de la gente, que quería tener una agenda inmensa, para relacionarse, ligar y contarles a los colegas todas sus cosas súper rápido (he simplificado mucho, pero hay que tratar de ir a la causa última que provoca el fogonazo).

¿Qué quiere la gente? ¿Lo tengo yo, lo puedo conseguir yo? Ésa es la pregunta estratégica de cada mañana.

«A la gente le gusta que le lleven la comida a casa.» Un establecimiento de pizzas que hubiera sido uno más entre muchos resulta que se convierte en una gran empresa, porque ofrece llevar las pizzas a la casa de la gente. Una vez convertido en referencia del envío de comida a casa, es muy complicado quitarle ese puesto si no se duerme en los laureles.

No todo es inútil. Muchas piezas siguen siendo válidas, pero hay que montarlas de distinta forma.

Tampoco hay que salir electroestresados, viendo qué puedo cambiar, como un loco. No se trata de eso. Muchos principios y conocimientos siguen siendo válidos.

Las patatas en Villabotijo se siguen cultivando de una forma muy similar después de llegar el tractor. El régimen de riego será igual, y elegir la época de siembra o la selección de simiente también. Bien es cierto que todo irá evolucionando, saldrán nuevas variedades con características de cultivo distintas, nuevas clases de abonos, sistemas de riego más eficientes, métodos para combatir plagas más eficaces. Quedarse atrás en cualquiera de ellos significará competir en peores condiciones que quien se vaya modernizando.

En la asesoría, el conocimiento contable, fiscal y laboral seguirá siendo el mismo, aunque seguro que evolucionarán los medios para estar al día, la forma de comercializar los servicios, lo que hay que hacer para fidelizar a los clientes…, etc.

Normalmente, sigo una máxima que me suele dar resultado:

Si hasta hoy el negocio te ha funcionado, eso es que haces muchas cosas bien.

Aprendamos de ellas y cambiemos el resto.

En Villabotijo, en tiempos de los bueyes, habría buenos agricultores y malos agricultores. Los buenos seguro que eran un poco más listos, más trabajadores o sabían algo que los otros no sabían. Es muy probable que esas diferencias aún sean útiles.

Cuando hablo con gerentes de empresa que han desarrollado ellos mismos el negocio, siempre aprovecho para hacerles muchas preguntas. Todos te enseñan algo, generalmente mucho. Y te das cuenta de por qué han levantado el negocio. Tienen claro algunos aspectos que funcionan en su sector. Basta con irles haciendo más preguntas, ir tirando del hilo, para llegar al ovillo, para po-

der aprovechar todo lo que tienen dentro. Es posible que les falte la «visión de fuera», como le faltaba a IBM, cuando mandó a freír espárragos a su núcleo de negocio «siglo XX» (la fabricación de ordenadores y su comercialización), para entrar en otro que podía estar relacionado con las tecnologías, pero que no tenía nada que ver. Conocen a sus clientes, saben cuáles son sus necesidades, muchas veces les han tenido que ayudar en ese plano, ¿por qué no convertirlo en negocio?

Los que sobreviven no dicen «el mundo se acabó». Piensan:

«¿Qué hay, fuera de lo que hago habitualmente, que aún está por explotar?».

La mayoría de los éxitos más rotundos han sido pequeñas variaciones de cosas habituales, ofrecidas al mercado con otro uso, con otra perspectiva.

A lo mejor tenemos que coger todas las piezas del Lego con el que construimos nuestro bonito castillo, desmontarlo todo, meter las piezas en la caja y volverlas a sacar para hacer algo distinto.

Bienaventurados los pobres, porque llegarán antes al siglo XXI

Asombrosamente, estos cambios estructurales acaban favoreciendo más a los que menos tienen, porque no tienen nada que perder.

Una empresa con 500 clientes estará cagada de miedo, pensando que si introduce algún cambio puede quedarse sin esos clientes. Una que tenga 10 clientes y quiera tener 500, sabrá que tiene que hacer algo radicalmente distinto, si quiere atraer a esos nuevos clientes. Como no tendrá dinero, tendrá que organizar la empresa de una forma mucho más económica, y podrá trasladar esos ahorros a sus ofertas. La empresa de dinosaurios estará obli-

gada a pagar muchos costes estructurales no justificados, y no podrá competir en el nuevo escenario. Probablemente no sepan ya hacerlo gastando menos dinero.

Vamos a poner un ejemplo de una estructura relacionada con el mundo del conocimiento, que seguro que sufrirá importantes cambios en el futuro.

☆ **¿Cómo será, por ejemplo, la universidad dentro de unos años?**

Imaginemos un país como el nuestro, con una forma de enseñar exactamente igual que hace 3 siglos (por ser prudente), con el sistema tradicional de clase magistral. Sale un profesor a un atril, lee unos apuntes (ahora van con PowerPoint), se va, al cabo de unos meses hacen un examen, lo corrigen y dan una nota. Es un sistema desproporcionadamente caro de «leer apuntes». Además, algunos de esos profesores serán muy brillantes, pero otros lo serán bastante menos. Y, como los apuntes los elabora cada profesor, algunos alumnos asistirán a unas clases infames, mientras otros disfrutarán de unas clases verdaderamente «magistrales». Para cualquiera que haya ido a la universidad, no hay que explicarle más, lo sabe por experiencia propia. Hasta hace, vamos a decir, 15 años, no había otra forma de hacerlo. Alguien tenía que dictar los apuntes, y no había profesores súper brillantes para todos los alumnos que querían estudiar. Pero hace ya mucho tiempo que eso lo han resuelto los ordenadores.

Ahora imaginemos un país del tercer mundo con muy poco dinero. Tan poco, que no se puede permitir tener una universidad, con sus grandes edificios, su calefacción, su mantenimiento… pero quiere educar al pueblo. Coge al mejor profesor de cada asignatura que conozcan, incluso del extranjero, graba las clases de ese profesor, y las cuelga en YouTube, y las ofrece gratis para todo aquel que quiera estudiar esa asignatura. Establece un sistema de tutorías para que puedan resolver dudas, que también graba, porque la experiencia dice que las dudas no son infinitas y que se repiten. Hace unos exámenes,

y dan una calificación. Acaban de montar una universidad por cuatro duros. Y encima, todos los estudiantes son alumnos del profesor más brillante.

El primer país tendrá que destinar muchos recursos para mantener ese sistema, que no podrá invertir en otras cosas más productivas, por algo que la tecnología ya ha resuelto.

De la misma forma que la música grabada permitió escuchar las obras de Mozart interpretadas por las mejores orquestas del mundo en el salón de tu casa en pantuflas y bata, por un módico precio (muy inferior al de una única entrada, de una sesión en directo), sin necesidad de tener que desplazarte a Londres o Berlín el día exacto de la representación para poder oírlas. El sistema caduco exige que se paguen fuertes impuestos para mantener una estructura propia del siglo XX, cuando no había esos soportes. De hecho, ya está inventado y es la UNED, que tan digno papel hace. El segundo país podrá tener a toda la población formada gratis, mientras que el primero se atascará.

¿Qué país estará en mejores condiciones de competir dentro de 10 años? Los efectos se notarán desde el primer año, que ya se realizarán inversiones alternativas, pero dentro de 10 la distancia será enorme.

Siguiendo con el ejemplo de la música: tenemos que elegir entre un país con música de Mozart en todas las casas a cual-

quier hora, o un país con 300 privilegiados escuchando música en directo. Habría que tener una orquesta en cada barrio de cada ciudad, y aun así la oferta sería menor.

Alguien puede decir:

–Pero con ese sistema habría trabajo para muchos músicos.

Efectivamente, pero se nos olvidan dos «pequeños» detalles:

- Costaría un dineral, que habría que quitar de algún lado (por ejemplo, sanidad).
- Y la calidad de la música bajaría hasta límites impensables, hasta hacer irreconocibles muchas piezas. No es lo mismo oír una composición interpretada por una de las mejores orquestas del mundo, que por la de una banda de un barrio de una ciudad de provincias :-).

Esto, como todos sabemos, ya lo ha resuelto la humanidad, optando por el sistema de las grabaciones. Pocos músicos y muy buenos, muchas grabaciones y muy buenas. Todos ganamos :-).

Por si alguien piensa que esto está muy lejos, ya vemos cómo Harvard se está dedicando a comercializar cursos *on line*. Lo tiene claro, va a rentabilizar su marca. No puede atender a todos los candidatos en persona, pero sí puede vender su producto a «todo el mundo» muy barato. El coste marginal para Harvard es «cero». ¿Qué más le da que alguien en el mundo haga clic en un vídeo? A muchos países les puede resultar mucho más barato que sus estudiantes estudien en «Harvard» que montar una universidad, aunque tengan que pagar ellos unas becas, o llegar a un acuerdo con Harvard. ¿Por qué un estudiante, por ejemplo, boliviano se va a venir a España a estudiar, con los grandes costes que representa, pudiendo estudiar en «Harvard» a distancia, sin salir de casa, y consiguiendo, al final, un título de Harvard? ¿Dónde estudiarías tú? ¿Y si, en vez de boliviano, es de Alcázar de San Juan? ¿Qué título valdrá más en el mercado mundial, el de

Harvard o el de la Universidad Complutense de Madrid, por ejemplo? Atención a la respuesta.

☆ **¿Qué pasará con la medicina?**

¿No será posible estar en casa «hospitalizados», con unos aparatos que reporten la información a una central de vigilancia médica, en muchas dolencias en que estamos sólo «en observación», dejando los hospitales para lo verdaderamente crítico?

Y así con todo. Pero ¿quién desmonta los tinglados que hay montados en Occidente? La fuerza de la razón, que es peor que ninguna revolución. **Todo lo absurdo se desmorona por su propio peso**, generalmente tarde, arrastrando en su caída más estructuras que no tendrían que haber caído. Es mejor dejar de gastar dinero y esfuerzo en seguir apuntalándolo.

La caída, como casi todos los derrumbes, se lleva por delante lo bueno y lo malo. Sigamos con el ejemplo de la universidad. Si llega un momento en que es imposible mantener un sistema de universidades ineficiente, habrá que cerrarlas, pero ahí va a la calle tanto el profesor brillante, como el «no tan brillante». ¡Qué absurdo! ¿No?

¿Sabéis por qué no se desmontan las estructuras ineficaces? Porque quienes tienen que desmontarlas son quienes más se lucran de ellas. Por eso ocurren las revoluciones, porque cuando lo absurdo no se sostiene, la fuerza de los oprimidos revienta todos los puntales artificiales y el castillo de naipes cae sin esfuerzo.

Y esto que he contado para un país es igual de válido para una empresa.

Las estructuras rígidas van a luchar por no cambiar. «Si quieres, me despides, indemnización de por medio, por supuesto...»

Pero no penséis que los cambios salen gratis cuando nos encontramos frente a estructuras muy rígidas. De eso nada. Imaginad la asesoría anticuada **Lex Boba** en que los oficiales se niegan a aprender informática o a igualarse en condiciones con los nuevos licenciados que se incorporan, y que producen mucho más que ellos, porque innovan en cada uno de los procesos.

Esto, en las empresas, está a la orden del día.

Los dinosaurios rugen cuando llega la glaciación, pero no se mueven. Por eso mueren. Además, en una estructura social muy garantista, te lo dicen claro:

> *–Despídeme si quieres, indemnización por delante, por supuesto. ¡Ah! ¿Que no lo puedes pagar, porque si no, se descapitaliza la empresa por completo? Mala suerte, te jorobas, campeón. En mi contrato del año de la Tana (del siglo XX), no dice que yo tenga que aprender a trabajar con ordenadores.*

Mientras las estructuras jurásicas puedan seguir frenando a las empresas bajo el lema «no cambio, porque tengo la sartén por el mango», éstas se hundirán, no lo dudéis. Y cuando se hunden, luego ya no hace falta que se actualicen :-(. Están en el paro y sin posibilidad de encontrar trabajo, porque ¿quién contrataría a un oficial contable que odia los ordenadores?

Son soluciones: de «yo pierdo, tú pierdes, él pierde, nosotros perdemos y pierden todos».

Y para los que navegamos en el interior de muchas empresas, os puedo asegurar que **los mayores problemas de las empresas no suelen estar fuera de ellas, sino dentro.**

De empresario a empresaUrio sólo hay una letra, pero ¡todo un mundo!

Asombrosamente, el problema no se centra generalmente en los trabajadores, sino en los jefes, que son los primeros en no entender que la figura del «jefe del siglo XX» se parece tanto a la del que sobreviva en el siglo XXI como un huevo a una castaña.

Y es que cada empresa, al final, se acaba haciendo a imagen del que manda, sus virtudes son las virtudes de la empresa, sus defectos se contagian igual o más.

Un empresario del siglo XXI debe tener la capacidad para crear proyectos que provoquen la adhesión, liderar los esfuerzos, y olvidarse del «ordeno y mando». Porque es un modelo de gestión muy lento, y no estamos para retrasos, pero, sobre todo, porque se ha ido empequeñeciendo el centro de gravedad de las empresas.

De la tierra a la fábrica, y de ahí al cerebro. El viaje al centro de gravedad del dinero

Hace muchos años los ricos eran los terratenientes. Y esa situación era prácticamente inmodificable. Cada tierra da lo que da por su composición y clima propio. Por lo que, salvo que se hiciera un juerguista o un ludópata, quien tenía una extensión rentable de tierra, la tenía por siempre jamás amén, posteriores generaciones incluidas.

Además la tierra no se podía transportar. Con lo que una comarca rica, probablemente lo seguiría siendo un siglo después. Pero hete aquí que inventan la transformación de las materias primas mediante procesos industriales. ¡Vamos, que inventan **las fábricas**! Comienza a ser más rentable hacer patatas **Pringan** que plantar patatas, y, además, la fábrica ocupa lo que antes una huerta de patatas. Por lo que se abre más la posibilidad de que mucha gente lo intente. Por si era poco, puedes ubicar la fábrica en un terreno baldío, con lo que la importancia del suelo es insignificante. Da igual poner la fábrica en un solar, o 300 metros más allá, ¿verdad?

¡Madre mía, qué cambio! Antes el suelo era lo determinante, ahora tiene un valor secundario.

No resulta fácil mover una fábrica, pero no es imposible. Y, en caso de necesidad, podemos llevar la fábrica a donde haya personas con ganas de trabajar, o estén dispuestas a hacerlo por menos. De esa forma podremos vender las patatas fritas más baratas.

Si miramos atentamente los libros contables de una empresa, hay un momento en que alguno de sus ratios nos avisa de que es mejor emigrar que seguir perdiendo dinero. No hay que ser una lumbrera para darse cuenta. Y entonces las fábricas emigran. Es la temible deslocalización. Temible cuando se van, no para donde llegan. En España lo hemos vivido desde los dos puntos de vista. Cuando llegaron, porque éramos mano de obra barata y fiable.

Eso mejoró claramente nuestras condiciones de vida, aunque no podíamos aspirar a ganar lo que un obrero alemán. Ahora nos ocurre lo contrario, las fábricas se están yendo.

Hoy en día (agosto de 2012) Renault está construyendo la mayor fábrica de coches de África en Tánger, con una inversión de 1.000 millones de euros. ¿Alguien puede adivinar qué va a pasar aquí?

El primer salto fue de la tierra a la fábrica, y el último fue al cerebro. Resulta que ya **lo importante no es ni la tierra, ni la fábrica, sino quién la dirige,** quién posiciona sus productos, quién entiende al mercado. Apple fabrica todo en China. ¿Lo importante es quién se lo fabrica? No, son las ideas. Y ésas cogen un avión y una maleta y se largan. Si una empresa se despuebla de talento, la fábrica, en vez de ser una ventaja, se convertirá en un gran inconveniente, porque tiene unos enormes gastos y, sin talento, no tendrá ingresos.

Los talentosos buscarán quién se lo fabrique en cualquier lugar del mundo, y lo venderán sin competencia.

Si un país deja escapar a los brillantes, los tontos lo arruinarán sin saber, en muchos casos, que lo están arruinando, aunque haya unos pocos años (bueno, creo que ya casi no hay margen) para la «fiesta de los tontos», cuando los demagogos abren todas las botellas de champán de la despensa, para emborrachar con sus payasadas a los que son más tontos aún que ellos, que los siguen. Cuando despiertan de la resaca, se hacen conscientes de que viven en el desierto. La noche de la juerga lo incendiaron todo sin darse cuenta :-(.

El siglo XXI va a ser un siglo de muchos viajes de cerebros.

¡Estemos atentos!

¿Tu negocio es local, regional, mundial? ¡Cuidado! Casi seguro que compites con una multinacional, incluso si vendes pan o carne

Uno puede pensar que a él la inundación no le va a llegar, que tiene una panadería, típico negocio local, con sus parroquianos, a los que conoce por su nombre de pila, y es un negocio con unos costes de transporte asociados, y con una dificultad de conocimiento para hacer pan, aparte del costoso montaje de un horno, que le protegen.

Y mira tú por dónde, las grandes superficies se dan cuenta de que necesitan un reclamo para traer a la gente a sus tiendas a diario y que, ya que están allí, piquen y compren más cosas. Para ellos el pan es una miseria que se pueden permitir el lujo de casi regalar. Para ti es tu negocio, no lo puedes regalar. ¡Te ha tocado del lado malo del cambio estructural! O espabilas o estás fuera :-(.

Por si fuera poco, se inventan los «hornos mini» y las variedades de pan y repostería congelados, que en 2 minutos producen bollos, barras, baguettes… que huelen a reciente que alimentan, y que los puede tener cualquier bar, incluso cualquier quiosco.

Tu negocio, que creías sólido, es de los que más transformación va a sufrir.

Lo mismo pasa si vendes carne, pescado, o camisas en un pueblo de la sierra… Tu competencia son multinacionales a las que tú les importas un pimiento.

Alguno pensará que si su negocio se basa en la mano de obra, por ejemplo, alguien que es fontanero, «la cosa está a salvo». Y no le falta parte de razón. Carrefour, de momento, no va a tener fontaneros. (No demos ideas.)

Pero ¿cuántos rumanos están trabajando ya en empresas de reformas? ¿Por qué no hacerse autónomos y contratar a otros compatriotas a precio de «salarios rumanos» y competir? Las noticias sobre lo que cobra un fontanero en España llegan a Rumanía la

misma tarde que *Nicolau* cobra su primera chapuza y llama a su primo *Andrei*.

¿Nos acordamos del «Vente p'Alemania Pepe»? ¿Qué crees, que los rumanos no dicen «Veniţi în Spania, Andrei»?

Por lo tanto, es conveniente ir adquiriendo mentalidad de multinacional, aunque seas pequeñito. Ser pequeño, si eres listo, tiene muchas ventajas. Ahora, si no eres muy listo, es muy fácil que te pisen.

Vamos a dar consejos para pymes, los grandes esto ya se lo saben

No sé por qué, quizá porque soy de un pueblo de Castilla (Macotera), quizá porque vivo en una aldea de Galicia, tal vez porque he trabajado con muchas pymes, he decidido ayudar a las pymes a dar este difícil salto.

Para ello hemos aceptado que hay que llevar mensajes muy incómodos, que mucha gente no quiere oír, pero otros muchos sí, y, desgraciadamente, el mundo de las pymes, si llevas mensajes incómodos, no es muy rentable, salvo para los que las ordeñan mediante el método del rebaño: me las reúnen y las saqueo.

Hay una razón más poderosa: creo que como despoblemos nuestro mundo de pymes (y estamos a punto), lo que nos tocaría vivir sería infumable. Grandes corporaciones dominándolo todo, millones de **«esclavos»** suplicando para subsistir.

La gran revolución del siglo XXI, si es que podemos realizarla, será **convertir el mundo en un paisaje de pymes ilustradas y evolucionadas.**

¡Ése será un gran mundo!

Por lo tanto, nos vamos a centrar en un enfoque pyme, para gente que tiene o trabaja en empresas no multinacionales (aunque para éstas los princi-

pios sean los mismos). Por lo que nuestro lenguaje y reflexiones seguirán con este enfoque cercano, y lo más pedagógico posible.

Todo lo que vamos a comentar es perfectamente aplicable a una pyme, e incluso a una micropyme. No hay excusas como…

«Yo soy Pulgarcito, conmigo no va el cuento».

¡Tú verás, si luego te ves en la barriga del buey! :-).

La curva del salto

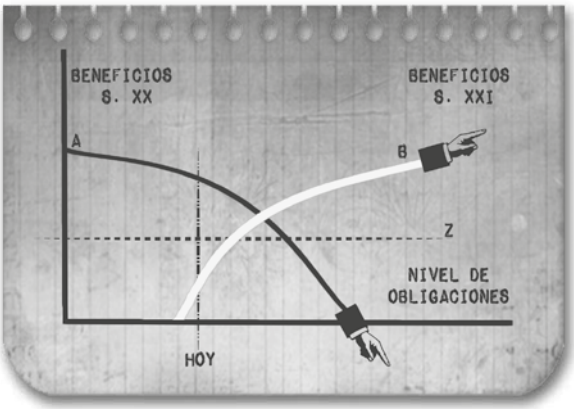
Si estás en una empresa «modelo siglo XX» (la probabilidad es del 90%), irás viendo cómo la rentabilidad es decreciente a medida que avanza el tiempo. Puede que tengamos trimestres mejores, pero la caída es inexorable. **¿Entonces cuándo empiezo con la revolución silenciosa?**

La primera respuesta es: ¡cuanto antes! Cuanto más tiempo dispongas para hacer la adaptación, mucho más fácil será. Si tienes reservas económicas, podrás hacer frente a los costes de evolución y adaptación, sin morir de infarto. Podrás buscar sustitutos para los que se nieguen a sumarse a los cambios. Que ya te digo yo que los habrá :-(.

Además, si eres de los primeros, es posible que te puedas comer la parte más suculenta del pastel antes que la posible competencia y así veas los resultados casi inmediatamente.

Cada día que pasa, cuenta. ¡Recuérdalo!

No te rías, ni menosprecies a pequeñas empresas que están empezando a trabajar ya con este modelo, porque eso no te dejará ver a la verdadera competencia, que pueden ser, precisamente, esas nuevas empresas. **¿Recuerdas que Steve Jobs empezó en un garaje?**



Esas empresas representan la **curva B de la gráfica**. Quizá hoy sus beneficios aún son inferiores a los de la empresa siglo XX, pero pronto empatarán, y en el futuro probablemente sean inalcanzables. **Los listos tienen un ojo en el hoy y otro en el mañana.**

Es muy probable que al principio de replantear la empresa todo sea un lío, y veas disminuir los ingresos. Es normal. Vas a tener muchas dudas.

Como te hemos comentado, probablemente tengas que repensar el tamaño de la empresa, porque sobre, realmente, parte de la gente.

Imagínate la asesoría anticuada el día que compran los ordenadores. A lo mejor sobran el 60 % de los trabajadores. Es duro, pero peor es que sobren el 100 %.

Te vas a tener que convertir en un verdadero líder para capitanear el cambio. Nunca antes las circunstancias te habrán puesto más a prueba. La comunicación y la visión en estos momentos son fundamentales.

El talento es el gran tesoro a conservar. Como se te vaya el que «ve», o los que «ven» lo que va a ocurrir, date por jodido :-(. **La selección del personal es crucial en estos momentos.**

Vas a tener muchos enemigos dentro de la empresa. Unos a lo bestia, con enfrentamientos directos, otros «acongojándote» o confundiéndote, para que no avances.

Quizá la gente más próxima a ti sea la más «siglo XX». Te preguntarás por qué. Pues muy sencillo.

España es un país de jefes, subjefes y medio jefes

Aquí todo el mundo es jefe de algo. Vas a las empresas y las ves pobladas de **cargos intermedios**, que generalmente no sólo no aportan nada, sino que estorban. Y a la hora de hacer recortes, ¿por dónde se suele empezar? Por el currito de abajo, que es el que hace todo el trabajo y encima es más barato echarle. La cosa llega a un punto en que, muchas veces, ves encargados de departamento que ya no tienen gente subordinada o directores comerciales para tres comerciales. Con un agravante: tienen el cuerpo hecho al vicio de los tiempos buenos y no hay *Dios* que los cambie.

¿Cómo hemos llegado aquí?

Pues porque, como había dinero, muchos jefes se han ido acomodando, que es más placentero que currar con el «mono puesto». Y para que se hiciera el trabajo, van metiendo a gente que «rellena» sus cometidos con muchas pérdidas de tiempo, porque trabajo hay el que hay. Gente que ve su ascenso a la categoría de subjefe como un alivio para trabajar menos… ¡Ya la hemos liado! Además, cuando gente de la familia se iba integrando en el negocio, todos se ponían de jefes. Y donde antes había un jefe, ahora hay 2, 3 o más. Y todos con anhelos de jefe.

Si estás en este caso, vende la empresa mientras valga algo. Con un 90 % de probabilidad no vas a conseguir dar el salto. ¿Por qué? Porque **el problema empieza en el jefe**, que ya no quiere hacer esas tareas y quiere seguir teniendo los mismos beneficios. Algo que el mercado se va a encargar de impedirle.

Me encuentro a muchos con cincuenta y tantos años (no te digo ya de sesenta para arriba) que continuamente dicen que están cansados de tanto luchar. Probablemente sea conveniente no repetirlo más :-).

Si sabes organizar el tiempo, y haces tareas de verdadero valor para empresas de tamaño medio, es muy probable que no necesites casi ningún jefe intermedio. Y si hace falta, que puede ser, hay que establecer abiertamente las tareas y los objetivos, desde la sensatez y la claridad de ideas.

Cuando cuentas esto en el entorno de muchas empresas ¡no veas la que se arma! Aquí cada uno coge su cuchillo, y a defender su parcela de privilegios, en vez de aceptar que el mundo ha cambiado y que hay que **volver a ponerse el mono de currar.**

Si estuvieras en el tiempo de la industrialización, ¿qué comprarías: tierras o fábricas?

Ésta es una pregunta que te puede ayudar a aclarar rápidamente la toma de decisiones. Hoy todos lo tendríamos claro. Lo mismo ocurre con el salto frente al que estamos, dentro de unos años todo el mundo lo tendrá claro. El problema es que **el salto hay que darlo hoy.**

Alguien te podría argumentar que las tierras siempre valdrán, por la razón de que siempre han valido. Hoy vemos que eso no es cierto. Saber qué hay que hacer no es sencillo, sin embargo…

Saber qué NO hay que hacer, es relativamente fácil.

¿Quién crees que acertó, el que mecanizó su explotación o el que se aferró al sistema tradicional de los bueyes? ¡Adelante, sé valiente! Además ser cobarde no tiene premio :-).

Ahora, la vida te da la oportunidad, pero también te lanza el reto, de tomar decisiones que influirán el resto de tu existencia.

¿Y si mi empresa no quiere dar el salto?

Entonces te va a tocar dar el salto a ti. Coges la misma gráfica y te preguntas dónde quieres estar dentro de dos años. Si en la empresa **A** o en la **B**.

Los periodos finales de las empresas en decadencia suelen tener a mucha gente pagándoles con sueldos que ya no están acordes

con el mercado, lo que suele acelerar la caída. Están atrapados en condiciones insostenibles. Nadie se quiere bajar de la burra, y ya se sabe lo que pasa…

Es muy difícil renunciar a un chollo cuando te lo están ingresando todos los meses religiosamente en tu cuenta, ¿verdad?

Con los países pasa lo mismo. Épocas de abundancia conducen a establecer condiciones de vida como si la abundancia fuera a durar siempre. Y como esto no es así, cuando se tuercen un poco las condiciones, todo el mundo presiona para que lo suyo no se lo toquen.

Probablemente la empresa **B** hoy no te pueda pagar mucho, entre otras cosas porque no lo genera. Está produciendo «futuro», que es parte del salario en especie.

Puedes argumentar que con el salario en especie no se pagan alquileres, ni se compran filetes en el súper. Es verdad. Pero…

¿Puedes permitirte el lujo de comprar futuro?

Eso va a depender de tus necesidades, que serán de 2 tipos:

a) **Tus deudas y pagos insustituibles**. Quizá tengas obligaciones a las que no puedes decir que no. Quizá estés condenado a seguir «mientras dure» en la empresa **A**.
b) **Tu ritmo de vida**. Tus expectativas de comodidad. Quizá te guste cómo vives ahora y no quieras renunciar a nada de lo que ya llamas normal, tanto a nivel económico como condiciones laborales y carga de trabajo…
Déjame que te cuente lo que puede pasar:

Tus posibilidades en el mercado van a estar de acuerdo con el comportamiento de la gráfica **A y B**. Cuando **A** es superior, es posi-

ble que puedas dar el salto a una **B**. En el momento en que la **B** supera a la **A**, tus posibilidades de salto van disminuyendo hasta quedar fuera de tu alcance. En ese momento tú suenas mucho a siglo XX, mientras ellos ya llevan tiempo en el siglo XXI.

La suma de los dos tipos de necesidades (nivel de obligaciones) determinará la línea horizontal del «me lo puedo permitir» (línea **Z**). Una vez que la traspasas, ya no te puedes permitir el salto, sobre todo si pasas el nivel a) de deudas anterior.

Pregúntate cuánto pesa la bola de la cadena que te retiene en el siglo XX. Y, si puedes permitirte el lujo de comprar futuro, ¡cómpralo!

Hicieron un experimento para determinar la resistencia a la frustración en los niños cuando se les ofrecía alcanzar un beneficio posterior.

Un profesor entregaba a los niños un bombón, y les decía que podían comérselo si querían, que el profesor iba a estar fuera unos minutos, pero que si esperaban a que volviera, y no se lo habían comido, les daría otro de premio. Era renunciar a comerlo ya, para tener el doble. Por supuesto, unos reaccionaron de una forma y otros de otra.

Lo curioso, lo verdaderamente asombroso, es que a este profesor que hizo la prueba se le ocurrió, dado que los niños eran hijos de personas de su entorno, hacerles un seguimiento.

¿Y qué descubrió? Que los niños que habían renunciado a comerse el bombón para tener un premio posterior sacaban mejores notas y tenían una vida social mucho más equilibrada. Con el paso de los años tuvieron mejores condiciones de vida que los otros.

Curiosamente esta sociedad nos está educando hacia el consumo compulsivo, hacia el **«lo quiero todo y lo quiero ya»**. Pero esto es imposible.

Este momento de la historia es especialmente oportuno para que maduremos, para «hacernos mayores», para aprovechar que nos damos cuenta de que los vientos están cambiando y reorientar nuestras velas, aunque eso suponga un periodo de esfuerzo extra con el que no contábamos.

Una alternativa interesante es simultanear el siglo XX y el XXI. Eso te va a exigir trabajar el doble y por muy poco más, perderás «calidad de vida», estás renunciando a comerte el bombón. Tu objetivo son los dos bombones.

Enamórate de los cambios y serás feliz

Nada hay que te frene más, que te haga sufrir más, en este momento, que rayarte con lo guay que era tu vida, y que si estos cambios son o no razonables. **Los cambios están ahí.** No vas a parar el mundo, aprende a surfear sobre las circunstancias.

Puedes sufrir las olas o divertirte con las olas. Las olas son las mismas, tu actitud es lo que cambia.

Hay como varias etapas en todo esto del **«rollo siglo XXI».** Un primer momento de desconcierto, desagrado, frustración, llámalo como quieras, y si lo aceptas, otro seguido de ilusión y de «venga, que podemos». Luego hay otro tercero de: «¡joder! Lo que cuesta el dichoso cambio». Y, por fin, un cuarto de: «menos mal que cambié a tiempo».

¿Por qué no convertirte en el referente de los cambios en tu entorno?

Ahora mismo casi cualquier persona que haga eso puede despuntar.

En la asesoría **Lex Boba** llevaban años en que los papeles de quiénes eran los importantes y quiénes los segundones parecían estar dados de forma inamovible. Con la llegada de los ordenadores, cualquiera puede estudiar informática y sumarse a los cambios, ser voluntario para enfrentar las reformas. A lo mejor le toca hacer horas extra estudiando fuera del trabajo, comprarse libros… Está comprando su futuro. Va a haber muchos que «no estén dispuestos a» hacer esfuerzos extra.

La pregunta que es fácil hacerse a uno mismo es la siguiente:

¿Las personas que te conocen dirían de ti que eres el ejemplo de los cambios, que vas por delante de la media, o que eres uno más en la resistencia al cambio, o, lo que es peor, que eres de los cerrados de mollera y «que no, que no, que tú no»?

Ninguno de nosotros puede parar el mundo.

Y, por fin, para terminar:

No sé si la instrucción puede salvarnos, pero no sé de nada mejor.

Jorge Luis Borges

12 TABLAS PARA SURFEAR EN EL DILUVIO

Las 12 reflexiones que te pueden hacer fácil entrar en el siglo XXI. Tus tablas para surfear

Cada una de ellas nos invita a replantear nuestra realidad, a cambiar de forma de pensar, a quemar nuestras naves, como hizo *Hernán Cortés*. Espero que nos sirvan para que nos resulte menos desconocido el tránsito.

Obviamente, no vas a estar de acuerdo con muchas de ellas, pero te pueden ayudar a abrir un debate en tu interior, y en el de tus compañeros de viaje. Espero que os sean útiles.

1 Vivimos en un lugar llamado mundo

Como dice un anuncio de cerveza de una forma muy inspiradora. Llámalo como quieras, globalización, universalidad, que **las fronteras no existen**. Lo que tú quieras.

Ya no vivimos en nuestra ciudad, ni en nuestra región, ni en nuestro país. Ahora ya sólo vivimos en el mundo. Para lo bueno y para lo malo.

La vieja aspiración de la aldea global se ha hecho cierta.

Sé que hay demasiados intereses en sentido contrario, pero son trampas para tontos, son las cercas de alambre puestas ahí, para que no se les escapen los borregos a los que utilizan.

Pretender parar este hecho va a costar mucho dolor y mucha sangre. Cada vez que en la historia alguien ha querido separar a los pueblos, ha terminado en masacre, generalmente del pueblo que pretendía la separación. Para ejemplo Corea del Norte. Vamos a ver cómo acaba ese fanatismo.

Hoy, la mayor parte de lo que compramos tiene algo de fuera de nuestras fronteras. Compramos y vendemos en el mundo. La información va de aquí para allá en un instante. Las comunicaciones nunca han sido tan fluidas.

Tu negocio forma parte del mundo y, o piensas así, o vendrá alguien del mundo y te lo cerrará. Pero te lo cerrará no porque te lo quiera cerrar, sino porque todos tus clientes querrán comprarle a él.

Seguro que encuentra la forma de vender a tus clientes. O lo que es peor, seguro que tus clientes encuentran la forma de comprarle a él, con lo que su probabilidad de fidelidad de compra en ese sentido se multiplica por mucho.

Hace tiempo que alguien me dijo:

–Si quieres que la literatura tenga calidad, tiene que tener aspiración de universalidad, que lo pueda leer cualquier persona del mundo y valorarlo.

- Pretender que me mantenga de los que viven a 100 km a la redonda es absurdo e insostenible. Puedo, porque puntualmente tenga poder o influencia suficiente, tratar de vivir a costa de localismos artificiales, pero, al final, eso sólo se disolverá.
- Puedo pedir fronteras para proteger mi negocio. Pero con las fronteras siempre viene la pobreza, porque además funcionan en las dos direcciones. ¿Os imagináis que en Villabotijo sólo pudiera vender pescado una persona, el hijo del alcalde, y todo

el mundo que quisiera comer pescado se lo tuviera que comprar a él? ¿Cómo terminaría siendo el pescado del Inquisidor? ¿Cómo sería el precio de ese pescado? ¿Cuál acabaría siendo el consumo de pescado en el pueblo si se pudiera comprar carne libremente?

Repítete todos los días:

Las fronteras no existen.

El mundo es una esfera sin principio ni fin.

Te pueden impedir ser libre, pero no te pueden obligar a ser estúpido.

Piensa si lo que haces lo comprarían en cualquier parte del mundo si es así, inténtalo hasta donde sea razonable. Ejemplos hay miles, de negocios con estructura aparentemente muy local, con clientes mundiales.

Por lo tanto en el siglo XXI:

Vives en el mundo,
Compras en el mundo,
Vendes en el mundo.

La competencia es siempre incómoda (por qué negarlo), pero saca lo mejor de nosotros. No hay como poner a las personas en un entorno de comodidad para ver cómo la naturaleza les lleva a apoltronarse.

Así que, dado que nosotros no podemos parar la marea, vamos a disfrutar con ella. **Vamos a ser la competencia incómoda,** los que nunca paran :-).

El resto de habitantes del mundo también tiene derecho a mejorar, y se conforman con menos, porque su alternativa aún es peor

Ésta es una de esas reflexiones que nunca queremos hacer.

¿Tenemos nosotros más derecho que un chino, un vietnamita, un ecuatoriano, un congoleño a vivir bien, a tener un coche, una casa digna, comida de calidad, a comprar ropa de moda, un ordenador...?

Los occidentales vivimos con un desprecio absoluto por lo que significa que otros pueblos quieran prosperar.

He dicho «por lo que significa».

No nos suele importar que les vaya mejor, pero ¿qué tiene que ocurrir para que eso sea posible?

Que se transfiera riqueza de una parte del mundo a la otra. Es decir, que para que gente de Vietnam, por ejemplo, viva mejor, tiene que tener trabajo. Para eso hace falta una fábrica, que de algún lado tiene que salir, ¿no? Pero si se va la fábrica de Villabotijo se va el trabajo.

Y ¿qué tiene que ocurrir para que la fábrica se vaya? Que resulte rentable. Los habitantes de Vietnam ven la fábrica, aun con sueldos 10 veces inferiores a los nuestros, como una oportunidad de mejorar, porque lo que tienen en este momento es peor.

De la misma forma que cuando un negocio, un simple bar, se quiere instalar en un entorno tiene que empezar, para atraer a nuevos clientes, con condiciones muy atractivas, apretando los márgenes, cosa que suele molestar mucho a los que ya están asentados, así otros pueblos, para hacer atractivo que se traslade allí la fabricación, son capaces de trabajar por menos de lo que lo hacemos los occidentales. Actualmente están en una situación mucho peor.

Esto es imparable.

Aprende idiomas universales. Los vas a necesitar

Para comunicar lo que haces, vas a tener que hablar con tus posibles clientes, y no sabes dónde están los que te van a comprar y a pagar. No seas tú el que cierra la posibilidad de encontrar clientes. Si has viajado por el mundo, te habrás dado cuenta de lo importante que es el uso del idioma para no llevar una vida que se acerque a la de un ejemplar de Atapuerca.

Además, si te has dedicado a vender, habrás comprobado que muchas ventas se resuelven por matices, en los que la fluidez en la comunicación es vital. **No saber idiomas universales te llevará a un submundo muy reducido.**

Recuerda que tu competencia mundial sí aprenderá el idioma que hablen tus clientes.

Cuando viajas por países pequeños es fácil observar que eso lo han entendido hace mucho tiempo. Si has estado en Holanda o en Dinamarca, compruebas que te puedes dirigir directamente a la gente en inglés, y que no te miran raro. Te contestan en un perfecto inglés. Ellos saben que casi nadie se va a tomar el esfuerzo de aprender su idioma, y eso que son naciones prósperas. La gran variedad de idiomas, claramente, es un elemento del siglo XX que en el siglo XXI será completamente superado.

¿Os habéis preguntado por qué en un concurso como Eurovisión, donde los cantantes representan a sus países, casi todas la canciones se interpretan en inglés? Si esto se hace cuando se representa a un país de forma cultural, ¿qué no ocurrirá en el resto de los campos?

En los países grandes, las dimensiones han permitido prorrogar este momento, pero ya se ve que no da mucho más de sí.

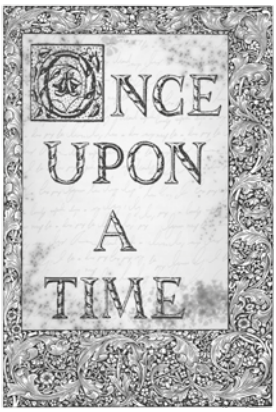
Los chinos, a pesar de ser un país enorme, comprendieron hace años que vivían en el mundo, y aprenden inglés por cientos de miles para viajar y extender sus negocios en cualquier rincón.

Afortunadamente, vivimos en **España**, que cuenta con uno de los idiomas que se dibuja entre los universales, gracias a **Hispanoamérica**. Si alguien quiere robarte este idioma, sólo lo puede hacer para que no puedas escapar a su control y manipulación.

¿Qué pensarías de alguien que impidiera a un niño británico aprender inglés, para que sólo hablara gaélico, por ejemplo? Pues que probablemente le habría jodido la vida por completo, porque sus posibilidades vitales y profesionales se habrían dividido por cien. Le habría privado de uno de los mayores capitales que Inglaterra da a sus ciudadanos, un idioma universal.

Desgraciadamente, una vez pasados los años, el daño ya está hecho, y es muy difícil que alguien de 30 años comience a aprender idiomas, y que los llegue a dominar con soltura y brillantez, no que los chapurree. Quedará condenado a la marginalidad de los analfabetos de los idiomas universales. Los que le manipularon, luego no estarán para pagar sus facturas, se estarán partiendo de risa, habiendo llevado, por supuesto, a sus hijos a colegios internacionales, donde hablan idiomas de mucha cobertura, sobre todo el que a ellos les han convencido de que no aprendieran.

No sigas a líderes que te roban el futuro a cambio de eslóganes demagógicos.



Quiero que imagines por un momento:

- ¿Cómo sería tu vida en Inglaterra si no supieras inglés o lo hablaras con dificultad, y con muchas faltas de ortografía y gramaticales?
- ¿A qué trabajos podrías aspirar?
- ¿En qué universidad podrías estudiar?

¿Tu idioma es universal? Pues piensa bien lo que haces.

Esta primera parcela de reflexión nos lleva a la segunda.

2 Todo va a ser transversal

Éste es un concepto que, enunciado así, a muchas personas les cuesta entender. Hay que reconocer que suena un poco abstracto. A ver si se nos da bien explicarlo.

La división que conocemos de la sociedad hasta ahora se ha hecho con unos criterios, por ejemplo:

- **Espaciales:** los españoles, los franceses…
- **Por sectores:** la construcción, el textil, la alimentación…, podríamos incluir muchas formas de clasificar.

Pero toda clasificación tiene mucho de simplificación, y eso nos puede llevar a no ver algo de más peso a la hora de clasificar.

Por ejemplo: a lo mejor tienen más cosas en común las mujeres trabajadoras de Francia, España e Italia que los trabajadores de Francia entre sí, los de España entre sí y los de Italia entre sí. Sin embargo, las leyes se hacen para los trabajadores españoles, para los franceses o para los italianos. Es posible que las mujeres de esos países comiencen a ponerse en contacto, por una pura razón de similitud, y comiencen a compartir preguntas, soluciones, propuestas… Por ejemplo, los movimientos de protesta contra los políticos y los banqueros que han surgido en todo el mundo lo recorren de forma transversal, sin embargo, lo hacen frente a gobiernos cada uno de su padre y de su madre. Esos movimientos se comprenden entre sí, y comparten algo que, hace sólo 5 años, era impensable.

Hasta ahora era muy complicado, la distancia y las dificultades de comunicación lo impedían. Pero ahora todas esas dificultades han desaparecido.

Pues eso va a ocurrir a todos los niveles, las antiguas divisiones se van a ver superadas por nuevas «categorías», que se van a extender por todo el mundo, con afinidades que las van a enlazar.

En esto, las **redes sociales** están jugando un papel protagonista, permitiendo reunir fácilmente a los seguidores del Pato Do-

nald, de Lady Gaga, a los vegetarianos de todo el mundo o a los conductores de Ferraris.

Estas fronteras transversales son invisibles, normalmente no salen en los mapas, y no hay puestos fronterizos, pero en muchas ocasiones, su acceso es mucho más complicado que las otras. Las «fronteras de siempre» irán desapareciendo, tal y como las conocemos, mientras que van a surgir otras, mucho más difíciles de saltar, donde cortar la alambrada y entrar será mucho más complicado. Por un momento imagina que quieres ir de excursión con los miembros del colectivo de conductores de Ferraris, es posible que a lo mejor ni comprando un Ferrari puedas acceder…

Por lo que podemos fácilmente suponer que si caes en el país global de los «pobres», a lo mejor te resulta casi imposible salir.

Eso, obviamente, va a dar lugar a nuevas oportunidades de negocio, porque ya será rentable ofertar productos o servicios para esos nuevos grupos emergentes.

A raíz de la famosa dieta Dukan, se crearon estanterías de sus productos en muchos supermercados de Occidente, para pobres, ricos, pijos o canis, llegando incluso a crear un crucero para los partidarios de esa dieta, donde lo que daban en sus restaurantes eran platos cocinados conforme a sus indicaciones.

Así, se van a multiplicar las ofertas temáticas y muy especializadas, porque el número de consumidores va a empezar a ser rentable. Ese tipo de movimientos va a complicar la permanencia del concepto «país» a medio plazo. Y va a repartir, ya lo anticipamos antes, las capas de riqueza o pobreza por todo el mundo, como capas de una lasaña.

Los ricos del mundo se relacionarán entre sí, los pobres con los pobres, y los medio pensionistas entre ellos. ¡Obreros del mundo, uníos! ¡Ricos del mundo, uníos! ¡Aficionados al motociclismo del mundo, uníos! :-).

¿Qué significa esto?

➡ Pues que el hecho de decir: «vivo en España, tengo un cierto estándar de vida asegurado», va a dejar de ser cierto, por ejemplo. La gente va a ser más extraña a los que tiene próximos en lo físico que a los que se le parecen en lo virtual.

Bueno, ya estamos viendo cómo una generación entera tiene más vida social a través de Facebook que con los vecinos de su barrio.

Facebook evolucionará o desaparecerá, pero el hábito será imparable. Y esta gente comprará en el único mundo que conocen: su comunidad transversal. Comprarán la ropa en alguna tienda, que vete tú a saber dónde está físicamente (ni importa), viajarán a sitios comunes, y verán contenidos audiovisuales propios para ellos, pasando de la tele y de la radio que conocemos.

Ahora lo pequeño cuenta. Hay tiendas para zurdos. Las hay hasta en *Los Simpson*, Flanders se dedica a eso :-).

Lo pequeño puede ser inmensamente grande.

Y aquí llegará otra tendencia relacionada:

La estandarización de la producción y del consumo

A poco que nos descuidemos, todas las tiendas de ropa de la tierra serán Zara o H&M, con pequeñas parcelas para las otras mar-

cas que sean capaces de sostener una personalidad propia muy definida. Los consumidores sólo tendremos opciones estándar de consumo. ¿Cuántas marcas de coches reales quedan? Se están agrupando en matrices que ofrecen propuestas aparentemente distintas, pero, en el fondo, casi iguales.

Al final, para cenar tendremos el Big Mac o el Big Mac con queso, y cuatro tipos de ensaladas, y luego una oferta de restaurantes temáticos o de autor, pero también estandarizados, sencillamente porque lo otro, lo del siglo XX, será insostenible.

Podéis observar fácilmente el proceso de **infantilización de la sociedad y el descenso del nivel de reflexión,** y cultura sólida y humanista, al que de forma evidente estamos avanzando. **¿Por qué creéis que es?**

No sabes dónde están tus clientes, al menos no dentro de cinco años

¡Qué fuerte! ¿No?

Pongamos, por ejemplo, a Carlos Barrabés, un tipo con una tienda de material de montaña en Benasque, condenado (según el esquema de negocio siglo XX) a malvivir de vender cosas a los pocos montañeros que pasaran por allí y les hiciese falta algo. Crea Barrabes.com, y decide que vive en el mundo, y particularmente en el mundo de los montañeros, y se convierte en una referencia a nivel mundial. ¡Un tipo que vivía en Benasque y que empezó con un pequeño negocio en el garaje de su padre que tenía un bazar en el pueblo! Esto de los garajes debe de ser muy rentable :-).

Hasta el punto de que es elegido Young Global Leader en Davos en 2010, y allí que fue, con todos los gerifaltes que mueven los hilos del mundo.

Su negocio da igual tenerlo en Benasque que en Villabotijo del Palatal. ¿Sabes por qué? Porque es un negocio del siglo XXI.

¿Esto le garantiza que dentro de 5 años va a seguir tirando cohetes? ¡Ni de coña!

Pero no dentro de 5 años, ni dentro de 3, ni posiblemente de 2. Porque sus clientes se mueven mucho (de hecho son montañeros :-)). Y mañana puede aparecer **AOMS** (Amancio Ortega Mountain Sports) y liarle un pan como unas tortas. Si veis alguna tienda del grupo Inditex relacionada con el deporte, avisadme para que vaya a cobrarle los royalties :-).

¿Quiénes serán sus clientes dentro de cinco años, quizá los de gama alta de la montaña, o los de gama baja o ninguno o todos? Carlos Barrabés no lo sabe. Y si no lo sabe alguien que va a Davos por la puerta grande, imaginad cómo estamos el resto de los mortales.

Lo único que puede hacer Carlos es no dormirse en los laureles y no perder la frescura de **escucha y anticipación** que le llevó a tener éxito.

Recuerda: si IBM, con algunos de los tíos mejor pagados de la tierra, pudo perder 8.000 millones en un año, tú o yo podemos perder hasta la camisa.

Una cuestión al margen. Supongamos que a Lou (el actual jefe de IBM) le pagan 30 millones de $. ¿Es poco o es mucho? Al anterior jefe no sé lo que le pagaban, pero perdían 8.000 millones. Aunque le pagaran a Lou 5.000 seguiría siendo rentable, por al menos 3.000 millones. ¡Me mareo con las cifras!

¡Qué relativo es todo,
dependiendo de las consecuencias!

El consumo por riadas

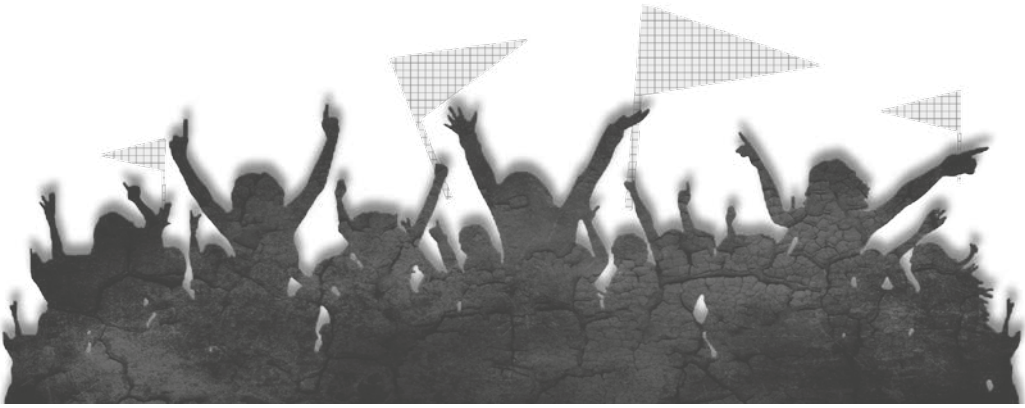
La gente cuenta con más información que nunca, más posibilidades que en ningún momento de la historia, y no sé si debido a eso, o a pesar de disponer de eso, vamos a consumir más por «riadas». ¿Qué significa esta afirmación?

Pues, pongamos que hoy nadie compra el chicle **Extreme Fresh Mouth**. Entrevistan a Ashton Kutcher en un programa a las 11 de la mañana y dice que no puede vivir sin él, lo pone además en su Twitter, y esa misma tarde millones de consumidores de chicles compran esa marca, con la misma desesperación como si les fuera la vida en ello.

- ¿Estaban preparados los chicles **«American Flavour»** para ver disminuir sus pedidos un 80 %?
- ¿Estaba, incluso, **Extreme Fresh Mouth** preparada para vender millones de un día para otro?

Así ocurre, y va a ocurrir cada vez más.

Imaginemos a un autor de un libro absolutamente desconocido. Obama dice que ha tenido que leer el libro tres veces de lo que le ha gustado, y el libro, en un día, se convierte en top ventas del «mundo mundial». Por el contrario, sale Lady Gaga y dice que no soporta a la gente que lleva polos **Lacuesta**, que le parecen unos horteras de otro tiempo, y ves cerrar en cadena a todas las tiendas del logo de la lagartija.



Dice alguien que hay que acampar en la Plaza Roja de Moscú para protestar, y allí tienes a miles de personas acudiendo, sin saber muy bien a lo que van, salvo a protestar.

De la misma forma que vemos el tiempo meteorológico radicalizarse, pasando de sequías extremas a tornados, o a trombas de agua que anegan zonas en horas, así **el consumo de muchas cosas puede pasar de la abundancia a la sequía más estéril, o convertir a alguien en mundialmente famoso de la noche a la mañana.**

Fijaos lo que ocurrió con los pepinos y los pimientos de Almería, que de un día para otro se dejaron de comprar por completo en Europa, porque una flipada de un Land de Alemania decía que sospechaba que podían ser el origen de una enfermedad, que no sabían exactamente cuál era, pero de la que habían muerto varias personas, aunque no podían asegurar si habían comido esos pepinos. ¿No os parece increíble?

¿Quién está preparado para soportar estas riadas?

Estos **fenómenos de contagio inmediato** por «tribus», por «seguidores de», por «nichos de mercado», por «selección transversal», cada vez serán más frecuentes, y debemos estar preparados. Pero ¿cómo se puede uno preparar para esto? Con otra característica que desgranaremos más adelante:

La agilidad.

Pero vayamos antes a otro secreto del éxito del siglo XXI para poder afrontar ese escenario universal y transversal:

3 La cooperación: se ha terminado el tiempo de los llaneros solitarios

Si algo nos puede salvar a los pequeños es la capacidad que tengamos de trabajar juntos. Asombrosamente, casi resultan más fáciles las alianzas entre los grandes, que aparentemente lo necesitan menos, que entre los pequeños.

Si nos vamos a tener que mover por todo el mundo, abarcando colectivos más extensos, teniendo que actualizarnos continuamente todos, estando perfectamente preparados en todos los sentidos, ser pequeños en esas circunstancias es absolutamente inviable.

Imaginemos Villabotijo: probablemente no le salga rentable a un solo agricultor comprarse un tractor para una extensión que antes cultivaba con unos bueyes. Pero ¿serán capaces de ponerse de acuerdo varios vecinos para comprar un tractor a medias y salir mutuamente beneficiados? ¿Se cargarán con tractores que estarán casi todo el tiempo ociosos, o, como no es rentable, seguirán con bueyes hasta donde dé el modelo?

Cooperar no es un lujo que sólo esté al alcance de la gente que se caracteriza por el «buen rollo». **Es una necesidad vital de supervivencia si queremos ser competitivos.**

Es urgente que busquemos a nuestros similares o relacionados en esas capas transversales, y aprendamos a trabajar compartiendo recursos e información. Un bar de tapas en una ciudad es un bar de tapas, pero 52 bares de tapas en 52 ciudades, compartiendo innovación en recetas, productos, proveedores y marketing, son una fuerza imparable y muy, muy atractiva. Pueden hacer una gastroguía, eventos sociales…, miles de cosas que un bar solo no puede, o no es capaz de rentabilizar. Y he puesto un ejemplo de negocio casi puramente local, con lo que cualquier otro caso no presenta más que ventajas.

Un ejemplo de falta de cooperación es el minifundio gallego, actualmente abandonado, pasto de los incendios, a merced de caciques que fuerzan en todo caso su compra, fuente de emigración, con dificultades incluso para saber de quién es. Lo pequeño murió por sí mismo, igual que va a pasar con miles de negocios si no saben superar su minifundio mental.

☆ **Problema**: a los mediterráneos nos cuesta trabajar de corazón en equipo. Y esto puede llegar a ser nuestra tumba. Dos son los defectos principales de las personas que proponen trabajar en equipo:

- *Las garrapatas*: quieren unir a otras personas para aprovecharse de ellas. Bajo una apariencia de buenas palabras, lo que hay detrás es un parásito manipulando. Muchas de las cooperativas en España, las centrales de compra, tienen sus parásitos que reúnen una cierta dosis de poder para sacar una ventaja particular. Y los demás, si te interesa bien, si no carretera…
- *Los Quijotes*: creen tanto en la necesidad de colaboración que lo dan todo en ese intento, convirtiéndose en las víctimas de los anteriores, o lo que es peor, generando ellos, con sus actitudes generosas y casi heroicas, vagos y apoltronados que se aprovecharán de su ingenuidad. Dan tanto que terminan desfondados y exhaustos, con lo que tampoco les es rentable.

Los dos perfiles son nocivos y no resisten a medio plazo.

Mientras tanto las grandes corporaciones siguen avanzando.

Entonces, ¿qué hacer?

Juntos, pero no revueltos

Lo único que puede funcionar son uniones inteligentes que se basen en tres principios:

A) Justo reparto de cargas y beneficios.
B) Liderazgo.
C) Coordinación, sincronización casi automática.

☆ **A. Justo reparto de cargas y beneficios**
Si no se hace una muy inteligente distribución de lo que uno debe soportar y de lo que uno se puede llevar, se acabarán produciendo **injusticias** o movimientos en la dirección incorrecta. Los tan temibles **INCENTIVOS**, que los carga el diablo. Hay que ser muy hábil construyendo el sistema de incentivos para que no haya «tentaciones» en el sentido equivocado. **Mi consejo**: construir las normas como si todos fuerais unos delincuentes y unos caraduras, para que eso nunca ocurra. Si lo hacéis al revés, vosotros solos lo provocaréis. Sé que suena raro, sobre todo al principio de cualquier relación, que tengas que prepararla así, pero los malos siempre tiran de su presunción de «buena gente» para engañar a los confiados y bien pensantes. *«Quien evita la ocasión evita el peligro»*, decían los clásicos, y tenían razón. Todo sistema de protección colectiva y de solidaridad debe ser creado con **normas pensadas para malhechores;** así éstos nunca aparecerán. Los que se construyen con normas pensadas para santos son una llamada continua para los malhechores, que ven allí su paraíso de garantías.

☆ **B. Liderazgo.**
Hacen falta personas con **visión, voluntad de servicio y capacidad de conducción de colectivos**. Que reconozcan rápidamente oportunidades y peligros, y que sean capaces de comunicar con persuasión, para conseguir que se avance hacia situaciones lo más favorables posibles. El liderazgo es una asig-

natura pendiente de nuestro país, donde solemos ser mucho más individualistas y contestatarios. **Nos unimos fácilmente para protestar, pero no tanto para construir.**

☆ **C. Coordinación, sincronización casi automática.**
¿Por qué? Porque ya estamos viendo que una de las características del mercado es la rapidez, y el mercado no va a cambiar por nosotros. Si alguna vez habéis hecho una excursión en grupo, habréis comprobado que cuando no se para uno, se para otro, haciendo el avance pesado y latoso. Si en un colectivo hay que poner de acuerdo a un montón de gente, es imposible, porque para frenar el avance del grupo valemos todos, pero para acelerarlo no. Por eso es mejor pocos y muy bien coordinados, que muchos, por hacer volumen, y descoordinados.

Como veis, no es tarea sencilla, y se necesitan habilidades y capacidades distintas a las que hasta ahora eran útiles y obtenían recompensa, como ser unos «listos» y unos pícaros, con aptitud para engañar al mercado. Eso se terminó.

¿Cuál es la alternativa?

Morir a manos de las grandes corporaciones.

Mientras nosotros no nos unimos, ellos lo celebran y siguen avanzando. Incluso, a veces, fomentan la desunión, introducen elementos que crean división y discordia. De una forma consciente o inconsciente, siempre hay tontos útiles para crear desavenencias y separar a unos de otros.

No hay alternativa a esto.

O aprendemos a trabajar juntos para tener libertad, o terminaremos suplicando ser satélites de las grandes empresas, subcontratados con sueldos de miseria y condiciones propias de esclavos.

En la vida tenemos que elegir:

- o trabajar juntos libres,
- o trabajar juntos encadenados y sometidos.

Ahora es el momento de decidirse. Y todos nos podemos imaginar que la segunda opción es mucho peor. Eso sí, no tendremos que hacer ningún esfuerzo en los tres apartados anteriores: ni tendremos que aprender a repartir cargas y beneficios, ni liderar nada, ni aprender a coordinarnos. Ya alguien se encargará de obligarnos y marcarnos absolutamente las condiciones en las que viviremos.

¡Qué curiosos somos los humanos: acabamos haciendo obligados, y en peores condiciones, lo que la vida antes nos invitó a hacer voluntariamente y nosotros rechazamos!

Un mundo de autónomos o de obreros estandarizados. Otra vez tenemos que elegir

Ésta es otra de las consecuencias. La única forma de organizar un sistema como el antes descrito es **coordinando autónomos**. Cada uno con libertad para subirse o bajarse del carro, recibiendo en función de su aporte.

Nadie puede asumir responsabilidades ajenas, o si lo hace, lo hará en las condiciones que más adelante describiré.

- Cada persona debe recibir en función de lo que aporte al resultado final. Si Paco aporta como 5, debe recibir como 5, si Pepe como 3, recibirá como 3. Así cada uno tendrá más incen-

tivo por aportar, porque se verá recompensado en esa proporción. Nadie tiene que ejercer de madre nodriza de los otros. **Se van a terminar las relaciones jefe-empleado como las conocemos hasta ahora.**

➡ Bueno, va a quedar la de **empleado-estándar**, como si fueran piezas de un engranaje fácilmente sustituibles. Se va un camarero del **McDolar** y lo sustituyo por otro, al que le explico en 20 minutos lo que tiene que hacer.

Entra una chica a currar en **ZAmarRA** y se le indica rápidamente cuál es su cometido. Ese obrero estándar lo llevará crudo, porque **su valor es el valor del precio de la mano de obra en el mundo,** ¡pero vamos, sólo de la mano! Si me aprietas, también valorarán la cara, pero no te preguntarán nada por tu cerebro, ¡no les interesa! :-(. Por triste que suene decirlo. Para poner hamburguesas en el **McDolar** puedo traer a un congoleño, a un vietnamita, a un ecuatoriano o a un español, ¿qué más les da? Tiene que saber 30 frases y 50 acciones distintas.

–¿Por qué pagar más? –Se preguntan–.

¿Queremos llegar a esto?

¿Quieres entrar a formar parte de un mundo donde no van a valorar nada de lo que puedes aportar? Al menos yo no. Aunque va a haber un nicho de mercado enorme en este sentido:

Con un sueldo estándar a nivel mundial :-(.

Si no queremos formar parte de ese mundo laboral «estándar», tenemos que ponernos las pilas y crear unas estructuras fluidas de autónomos. **Un país de autónomos rendiría más del doble que uno de empleados,** porque cada uno sabría exactamente por qué lucha y su esfuerzo será recompensado en función de sus resultados.

☆ **Cuando los incentivos son sencillos, los resultados son fáciles de alcanzar.**

Lo que ocurre es que la mayoría de la gente no quiere soportar los resultados de sus acciones, cuando no tiene muy claro que vayan a ser positivos de forma segura. Mucha gente quiere jugar al «**que otro me dé seguridad**», y cuando tengo seguridad, mi objetivo es mantenerla con el menor esfuerzo posible. Es humano, comprensible, pero **insostenible.**

- Esto ya se inventó:
  Los regímenes socialistas y comunistas.
- Resultado:
  Productividades ínfimas y, al final, la ruina.

Cuando los incentivos se ponen mal, el resultado siempre es el desastre. Alguno dirá que el capitalismo no es la solución, y estoy de acuerdo, pero de momento es lo que hay. Y sus problemas vienen porque se han fijado mal los incentivos; cuando hay beneficios, se los llevan unos pocos, cuando hay pérdidas, las pagamos entre todos :-(.

☆ **Mala fijación de incentivos, resultado «desastre», una vez más.**

Este libro, de todas formas, no pretende ser un debate sobre el capitalismo. Tratamos de explicar hacia dónde creemos que va el mundo, nos guste o no, y qué podemos hacer para vivir en ese mundo, lo mejor posible. Otra alternativa sería cerrar los ojos y luego asumir las consecuencias, pero no lo aconsejo.

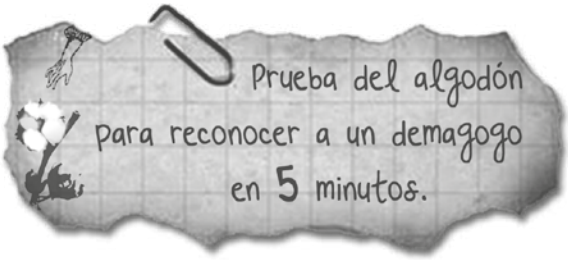
En los países mediterráneos tenemos un reto por delante inmenso. Ser capaces de darnos normas con arreglo a

nuestra idiosincrasia, para no convertirnos en muy pocos años en una de las zonas más pobres del mundo. Desgraciadamente, ya no nos queda crédito para seguir prorrogando las mentiras sobre las que queremos construir nuestros países.

- En un país de autónomos, cada uno elige lo que quiere ganar y lo que quiere destinar a otros fines. Si hay un fanático del dinero que quiere trabajar 16 horas diarias, dejémosle. Pero si hay otra persona que quiere trabajar sólo 4, pues ¡fantástico! Lo que no se puede pretender es que se recompense igual a uno que a otro. Y si hay una persona que en una hora recoge, por ejemplo, 10 kg de patatas, y otra que recoge 50 ¿es justo que ganen igual? ¿Qué hará al día siguiente la que recoge 50, si le pagan lo mismo que al que recoge 10? Está claro.

Sé que el tema de la responsabilidad nunca se aborda por los demagogos que quieren vivir a costa de los pueblos, que aceptan ser engañados por promesas insostenibles, pero ¿qué le vamos a hacer? Recordemos a Aristóteles y su descripción de **la forma corrompida de la democracia, la demagogia.**

¿Cómo distinguir a un demagogo?



Cada vez que se dirige a ti te dirá:

«Tienes derecho a muchas cosas que aún no disfrutas, y ninguna responsabilidad» e inmediatamente añadirá: «De todo lo malo que te pasa el responsable o los responsables son… otros». ¡Lucha por lo tuyo!

Unidos por proyectos. Ningún amor será obligatoriamente eterno

Todo esto nos conduce a que la forma de unirnos empresarialmente será por proyectos. Un grupo de personas se juntarán para hacer algo concreto y ofrecerlo a la sociedad, para que se lo compren.

☆ **Como modelo nos vale una serie de televisión.**
Hacen falta actores, director, productores, carpinteros, informáticos, contables… Si la serie tiene éxito, sus participantes tendrán trabajo muchos años, incluso puede ser que toda su vida. Si la serie es un fracaso, ¡todos a buscar nuevos proyectos! :-(. Si el fracaso es parcial, por ejemplo, un actor no funciona, pues habrá que sustituirle por el bien de todos, ¿no?

Y ¿qué hay que hacer mientras uno trabaja en esa serie? Dos cosas:

a) Contribuir todo lo que se pueda al éxito de la misma.
b) Prepararse continuamente para ser mejor profesional, y con ello, abordar futuros proyectos con las máximas esperanzas. Debo crecer continuamente como profesional.

Imaginemos que alguien llega y dice:

–Yo para trabajar aquí quiero que me garantices que voy a tener trabajo 10 años.

Le diría el productor:

–¿Por qué no me lo garantizas tú a mí? No sé si mañana estaremos en antena, va a depender de todos nosotros. No creo que encuentres series en esas condiciones.

De hecho, aunque se lo garantizara, si deja de existir la serie, ¿con qué se podría mantener el compromiso?

Esto ya lo estamos viendo en los medios de comunicación, sobre todo en los digitales. ¿Cuántas personas te leen? (porque ahora se sabe los lectores que tienes :-)). Tanto cobras, me da igual si eres *Pepito Grillo* o premio Nobel de literatura. Si no te leen es que no interesas.

Por eso, cada parte de ese puzle móvil debe buscar su mejor acomodo continuamente. A un buen actor no le interesa estar con un director mediocre, porque la serie fracasará, pero lo mismo le pasa al carpintero o al contable.

Pero «estás proponiendo casi una revolución en el modelo organizativo de la sociedad», podría decir alguno. Yo no estoy proponiendo nada. Lo que trato de contar es lo que creo que va a pasar, y qué hacer, para que eso nos pille en las mejores condiciones. **Porque todo, absolutamente todo, va a cambiar.**

Adiós a ser «el jefe» en muchos trabajos

Hasta ahora, debido a la abundancia que ha existido, algunos han llegado a pensar que su condición de jefe les daba el derecho a no ser productivos. En muchas pymes, ves que el jefe apenas aporta nada al resultado final. Su beneficio o su sueldo salen del conjunto, pero si le preguntas qué ha hecho de verdadero valor en todo el día le cuesta señalar algo concreto. Esto también va a encontrar verdaderas dificultades para mantenerse.

Muchas pequeñas pymes son negocios de «**autoempleo con ayudas**», por la sencilla razón de que el margen con el que van a poder trabajar en un entorno de información creciente no da para más. Estoy seguro de que esto es más difícil de cambiar de lo que muchos se pueden imaginar, porque una vez que te has quitado el «mono» de trabajar, volvértelo a poner cuesta Dios y ayuda. Probablemente no se lo pongan y tengan que cerrar.

Hay que entender cuánto puede dar un negocio, no cuánto me gustaría que diera, ni siquiera cuánto necesito (o quiero) para vivir. **El negocio da lo que da,** y si quieres sacarle más, o eres extraordinariamente creativo y súper buen vendedor de la idea, o desaparecerás.

Otra opción: ser satélite

La otra opción es formar parte de una **franquicia** o modelos semejantes. Ahí también eres autónomo, tienes determinados ámbitos de libertad, aunque la mayor parte de tu trabajo te la marca la matriz.

No es una mala solución,
si te unes a una cadena buena.

Es importante no equivocarse en la elección. Aquí, tanto la central está interesada en coger a los mejores franquiciados, como cada franquiciado en adherirse a una matriz inteligente, visionaria y justa. **Todos ganan o pierden con la elección.**

Problema: mucha gente quiere montar franquicias y buscar franquiciados, sin entender lo que es. Lo que verdaderamente per-

siguen es crear un sistema de ordeño a gran escala, de ingenuos o necesitados. Y así vemos «aparentes franquicias» que no aportan nada a los franquiciados más que gastos y gastos, completamente injustificados. Y que duran lo que duran. Pero en el tiempo que subsisten, despluman a un montón de gente :-(.

Ser mediano, la peor condena

Las empresas medianas se enfrentan al más complicado desafío. No son lo suficientemente grandes para imponer su fuerza en el mercado, ni lo suficientemente pequeñas para caber en los huecos que aún no les interesan a las grandes.

¡Éstas sí que lo van a pasar mal! La época de abundancia las ha cargado de ineficiencias. **Ese mundo de jefes, subjefes o medio jefes** ha proliferado de una forma tan brutal en este tipo de empresas, que van a caer, están cayendo, de hecho, como fichas de dominó.

Además, al tener una cuota de mercado apetecible para las grandes, las estrategias de las dominantes se diseñan para hacerles más daño y apropiarse de esas cuotas de mercado. Obviamente, una gran superficie de alimentación estará más interesada en «apropiarse» de los clientes de una pequeña cadena de supermercados que de los de una tienda de pueblo, ¿no? Entonces, probablemente, le plante un súper al lado del de la cadena, con unos precios muy agresivos. ¿Podrá responder la cadena? El posible que no, porque no tiene margen para absorberlo. Si, además, la pequeña cadena tiene casi los mismos directivos que la gran cadena, apaga y vámonos.

Como vemos, todas las opciones pasan por una mayor unión. El ejemplo de la Unión Europea así lo ejemplifica. Los países aislados estarían a merced de todos los vaivenes mundiales, sin posibilidad de subsistir. Todo lo que sea desmembrar es llamar a la pobreza.

Y con esto pasamos a lo siguiente:

4 En la economía del siglo XXI, Vender... lo es todo

Siempre lo ha sido, se podría pretextar. Es cierto, pero entre las actividades de **diseñar / fabricar / vender,** que han ido variando su peso proporcional en las causas del éxito a lo largo de la historia, ahora el equilibrio se ha desplazado hacia vender.

¿Por qué? Porque la oferta de todo es brutal, porque el consumidor nunca ha tenido más información, y por las causas, expresadas en los puntos anteriores, de compra transversal y consumo por riadas...

Todo, absolutamente todo, debe enfocarse a vender.

Se acabó lo de...

«El buen paño en el arca se vende».

Ahora, el buen paño se apolilla en el arca.

Creo, seguro que muchos me lo discuten, que los éxitos de Apple y de Zara, que en nada se parecen, se deben a que han sido unos verdaderos monstruos de la venta.

Llevo muchos años estudiando obsesivamente el mundo de la venta, enseñando y practicando, y cada día me sorprendo al comprender nuevos mecanismos que determinan la venta de un producto.

La primera pregunta que hay que hacer antes de dar un paso, económicamente hablando, es: ¿Esto soy capaz de venderlo? ¿Alguien me lo va a comprar en las condiciones que yo pretendo? ¿Qué quiere la gente, qué buscan?

Nunca, absolutamente nunca, «preguntas trampa» como: ¿Esto «ME» apasiona hacerlo? ¿En qué «SOY» bueno? ¿Qué creo «YO» que necesita la gente? Éstas son preguntas para arruinarse. Sé que mola hacerlas, sé que mola explicar el éxito en función de estas preguntas, a toro pasado, pero el éxito llega porque le damos a la gente algo que quiere comprar.

Facebook no triunfa porque su creador fuera un flipado de la informática, ni Twitter, sino porque le dieron al público lo que el público quería. Y el público se entregó en riadas.

Esto, posiblemente para alguno, le reste romanticismo al mercado. Pero si quieres vivir de un negocio, es mejor que no lo olvides nunca.

Lo importante no son las ideas, sino si eres capaz de convertirlas en algo con un código de barras y que la gente compre

La mitificación que se ha hecho de muchas personas de éxito, precisamente para vender sus productos, ha llevado a que el ciudadano medio llegue a pensar que la gente de éxito son personas especiales, y no es así. La mayoría de la gente alucinaría viendo lo mediocres que son muchas de las personas que han tenido éxito (generalmente un solo éxito). Creen que son gente con ideas extraordinarias, inigualables, Mozarts, Einsteins de los negocios. Nada más lejos de la realidad. La mayoría son fruto de estar en el sitio adecuado, en el momento adecuado.

Ideas buenas surgen a miles, en cualquier lugar de la tierra, cada día. Que esas ideas den dinero, ya se cuenta con los dedos de una mano.

Como dice un cliente y amigo:

«Dame una idea y te daré un euro, llévala a cabo y te daré 10.000».

Yo añadiría…

¡Véndela y pídeme lo que quieras! :-).

Hay mucho «alucinado» (y lo digo con todo cariño) que cree haber descubierto una idea genial, que luego no lo es tanto, desgraciadamente. Lo que pasa es que, hasta que el mercado se lo dice, se ha pegado un montón de tortas por el camino. De nada sirve advertirle, cuando tienes delante a alguien que se cree el futuro Steve Jobs, da igual lo que le digas. Hasta que no se rompa

la cabeza contra la muralla del mercado, no va a parar. Lo mejor, apartarse para que no te arrolle.

Comunicar, comunicar, comunicar

El gran reto del siglo XXI. En un mundo de sobreabundancia de información, la comunicación es el factor clave en la venta de un producto, de una idea. Te equivocas en el canal, te equivocas en el mensaje, y no levantas cabeza.

Comunicar es otra de nuestras asignaturas pendientes. **Comunicar es emitir un mensaje y comprobar que llega de la forma que nosotros pretendíamos, y produce los efectos que buscábamos.** Hemos pasado de la comunicación en una sola dirección, a la comunicación en todas direcciones, por múltiples canales… Por lo que antes de salir al mercado debemos pensar cómo lo vamos a contar, porque eso determinará completamente el resultado de nuestra acción.

Pongamos un ejemplo: Apple y Steve Jobs. Uno de los mejores vendedores de la historia. Su estilo de presentar las novedades de su empresa como si fueran casi revelaciones bíblicas hacía que cada pequeña o gran variación se convirtiera en un evento mundial. Steve no nos decía cómo eran sus productos, sino cómo iba a ser nuestra vida a partir de ese momento :-).

Cada vez que hagamos algo, debemos pensar:

¿Cómo se lo cuento al mundo para que me escuchen con interés?

- Los políticos mueren por errores de comunicación.
- Los proyectos se detienen si no se impulsan con el mensaje adecuado.

La «maldición de la calidad» aplasta a quien tiene ideas o productos buenos. Cree que su «calidad intrínseca» es tan obvia que todo el mundo la reconocerá. Y nunca es así. Por triste que te resulte, **el producto o el servicio va a ser percibido según lo contemos.** Por eso, productos manifiestamente peores que los nuestros tendrán mejor acogida, simplemente porque se acompañaron de mejores mensajes.

☆ **Pongamos un ejemplo: el boom de la cocina española.**

¿Creéis que todo lo que la gente dice encontrar en unos platos de diseño no está enormemente determinado por la forma en que se presentan y describen, incluso por el nombre que se les da?

¿Cuánto hay de comunicación en esa cocina y cuánto de diferencia real?

Por lo tanto,

¿Qué tal comunicas lo que ofreces?

Al escucharte, ¿la gente tiene un enorme interés por seguir sabiendo algo más de ello?

Además aparece otro fenómeno:

Tus clientes van a hablar entre ellos

Eso antes casi no ocurría. Ahora hay foros, webs de las temáticas que menos te puedas imaginar. Van a comentar entre ellos, van a criticar, van a opinar, y tú no puedes hacer nada para impedirlo. Sus testimonios entre ellos tendrán una credibilidad completamente injustificada, pero asombrosamente determinante.

- Es increíble el **fenómeno «foro»**. Si conocieras a muchas de las personas que escriben en un foro cualquiera, y te contaran lo mismo cara a cara, a la mayoría de esas personas no les prestarías atención, porque te parecerían unas personas sin relevancia para ti. Esos mismos, bajo un nick, escriben en un foro y lees con atención sus opiniones, y si no estás de acuerdo contestas :-).

En Internet se hacen 3.500.000.000 de preguntas CADA DÍA. La gente busca información incesantemente hasta límites enfermizos. Otros contestan, Google contesta. Seguro que si hoy tienes un negocio, alguien ha podido preguntar por ti :-).

La gente ha acuñado la expresión: «**lo he visto en Internet**» como una fuente de información, cuando el 99% de los contenidos de Internet se vierten intencionadamente en una dirección, o desde la más absoluta desinformación. Da igual, la fuente funciona. Eso es lo importante.

Y además, ¿quiénes son los que más escriben sobre muchos temas o negocios? Los más ociosos, los más raros, o los que más odio te tienen. Aparece el fenómeno de los «**trolls**», que son estos frikis resentidos, que cogen manía a alguien, y son capaces de escribir mil mensajes en cualquier web que se precie, siempre bajo un nick, para tratar de hacer daño a la persona a la que odian. Alteran y distorsionan cualquier debate, son incansables. Si vas a tener cualquier tipo de éxito o relevancia, tienes que contar con que tendrás innumerables ataques de trolls. Éste es un fenómeno que hace 10 años no existía. Ya ves en manos de quién puedes estar :-(.

La gente muy ocupada, y que está a un cierto nivel, le dedica poco tiempo a escribir en estos canales, primero, porque no lo tienen, segundo, porque le dan el valor que le dan.

Pero Internet ha servido para que muchos frikis que estaban ya medio excluidos socialmente emerjan en el ciberespacio y comiencen a escribir. Y como es su única fuente de atención ajena, se entregan con una devoción inquebrantable.

Un friki testarudo puede hundir tu negocio. **¡Cuidado!** Hasta hace unos pocos años el tonto del barrio no era escuchado por nadie. Ahora se pone un nick, entra en un foro de tu campo de acción y hace dudar a toda la clientela.

Mañana alguien pone en un foro que tú tienes conexiones con Al Qaeda y puede ser que tengas que dar muchas explicaciones el resto de tu vida. Así de frágil es todo. No te quiero decir nada si ponen que tus productos son tóxicos.

El anonimato es la mayor fuente de la rumorología y la mentira.

Estamos a merced de este nuevo mundo del rumor virtual.

Aprende a vivir gracias al cuento. Flautista de Hamelín en busca de ratones

Una de las formas de dejar mensajes que se recuerden en la mente de las personas es aprender a contarlos como si fuera un cuento. Ya en **Las mil y una noches**, *Sherezade* salvaba la vida cada noche dejando parte del cuento sin contar, para que su marido no le cortase la cabeza, en espera de saber el final del cuento.

El mercado del siglo XXI es un poco como un sultán con ganas de cortarnos la cabeza si le aburrimos. Por eso la estructura de contar cosas nos puede salvar. **Convierte cada idea en una narración que pueda ser contada, que suene apasionante, que le dé a la gente, ya sean tus colaboradores o tus clientes, las ganas de saber qué pasa después.**

No es lo mismo vender verdura en un mercado que ayudar a la gente a que pueda probar los grelos de Galicia, con una receta que tú rescataste en una aldea de una señora que te invitó a comer cuando hacías una ruta de senderismo y tuviste que parar porque los pies te sangraban. La señora te contó que esa receta, tomada 2 veces por semana en la temporada de los grelos, te fortalecía completamente para pasar un invierno sin problemas.

¿Es posible que sepan igual esos grelos después de oír todo eso?

5 La ley de Sara Yésica «Market» :-): El mercado, el gran tirano

Siempre lo ha sido, pero ahora mucho más. Ha endurecido su dictadura. Por todo lo anteriormente dicho, el enfoque hacia el mercado debe ser obsesivo.

¿Qué dice el mercado?

Antes, a tus clientes les podían llegar 3 o 4 ofertas más, como mucho. Ahora les pueden llegar docenas. Su fidelidad ha bajado a límites increíbles. ¿Sabes por qué? Porque la hemos descuidado bastante.

¿Recordamos lo de que donde hay confianza da asco? Pues a veces en el mercado se perciben las causas de las que nace el asco :-).

Muchos precios actualmente se calculan desde los costes más el beneficio deseado. Error. Eso al cliente le importa un bledo. **El cliente piensa en su beneficio.**

Además habremos observado que en muchos negocios, al disminuir la clientela y tener establecido un nivel de ingresos mínimos, lo que han hecho es aumentar los márgenes para tratar de compensarlo, con lo que aún van menos clientes, y su situación ha empeorado, culpando a la crisis de lo que les ocurre, y no a sus decisiones equivocadas.

Y es que hemos creído, debido a esa economía de ficción en la que hemos vivido, que los negocios podían dar lo que no pueden dar.

➡ Voy a seguir por el **camino de la polémica.**

Quiero que echéis la vista atrás y veáis cómo era la vida de cualquier profesional hace 30 años. Por ejemplo, un señor que tuviera

un bar, se ganaba la vida de forma modesta, relativamente holgada, pero metía más horas que un reloj en el bar, le echaba una mano toda la familia, y prosperaba a un ritmo lento, pero constante. Me da igual un bar que el 80 % de los negocios.

Llegó el boom crediticio y la locura de gasto, y pasaron a multiplicarse los consumos y los precios. Mucha gente se animó a montar un bar, pero con otro concepto. Ellos no iban a estar allí todo el rato, pasaban de vez en cuando, y todos los que estaban detrás de la barra eran empleados. En esa época todos nos volvimos expertos en todo y pagábamos productos con unos márgenes alucinantes, que hacían que el beneficio se disparara. Pero eso también hizo que se dispararan los alquileres, la mano de obra…, todo.

Entonces llega la crisis, y como pasó en Villabotijo, nos encontramos con negocios con costes y hábitos de la época de «la vida loca», e ingresos de cuando el señor del bar trabajaba con toda la familia.

¿Y ahora cómo damos para atrás a la locura? ¡Imposible! Sólo mediante quiebras. Recordad el cuento de «*Nadie se quiere bajar de la burra*». Sólo nos bajamos cuando la burra se muere.

El problema es que el mercado es cada vez más cruel, y mata antes a las burras.

Por lo tanto si quieres sobrevivir NO me digas lo que quieres ganar, sino **cuánto produces a «precio mundo»**.

Entonces, sabremos lo que vas a ganar.

Tus necesidades no le importan a nadie. De verdad. Aunque te digan que sí. Lo que tienes que comprobar es la cantidad de dinero que te van a dar a cambio de tus productos o servicios. Y ahí la cosa ya se complica. O a ti cuando vas a comprar una televisión, ¿te importa cómo le vaya a Samsung? ¿Verdad que no? Pues a Samsung tampoco le importas tú :-).

Tus paranoias las curas en un psicólogo, pero no en el mercado :-). Te sale bastante más barato el psicólogo

Hay veces que tratamos de trasladar al mercado «nuestros gustos». Voy a vender lo que a mí me gusta. O lo que es peor, lo que creo que se tiene que vender y de la forma que se tiene que vender. Te garantizo que así te la pegas.

En España hemos asistido a muchas «*propuestas de autor*» que sólo le gustaban al autor, pero que se empeñaban en vender. Muchas marcas sacan productos invendibles al mercado, porque a algún iluminado de la empresa se le ha ocurrido que ése puede ser un buen producto y un buen precio. Y presiona a su fuerza de ventas para que lo coloque.

Los rollos con fuerte carga ideológica y política, sustentados hasta ahora con enormes e injustificadas subvenciones, serán, a partir de ahora, inviables de todo punto.

➡ ¿Cuántas películas se han hecho en nuestro país para pillar las subvenciones que eran ganancia suficiente, con una temática súper ideologizada, para servir al gobierno que concedía las subvenciones, y que luego no iba a ver nadie? Luego se quejan de que el público no va a ver cine español… Afortunadamente, está surgiendo otra generación de gente de cine que está contando cosas para que el público las disfrute.

En el siglo XXI, todo lo que trates de imponer al mercado te lo vas a tener que comer. **Escucha al mercado con mucha humildad, con mucha atención. El mercado da suficientes muestras de lo que quiere.**

Y por si fuera poco:

Ha nacido la cultura de lo gratis

Lo llena todo. Hay miles de ofertas de todo tipo (piratas y no piratas) de cosas gratis. Y la gente se está acostumbrando.

Antes, para leer un periódico tenías que comprarlo. Ahora tienes miles en la red gratis. Muchos más de los que puedes leer. Tienes millones de contenidos gratis en la red del tema que quieras. La red es un escaparate donde multitudes quieren ofrecer lo que hacen, y para eso lo muestran gratis.

Obviamente, si todo fuera gratis no produciría beneficios, pero su esperanza es que, con el tiempo, se convierta en algo por lo que puedan cobrar. ¿Qué ocurre? Que la mayoría de las veces eso no pasa porque no se llega al éxito, o porque siguen emergiendo propuestas de lo gratis que hacen olvidar la tuya.

Eso se traslada a muchos negocios, donde se ofertan partes del catálogo, generalmente servicios, como gratis. Lo que hace que el cliente ya lo espere todo a ese precio. Y podemos caer en…

La trampa de lo gratis. Luego, ya si eso, te pago

Cuando pones un producto gratis en el mercado, **tú solo** estás marcando el precio: **cero**. Y ya sabes que «*el necio confunde valor con precio*». ¡Anda, vete tú luego a explicarle al necio que era para promocionarte…!

- **Problema**: que producirlo cuesta dinero. Siempre será un mal momento el de la conversión de lo gratis a «de pago».

Hay que elegir con cuidado qué haces gratis y qué cobras para no despistar a los clientes. En este siglo va a haber, de hecho ya hay,

mucho trabajador de lo gratis con esperanza de ganar algún día dinero, y el día no llega nunca. Y como la gente se agolpa para ofrecer algo gratis, ha surgido el «**cazador de lo gratis**». Consume mientras sea gratis. Vamos, que no te interesa de cliente. Si tienes una cartera de 300 cazadores de lo gratis es mejor que lo dejes. ¿Cuántos seguidores tienes en el Twitter y cuánto dinero te proporcionan?

La gente está confundiendo aplausos con hacer taquilla, y no tiene nada que ver. Ya sabes que tradicionalmente se ha dicho que…

«De lo que no cuesta se llena la cesta».

Habrá muchas cosas que concurran en un mercado quemado, con consumidores con «mucho vicio de lo gratis» y ante lo que tú no podrás hacer nada. No los vas a cambiar. Sé consciente.

Por ejemplo, quien pretenda ganar dinero hoy escribiendo es un temerario. Y te lo cuento desde un libro.

Otro fenómeno que viene de la mano de lo gratis es la falta de ilusión. Las personas, nos dicen los expertos en motivación, **valoramos lo que tenemos en función de lo que nos ha costado conseguirlo**. Me ha costado poco, vale poco, me ha costado mucho, para mí es un tesoro.

Hasta hace no muchos años, cuando te comprabas un disco, aquello era un acontecimiento. De hecho, es posible que recuerdes aún cuando compraste éste o el otro. Hoy te descargas completa la discografía de ese mismo grupo, y no te tomas ni la molestia de descomprimir el archivo zip. O si lo haces, escuchas aquella canción que te gustó y lo cierras para olvidarte para siempre.

Estamos ante el banquete infinito, que en vez de darte hambre, te quita las ganas de comer.

¿Cuánto te va a afectar en tu sector?

Probablemente más de lo que crees.

Los productos maduran ya antes de caer del árbol

Otro fenómeno del siglo XXI es que **nos cansamos de todo rápido**, y además hay alternativas que se van sucediendo continuamente. Un día no podemos vivir sin escuchar una canción, y al mes, pasamos de oírla completamente.

Continuamente veo los intentos de vender productos muy maduros, con márgenes que no se sostienen. Y lo siguen intentando, porque la base del negocio se había sustentado tradicionalmente en ello. No aceptan que un producto maduro casi no deja margen.

☆ Casi todos los mercados a los que acudimos son muy maduros, llenos de productos muy maduros. Y ahí **o compites a precio, o compites a servicio**. No hay más. Y los dos significan reducir los márgenes hasta el límite.

Antes, un modelo de coche duraba 20 años. Hoy, si dura un año sin modificaciones, ya te puedes dar con un canto en los dientes. ¿Qué decir de la telefonía?

El mundo es inundado de copias de los modelos de cualquier cosa, en cuanto tienen algo de éxito. Tu competencia te copia al día siguiente del que tú crees haber descubierto la Biblia en verso. Eso no nos tiene que llevar a rendirnos, pero sí a aceptar que ocurre, y a trabajar en ese entorno tan exigente.

¿Quieres ser más competitivo? Entonces te toca ser mejor, diferente o más barato

Es así de sencillo.

¿Qué haces realmente mejor, claramente diferente o más barato que la competencia?

Si la respuesta es pobre, tu bolsillo también lo será.

Y esto me da igual que sea a nivel empresa, respecto a un profesional que busque un trabajo o un país que quiera subsistir en el contexto internacional.

Los clientes no son de nadie. Ya no existen «mis» clientes. Eso de «este cerdo está tocando a mis clientes» no tiene sentido. Seguro que los están tocando ya, y los clientes se dejan tocar :-).

Por eso es tan importante tener una **política muy bien definida de fidelización de clientes.**

¿Qué hacer entonces?

6 SÉ ÚNICO EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE

Con lo que acabo de escribir parece una tarea imposible, ¿no? Pues entonces es que me he explicado mal. Si vas por los caminos que va todo el mundo, ser único es poco menos que imposible. **Los caminos trillados son estériles**. Son cómodos, lo reconozco, pero muy poco productivos.

Lo que da dinero es la diferencia (con enfoque a mercado, por supuesto).

Voy a ponerte el magnífico ejemplo que pone Seth Godin en su libro *La vaca púrpura*:

Si tú vas por una carretera y ves un cercado con unas vacas muy lustrosas, las miras un segundo, tu cerebro dice: «Bah, unas vacas, ya he visto cientos de ellas. Me aburro». Y sigues a otra cosa.

Pero si vas por una carretera, y ves una vaca de color púrpura, detienes el coche, te sacas una foto con ella, lo apuntas para luego buscarlo en Google, se lo comentas a tus amigos cuando los ves tomando unas cañas, les insistes en que vayan a verlo, que es algo increíble... ¿Ves la diferencia?

Lo peor que puedes decir de tu negocio es que haces las cosas bien, incluso muy bien. ¡Me abuuuuuurro! (como diría Homer Simpson).

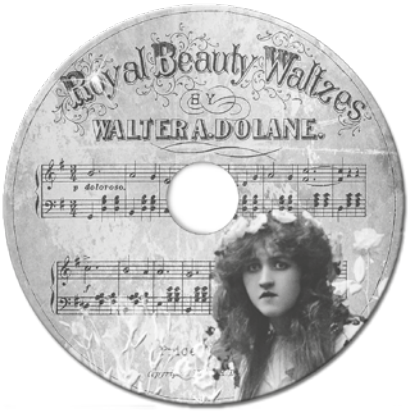
¿Tu propuesta de mercado es «púrpura»?

Vivimos en la «economía de la atención»

Hoy peleamos por que nos presten atención, por que nos dediquen un minuto. Quiero que hagas un pequeño estudio doméstico. Mira toda la música que tienes en casa, todos los CD, todos los archivos mp3, y calcula cuánto tardarías en escucharla toda. ¡Increíble! ¿Verdad? Ahora entra en Internet y pon en Google «emisora de radio», «radio station» o términos que te ayuden a buscar emisoras. ¿Cuántas salen? Miles, ¿verdad?

La oferta es tan salvaje que es imposible abarcarla. Necesitaríamos una vida más larga que la de Sara Montiel y más tiempo libre que Urdangarín para escucharla toda. Ahora, quien consiga captar tu atención, es un verdadero «artista», en el sentido comercial de la palabra.

Mientras los músicos, la SGAE y demás estructuras del siglo XX quieran seguir prorrogando sus privilegios con métodos coactivos equivocados, más daño harán al mundo de la música. Hay mucha gente que no quiere soltar el negocio tipo siglo XX, en pleno siglo XXI. ¡Ése no es el problema! :-(.



El problema que tienes, si eres aspirante a músico, es que te escuchen un minuto, y puedas encontrar la forma de hacer de esa

atención una fuente de ingresos. A lo mejor es poner tu música gratis en la red, para que, luego, una marca de refrescos te pague por llevar una camiseta con su logo, o que una marca de teléfonos patrocine tus conciertos…

Lo que sí podemos asegurar es que las vías de convertir la atención en dinero van a ir variando, y no va a volver el modelo siglo XX, por más que unos corruptos con muchos enchufes políticos se empeñen en ganar millones de una forma insostenible, que, al final, tienen que soportar los ciudadanos, haciendo menos competitivo y moderno el país.

Por eso, es el tiempo de los frikis, de la gente «rara o distinta». Pero no cualquier friki vale. Ser friki no te garantiza nada.

Es posible que te digan: «Tú estás chalado».

«Efectivamente, estoy chalado, es que si no lo estuviera, tú no te habrías fijado en mí.»

☆ **Pongamos el caso de Belén Esteban.**

Una señora que gana millones de euros al año. Que no los gana ningún médico, escritor o científico de nuestro país. Belén es una chica bastante normalita, y con apenas nada de cultura, no dice nada que no pudiera decir esa vecina ordinaria que todos conocemos, y a la que no hacemos ni caso. Pero se enrolló con un torero friki, tuvo una hija, y montó el circo en torno a la hija, con su papel de madre coraje, de tópico tras tópico, y «por mi hija mato». ¿Aporta algo realmente de mérito? Absolutamente nada.

Y, ¿entonces? Es una vaca púrpura, en el momento adecuado, en el sitio adecuado. Y ahí la tienes. Da la impresión de que está bien asesorada, ordeñando la vaca hasta lo que dure. Posiblemente no le quede mucho recorrido, pero que le quiten lo bailao.

¿Belén Esteban hubiera sido posible en la televisión de hace 25 años? Posiblemente no. Hoy gana millones de euros al año. Hay que aplaudir su habilidad y aprender de ello.

Asume riesgos, ¿en qué eres especial? Díselo al mundo

Sin riesgos no vas a sobrevivir. Recuerda lo que vale la mano de obra gris en el mundo. Muy poco. Tarde o temprano el precio de esa mano de obra indefinida llegará a tu sector, a tu barrio.

Todos tenemos características distintas (a determinados niveles, por supuesto), hazlas valer en tu entorno.

☆ Te voy a dar un camino infalible para los próximos años:

Estudia mucho.

Asombrosamente, en este mundo inundado de información, la gente cada vez es más ignorante. **Si estudias continuamente, pronto destacarás en el sector al que te dediques.** Y luego sigue los consejos que hemos dado antes: **aprende a vender lo que ofreces, y a comunicar.**

Lo que te resta de vida, si quieres vivir dignamente, va a ser a base de estudiar (cosas de calidad) y saber vender eso.

Por eso, los sistemas educativos que bajan cada vez más el nivel de exigencia lo que hacen es convertir a la gente en **masa laboral gris.** Y por lo tanto, **masa laboral a precio de esclavo.** Hay que exigir a la administración que mejore el nivel de exigencia de la educación hasta convertirnos en el referente mundial. Porque si no, tendremos un sistema educativo que será una fábrica de esclavos grises. ¡Leches, a lo mejor es lo que pretenden! :-(.

Es preferible suspender, en un mundo de excelencia, que aprobar en uno de no exigencia. Y aquí la mentalidad de los padres tiene que cambiar radicalmente.

¿Cuántas manifestaciones habéis visto para que se suba el nivel de exigencia de la educación?

España sale en los últimos lugares de la OCDE en el informe PISA de calidad de la enseñanza. ¿Habéis visto clamor social por eso? ¿Verdad que no? Ahora, como el equipo de fútbol de tu ciudad vaya a desaparecer por las enormes deudas que han generado los corruptos que lo manejaron, entonces sí, se echa la gente a la calle para que el ayuntamiento de turno ponga dinero. Dinero que de algún sitio tendrá que salir, por ejemplo, de la educación :-(.

Una persona sin formación es una persona sin opciones. No tendrá oportunidades porque no sabrá reconocerlas, y si las reconoce, habrá otros más preparados que las aprovecharán antes.

Pero este entorno sí es una gran oportunidad de ser diferente. Hagas lo que hagas, tengas la edad que tengas, estudia mucho y serás diferente y más brillante. ¡Ahora lo tienes a huevo!

Ama tu trabajo, y tu trabajo recompensará tu amor

Otro de los daños casi irreparables que se está haciendo a esta sociedad, con el propósito de convertirnos en borregos grises manipulables, es hacernos creer que el trabajo es malo, y que sólo el ocio es bueno. Que el trabajo es la maldición que debemos aceptar para poder vivir.

Y es una gran mentira. **Cuando alguien trabaja con ganas, se puede dar cuenta de que todo trabajo puede ser entretenido y satisfactorio.** Y os puedo asegurar que he hecho muchos tipos de trabajos. Por supuesto, que el trabajo va asociado al esfuerzo, pero eso, lejos de ser negativo, es un factor de superación y crecimiento humano.

¿Qué cosa de mérito en la historia de la humanidad se hizo sin mediar una gran dosis de esfuerzo?

☆ Cuando vemos a Rafa Nadal ganar partidos de tenis, no vemos las miles de horas que dedica a entrenar, a pulir pequeños aspectos, no vemos el dolor que soporta hasta no poder aguantar más, la presión de cada competición, las miles de críticas injustificadas con las que le machacan. Sólo vemos cuando muerde el trofeo. ¿Su profesión sólo es el momento de morder el trofeo y comprobar cómo crece su cuenta bancaria? ¿No lo es cada una de las horas que entrena? Si eso lo hace sin amor por su profesión, dejará pronto de levantar copas. De hecho, sucede con los deportistas que, cuando pierden ese «hambre de lucha», su estrella se apaga rápidamente.

Nos han convencido de que trabajar es el peaje para tener una nómina, y entre todos tratamos de saltarnos el peaje el mayor número de veces que podemos. El problema es que el siglo XXI está instalando cada vez más controles de peaje en la autopista de la vida. Y cuando descubren que te has saltado el peaje, te echan a una carretera secundaria. Volver a entrar en la autopista puede llegar a ser muy complicado, es mejor no salir.

Por lo tanto, aprendamos a que nos guste lo que debamos hacer, muchas veces será lo mismo, en vez de querer hacer lo que nos gusta, que aunque parece similar, nada tiene que ver. Lo primero nos permitirá vivir, lo segundo nos costará dinero. Y es que se va a notar cuando quieras competir en el mundo, cuando te hagan falta fuerzas extra, para levantarte después de la enésima bofetada, que te va a pegar el exigente siglo XXI.

Si afrontas desganado la tarea de ser único o diferente, lo harás sin convicción, y no llegarás. Belén Esteban se cree su personaje. Se cree la «princesa del pueblo» y por eso llega, habla como si las cosas que dice encerraran alguna sabiduría popular incontestable. Y esa entrega al papel es lo que la mantiene en pantalla. El día que deje de creer en ello, directamente será sustituida.

7 Aprende a vivir en la incertidumbre, por si viene el coco :-(...

El futuro siempre ha sido impredecible, pero ahora es una locura. Si, después de leer todo lo que precede, no piensas así, entonces he fracasado completamente en uno de mis objetivos :-(. Lo cual no cambia que todo será imprevisible, cada vez en más corto espacio de tiempo.

Esta idea para la mayoría de la gente es aterradora. De hecho, nos decía Maslow, uno de los mayores estudiosos de la motivación humana, que después de tener las necesidades esenciales cubiertas, el ser humano lo primero que trata de conseguir es «**seguridad**». Luego es normal que cuando a alguien le dices que esa seguridad es casi imposible de alcanzar, trate, por todos los medios, de no aceptar esa idea, porque si la aceptara, debería cambiar completamente su forma de vivir.

☆ De la misma forma que si alguien nos dijera que íbamos a ser invadidos por otro pueblo que nos quiere esclavizar, las prioridades cambiarían radicalmente. Por ejemplo, sería prioritario construir una muralla, cavar trincheras, mejorar en el manejo de las armas…, ¿no? Efectivamente. Por eso ante cualquier aviso en ese sentido, si las actividades descritas no nos gustan mucho, que no es fácil que nos gusten, buscamos cualquier excusa para no creerlo. Ya vimos los modos de reaccionar ante el aviso de inundación :-).

–Me gustaba ir a pasear por las tardes y ahora me dices que por la tarde tengo que ir a un campo de entrenamiento militar. ¡No me gusta! Además me dices que, cuanto antes empiece, mayor será el grado de profesionalidad para enfrentarme a la amenaza, y mayores las probabilidades de salir con vida. Pero ¡yo veo al enemigo muy lejos todavía! A lo mejor no viene. Me dices que avanza muy rápido, que ya tiene a muchos infil-

trados entre nosotros, que dificultarán la defensa. Y me pongo intranquilo o lo doy todo por perdido.

Pues tenemos que empezar a vivir como si no supiéramos cuándo va a venir ese enemigo. En una sensación de falta de tierra firme, que hace que tengamos el «**muelle tenso**».

No cabe otra.

WHATSAPP VS SMS. ¡ANDA, PONLE PUERTAS AL CAMPO! SI PUEDES...

¿Crees que hay algún tamaño suficientemente grande, algún poder tal, que no deba estar preparado para un cambio de viento en sus velas?

Nadie está a salvo. Que se lo pregunten a Lehman Brothers :-(. Un mes antes, los reyes del mundo, un día después, hasta los más tontos hacían chistes sobre ellos. ¿Y Arthur Andersen?

Como comentaba antes, ¿crees que Zara tiene algo seguro, El Corte Inglés, quizá?

Vamos a ver caer torres muy altas. Es posible que lo de las torres gemelas sea todo un símbolo del comienzo de una era, donde se descabeza al símbolo de la anterior.

Un día a alguien se le ocurre crear Whatsapp, una aplicación GRATUITA, que permite que las personas nos enviemos mensajes sin coste alguno. No sólo es gratis el programa, los mensajes también lo son. ¡No me lo puedo «de» creer! :-). Las operadoras de teléfono estaban ingresando cientos de millones de euros por los sms, y ellas mismas no pueden impedir que sea a través de sus propias líneas como se provoque que ese gigantesco negocio desaparezca.

¿No os parece extraordinario el acantilado al que nos estamos asomando?

Hypnos y Thánatos. Un poco de mitología griega no podía faltar :-)

Hypnos y **Thánatos** eran dos dioses griegos. El primero representaba al **sueño**, el segundo a la **muerte**. Eso no tendría nada de particular, si no fuera por el hecho de que eran hermanos. Los griegos no querían olvidar que el sueño y la muerte estaban íntimamente relacionados. Y, aunque tiene lecturas mucho más profundas sobre el comportamiento humano, una muy sencilla de extraer es que a quien «se duerme» es fácil que le alcance la muerte. «*Camarón que se duerme, se lo lleva la corriente.*»

Quizá debamos grabar en la puerta de muchos negocios la imagen de estos dos gemelos, para que nadie lo olvide. Y, sobre todo, para recordar que una de las cosas que más sueño dan son las grandes comilonas, que nos abotargan y atontan. Quizá los griegos deberían haber desposado a **Hypnos** con la Abundancia, para recordar que la segunda, suele ser causa del primero.

Por lo tanto, si en el siglo XXI sucumbes a la tentación de querer sestear, debes ser consciente de lo cerca que está su hermano acechando.

Entonces, ¿qué se os ocurre que podemos hacer para afrontar con las mayores garantías esa situación?

- La apuesta más segura es hacer que la posible invasión de la que hablábamos antes nos pille lo mejor preparados, dentro de nuestras posibilidades. Ese esfuerzo no sólo nos dará sensación de seguridad, sino que nos hará descubrir muchas otras oportunidades que, desde la comodidad y el no querer ver, eran imposibles de vislumbrar.

Algo ocurre en el cerebro humano que, cuanto más le exiges, más da, cuanto más le estimulas, más responde, y, por el contrario, cuanto menos le pides, más obtuso, lineal y cuadriculado se vuelve. No es extraño que los avances del género humano se produzcan en mayor medida en estados de necesidad. **La necesidad hace al ingenio**, dice un aforismo castellano.

Como no puedo saber qué ocurrirá, estoy preparado para lo más exigente. Y para eso, hay dos apuestas para poder jugar sobre seguro:

8 Agilidad y adaptación

Las empresas que tomarán ventaja serán las que decidan estar cambiando cuando el mercado así se lo exija. Cada cambio de dirección marcará la posibilidad de posicionarse delante, o de estar cada vez más lejos.

Eso va a requerir que todo el mundo en la empresa tenga la capacidad de estar aprendiendo continuamente, y de que cada novedad en los productos, en los servicios, no suponga una guerra civil continua, que haga imposibles los cambios.

¿Os imagináis cómo tuvo que ser la situación en IBM en el momento de abandonar el mundo de los ordenadores para centrarse en el de la consultoría? ¿La de vacas sagradas que habría que quitar de sus poltronas respectivas? Podían elegir eso, o estar tranquilos, todos muy «amiguitos», mientras se arruinaban.

Las empresas que sobrevivirán serán las de los valientes que no teman cambiar las estructuras. Las de «no hay nada fijo», ningún puesto, ningún privilegio existirá más allá de donde la realidad lo permita.

Adaptarse es de valientes. Sólo sobreviven las especies que se adaptan. Los dinosaurios no se adaptaron y desaparecieron.

No pueden existir frases del tipo «siempre se hizo así» para justificar ninguna conducta. De hecho, ese síntoma será uno de los primeros a analizar, por si es un punto débil.

No puede haber conductas como: **«Pero ¿cuándo se acaban los cambios?»** porque la respuesta es: **nunca.**

La maleta tiene que ser ligera

Para poder cambiar, lo primero es que no sea imposible cambiar. Hay que deshacerse de todas las estructuras fijas que puedas, tanto a nivel personal, como material. Si yo tengo una nave en propiedad en una zona que queda desfavorecida, ¿qué puedo hacer? Estoy encadenado. Si sólo la tengo en alquiler, puedo replegar velas y ponerme en otro lugar más favorable. **No hay nadie que tenga el puesto asegurado, ni el jefe.**

➡ Ahí tenemos el ejemplo de Zara. Amancio Ortega da un paso atrás y pone de gerente a Pablo Isla, un hombre, a todas luces, bastante brillante. ¿Se le han caído los anillos a Amancio Ortega? ¿Se ha menoscabado su orgullo? Todo lo contrario. Cuando escribo hoy este párrafo se le consideraba el tercer hombre más rico de la tierra.

Y, ¿cuál es el principal peso que lastra nuestras maletas?
Las deudas.

Sobrevivirán las empresas que menos se endeuden. La costumbre de endeudarse por sistema para poder funcionar va a llevar a muchas empresas y personas a la ruina. Podremos hacer hasta donde vayamos generando.

El recurso frente al endeudamiento es la unión con posibles aliados para compartir el avance. A lo mejor, yo solo no puedo soportar una inversión, pero sí entre varios que estemos interesados.

Cuando veáis a alguien que quiere resolver sus problemas endeudándose, dadle por muerto. En algún momento, su capacidad de reacción frente a las deudas será nula, y en ese instante caerá sin remedio.

¿Podrías decir de tu situación que casi no tienes costes fijos, que casi todos son variables? Cuanto mayor sea la proporción de costes fijos frente a los variables, más dinosaurio serás, más lento andarás. Estos años de abundancia han servido para que las empresas se carguen de costes fijos que ahora no saben cómo reducir. ¿Recuerdas lo de jefes, subjefes y medio jefes? Ahí tienes un ejemplo.

Podemos tatuarnos lo siguiente: **Los costes fijos serán una de las mayores causas de mortalidad entre las obesas pymes.** Obstruyen sus venas, y hacen que no llegue la sangre de los recursos a los órganos vitales.

Lo que pasa es que los costes fijos suelen estar asociados a los que mandan, sus deseos, sus necesidades y sus miedos. *«Y, ahí, querido Sancho, con la iglesia hemos topado.»*

- Por eso, sobre todo, la maleta que tiene que ser ligera es la mental. No seamos monos atrapados en una calabaza, por no saber soltar unas nueces. Las ideas exitosas del pasado suelen ser trampas para gente que busca la comodidad o la falta de esfuerzo. La idea de «una gran estructura» es una de ellas.
- La elasticidad en cualquier organización también lo será a nivel de horarios y de ubicación de las personas. Tenemos mucha tendencia a reunir a la gente. A partir de ahora, con una justa distribución del trabajo por tareas, muchas se podrán hacer cuando a cada uno le venga bien, siempre que no obs-

taculice la coordinación. ¡Qué más nos da a la hora y desde qué ordenador mete las facturas quien hace la contabilidad, o quien hace un diseño de cualquier producto! Eso va a permitir que trabajen en un mismo proyecto gente separada por muchos kilómetros, que intercambiarán el trabajo gracias a la tecnología. Eso, que hoy ya es un hecho en muchos aspectos, dentro de muy poco será la norma general. Por lo tanto, el concepto «vigilancia» va a ser sustituido por el de «resultados», y se cobrará con arreglo a lo que se consiga, no a las horas que trabajes.

Si no puedes recoger, al menos siembra

Otra de las características de esta impredecibilidad es que **tenemos que acostumbrarnos a sembrar sin saber si vamos a cosechar.**

La famosa frase de: «Y qué me das a cambio», no se sostiene.

- Hay muchas personas que no están dispuestas a mover un dedo si no saben exactamente lo que van a sacar del esfuerzo. Éstos entrarán en la categoría de esclavos estándar.
- El resto deberá entender que debe intentar muchas cosas para que cuaje alguna. Éste suele ser uno de los frenos de la innovación: «No sé si intentarlo, ¿Y si no funciona?».

Pues si no funciona, tendremos que preguntarnos por qué no ha funcionado, mejorarlo si es posible, e intentarlo de nuevo. Lo que no puedes es estar parado esperando que te llegue la oportunidad.

Las oportunidades en el siglo XXI las tenemos que fabricar cada uno. O sea, que cuando veas a alguien quejándose de su suerte respecto a la tuya, lo que debes entender es que aún no lo ha intentado suficientemente, y a lo mejor lo que espera es

que asumas tú su falta de iniciativa. Hay mucha gente que desgraciadamente no encuentra empleo, y a lo más que llega su iniciativa es a mandar curriculums por algún portal, por el que otros 2.000 también lo hacen. ¿Cuál es su probabilidad de encontrar algo? Muy baja.

Es mucho más efectivo llamar a 100 puertas con propuestas concretas.

Nunca vayáis a pedir nada, sino a ofrecer algo.

Al principio no se te ocurre nada que ofrecer, pero cuando vas entrenando la creatividad se te acaban ocurriendo cosas asombrosas.

¿Estás sembrando? Ya recogerás. No te detengas.

Pregúntate todos los días si estás sembrando o cosechando. La única respuesta que no te tienes que permitir es que estás perdiendo el tiempo, dejando la vida pasar sin obtener fruto o cultivándote para darlo.

- Otra forma de sembrar es trabajar en cualquier empleo. Desde un trabajo es 10 veces más fácil encontrar otro. No te detengas, sigue, cualquier cosa menos estar parado.

Y, sobre todo…

9 La mejora continua como forma de vida

Ésta es la mejor forma de sembrar. Si la agilidad y la adaptación te permitirán responder rápidamente de forma reactiva a los cambios imprevistos, la mejora continua y la formación te permitirán afrontarlos de forma proactiva.

- Antes de que lleguen, ya los estarás esperando, y los encararás con total naturalidad. Si estás estudiando inglés habitualmente, y llega el día que solicitan trabajadores que dominen ese idioma, porque haya que irse a Kuwait a trabajar, tendrás opciones. Allí estarás tú. De nada servirá decir que, si te dan el trabajo, te pones a estudiar sin descanso.

Un año en el siglo XXI es un mundo. Por lo tanto, **cada año tienes que tener objetivos de mejora.** Aunque tu mercado actual no los valore mucho. No te preocupes, ya los valorará con el tiempo.

¿Cuántos libros lees al año y cuántas horas dedicas a ver la televisión al mes? Ése es un indicio de lo que apuestas por tu futuro.

Si no eres claramente mejor profesional hoy que hace un año has desperdiciado un año de construcción de futuro, y le has dado un año de ventaja a todos los que en el mundo quieren convertirse en los proveedores de tus clientes.

¿Te imaginas que, en una carrera, un corredor que saque una ventaja de 10 minutos al siguiente se pare al borde de la pista a echar una siesta, perdiendo la ventaja por sus ganas de dormir?

¿A qué os suena esto?

A la fábula de la tortuga y la liebre. Hay demasiadas tortugas en el mundo que no se detienen, como para que las liebres se paren. ¿Y si la que se para es la tortuga y la que no se detiene es la liebre?

No te rías del líder, aprende de él

En España somos muy dados a criticar a quien le van las cosas bien. «*Es que ha tenido suerte*» –nos consolamos–.

Ésa es la actitud de los perdedores.

➡ **Otra forma de mejorar continuamente es aprender de los líderes en vez de compararse con los mediocres.**

Trata de descubrir qué hace bien esa empresa a la que le va tan bien. Te asombrará que muchos de sus «secretos del éxito» están al alcance de cualquiera. Otra cosa es que estés dispuesto a llevarlos a la práctica.

Si tienes un bar, vete a los bares que más gente tengan, y examina con humildad lo que hacen bien. Puede ser la variedad de los productos, los precios, la decoración, la atención, la simpatía, la limpieza… todo esto está en tu mano, pero…

¿Lo quieres hacer?

Hoy, afortunadamente, con lo que han mejorado las comunicaciones a todos los niveles, puedes ir a los negocios de éxito de otra provincia, de otro país, y aprender de ellos. Hacer benchmarking, que viene a ser copiar lo que hacen bien. El siglo XXI está lleno de gente haciendo benchmarking, y si no lo haces tú, recuerda que la competencia ya lo está haciendo.

Deja de dirigir la empresa de oído, ¡estudia solfeo!

La mayoría de las empresas de nuestro país están dirigidas por personas que se han hecho a sí mismas. Han pasado de currantes a tener negocio propio, y de ahí a tener unos cuantos empleados. Lo que ocurre es que de su materia suelen saber bastante, pero de las técnicas de dirigir empresas andan un poco pez. Es lógico, nunca lo han estudiado.

Todo lo más, estudian en la «*Barradelbar Business School*», que es quedar con conocidos, e intercambiar opiniones tomando un café. Así se hacen un **MCA**, *Master en Consejos de Amigos.* Ahora hay una variante más sofisticada que es **MCF**, *Master de Consejos en Foros*. Esto para el siglo XXI es muy poco bagaje porque su competencia son multinacionales, que tienen verdaderos especialistas para cada área de trabajo.

☆ Nos pasamos la vida negociando, y ¿cuánto hemos dedicado a estudiar negociación? ¿Sabes que hay cientos de libros de negociación? ¿Y de organización del trabajo, y de sistemas de retribución, y de ventas, y de liderazgo?

Imagínate que alguien quisiera ganar un campeonato de ajedrez, y su formación se limitara a las partidas que echa con sus amigos en el bar, y en el campeonato se enfrentara contra otros que han ido durante años a escuelas de ajedrez. ¿Tendría alguna posibilidad?

¿Creéis que alguien puede llegar a algo en el tenis sin años de estudio con los mejores entrenadores?

¿Y por qué pensamos que en el mundo de la empresa no va a ser así?

–Ya, pero es que me da una pereza… Ahora, con estos años, ponerme a estudiar…

Nunca llegas a la meta. La meta es continuar en el camino

La figura del rentista va a perder mucho protagonismo. Hasta ahora mucha gente esperaba tener un patrimonio, para luego vivir de las rentas que ese patrimonio le proporcionase. Lo que ocurre es que, a medida que el talento va adquiriendo protagonismo en la sucesión tierra-fábrica-cerebro, la capacidad de cobrar rentas queda muy limitada.

¿Rentas a cambio de qué? Si hemos quedado que da igual poner la fábrica en un solar, que en otro a 300 m, o, lo que es peor, no poner la fábrica, y encargar la producción a alguien, ¿qué renta esperas obtener si tienes un solar o una nave?

➡ Si una empresa comienza a vender más por Internet que en tienda, ¿le importará tener un local muy bien situado? Probablemente no. Pero, ¿y si la mayoría de las empresas comienzan a vender por Internet? ¿Qué pasará con los locales de esa zona?

¿Ves lo frágil que se vuelve la obtención de rentas? Alguno dirá lo de «los locales bien situados siempre valdrán mucho». Puede ser, o no. Si los bancos cierran un 50 % de oficinas que probablemente sobran en España, para que la mayoría de los trámites se hagan virtualmente, ¿qué ocurrirá con ese stock de locales? ¿Qué está ocurriendo ya con ellos?

☆ **Por eso nuestro objetivo no puede ser llegar a un determinado nivel y sentarnos.** Recuerda la metáfora de la inundación. El agua sigue subiendo.

Otra forma de mejorar a nuestro alcance es otro de los secretos del siglo XXI:

10 Manejar la información, más difícil que el fuego

No puedes vivir al margen de las montañas de información que hay, pero tampoco aplastado por ellas. ¡Qué dilema!

Cada dos minutos, ¡atención al dato!, creamos la misma cantidad de información que la humanidad había creado hasta el final del siglo XX. Cada minuto se suben a YouTube 25 horas de vídeo. Se suben 2.000 veces más horas de vídeo que nuestra capacidad de verlo, y eso contando que no durmiéramos. ¿Todavía piensas que en el siglo XXI las empresas pueden ser iguales?

Tienes que encontrar filtros que te ayuden a seleccionar la información (pagando, por supuesto :-)). Imagínate una biblioteca de 1.000.000 de volúmenes que puedas leer a razón de un libro al mes, 12 al año, 600 en 50 años. Tan importante como leer es seleccionar bien esos pocos libros que vas a leer. Uno es hijo de sus lecturas. Lecturas vanas, persona vacía y superficial, lecturas provechosas, persona en continuo crecimiento.

Pero ¿tenemos suficiente formación para navegar por ese océano de información, que cada día crece exponencialmente?

Continuamente, me descubro a mí mismo perdiendo el tiempo en informaciones intrascendentes.

No puedes llevar el negocio como si no existiera ese mar de datos, porque la competencia lo estará utilizando. ¿Te suena lo de **«información es poder»**?

Las pymes, sobre todo, con su deseo de autosuficiencia, creen poder abarcarlo todo, y ése vuelve a ser otro de los problemas insalvables. Si eres una empresa de armarios, concéntrate en lo que eres bueno, y aunque busques fuentes continuas de conocimiento, no les puedes dedicar un tiempo excesivo, que tienes que dedicar a producir y vender, que es lo nuclearmente rentable.

Y luego está el otro aspecto de la información.

No trates a tus clientes como ignorantes, porque con dos clics sabrán igual o más que tú

He comprobado que muchos negocios que comienzan a hacer agua se basaban en la ignorancia del que compraba, al que trataban de cargarle unos márgenes que no se correspondan con las verdaderas opciones de mercado.

Esto se sustentaba en la dificultad que suponía obtener información veraz por parte del cliente, dado que podía informarse sobre todo a través de los distintos comerciales con los que hablaba. Y, ¿a cuál creer entonces?

Ahora hay un asesor disponible 24 horas al día, que es Internet, en el que puedes investigar alternativas, tarifas y veracidad de las afirmaciones recibidas.

El problema viene cuando el método de venta se sigue sustentando en eso, en la falta de información del siglo XX. Aquí el negocio comienza a desplomarse, y el que no lo ve, le echa la culpa a la crisis. Muchas fuerzas de ventas no han pasado de llevar un «catálogo con patas», hacer un presupuesto y rezar a *San Nomepregunte*, porque como me pregunte me quedo sin pedido. Por eso recurren al compadreo, al soborno del responsable de compras, que encantado se presta en muchas más ocasiones de las que podemos imaginar a la súplica adornada de repetición machacona… ¡vamos!, a hacerlo mal.

Trata a tus clientes como si estuvieran perfectamente informados, aunque no lo estén. Crea una oferta que sea defendible frente a otras ofertas. Recuerda que, **cuando compramos algo, estamos comprando: el producto + el vendedor + la empresa.**

En los dos últimos elementos de la ecuación tú puedes hacer mucho, como para que el producto y su precio tengan sólo una importancia relativa.

11 Integrar la tecnología como base de trabajo

En un mundo tan tecnológico, como en el que indiscutiblemente vivimos, todavía te encuentras con empresas que hacen un uso de la tecnología casi medieval. Hablas con mucha, «mucha» gente, que tiene un reparo enorme a incorporar los ordenadores de una forma protagonista a su trabajo diario. Hay muchos que abren el correo y poco más. Y los ves apuntando todo en papeles, y recurriendo a *«la cuenta la vieja»* para calcular aspectos sobre los que luego tienen que decidir, o ni eso. Se mojan el dedo índice, lo sacan por la ventana y para donde sople viento, *p'allá* que vamos.

Esto no es urgente, ¡es absolutamente vital!

Porque las grandes empresas esto lo tienen clarísimo.

☆ *Dice el mito*, es posible que sea cierto, que todos los días en Arteixo, en la central de Zara, se reciben los datos de todas las tiendas del mundo y saben lo que se está vendiendo de cada prenda, y, con esos datos, toman decisiones de fabricar más inmediatamente, retirar prendas, o cambiar de precio.

Éstos no escuchan al mercado, Dios mío, ¡éstos le hacen un scanner cerebral al mercado para que no haya margen de error!

➡ Sin llegar a ese nivel, que posiblemente para Zara será necesario, pero para las pymes no tanto. **Podemos subir un poco el nivel de exigencia de datos, para poder introducir mejoras muy rápidamente.** Sé, me lo dicen continuamente nu-

merosos empresarios, que muchos trabajadores son refractarios al tema. Lo sé, me dedico a ayudar a cambiar conductas, pero también sé que se puede y que rápidamente se ven los resultados. Salvo que el problema empiece por el jefe, que suele ser así, y entonces, los que no quieren que su actividad se mida (ellos sabrán por qué) aprovechan esta circunstancia, desincentivan al jefe del posible cambio, y tiran para atrás del invento, reteniendo a la empresa en el siglo XX, y con ello la empujan hacia la ruina inevitable.

- Una advertencia. **Si vais a recoger datos, tenéis que hacer uso de ellos.** No hay cosa que desgaste más la autoridad que pedir que se haga algo, para luego pasar completamente del resultado. En poco tiempo, o se dejan de recoger datos, o se hace para cumplir el expediente, con lo que, en vez de mejorar la situación, la habéis empeorado. Como ocurre en el 90 % de las implantaciones de sistemas de calidad. No mejoran nada, y además, hay que hacer más papeleo que en el Kremlin de la época soviética.

No eres mayor para la tecnología, te lo aseguro

De verdad, créeme. **No eres mayor.** Con esas excusas ya no convences a nadie. Los ordenadores pueden asustar un poco cuando no se conocen, pero luego son la mar de divertidos. Hombre, puedo entender un cierto rechazo a esos ordenadores del siglo XX, de pantalla negra y letras verdes, pero ¡a los de ahora…!

Los programas, en cuanto le coges el tranquillo, es imposible imaginar lo mucho que te pueden ayudar.

- Necesitamos una gran campaña de **«vamos a abrirnos a la tecnología en las pymes»**. No es cuestión de comprar un ordenador o una tablet, es cuestión de sacarle chicha al tema.

- Y para esto no hay edad. Lo contrario, es dar muchas ventajas a los grandes.
- Y otra cosa, **la tecnología no se aprende en horas de trabajo, se aprende «fuera del trabajo»**. ¿Por qué? Porque si no, nos sale por un riñón el aprendizaje. Y además, eso forma parte de lo que una persona apuesta por sí mismo.

Si una persona no supiera leer y estuviera trabajando, y quisiera mejorar sus opciones laborales, y para ello tuviera que aprender a leer, ¿debería aprender a leer en horas de trabajo? No, ¿verdad? Pues la informática hoy en día es igual que leer en los años 50. **Tú decides si quieres ser un analfabeto funcional del siglo XXI, y si crees que no merece la pena aprender ya.**

Parafraseando a José Mota, al revés:

¡¡Mañana NO, Hoy!!

Y he dejado para el último aspecto uno que es crucial que lo tengamos en cuenta.

12 La ecología. ¿Cuánta mierda más podemos echar al planeta?

Es posible que, con el tema ecológico, los humanos estemos jugando al *«ratón que te pilla el gato»*. Nadie está en contra, pero así como quien no quiere la cosa, todos contaminamos cada día más, todos consumimos ingentes cantidades de recursos naturales con sus cartonajes, «blisters» y de todo, y luego nadie ha hecho nada, y nos llevamos las manos a la cabeza cada vez que sale un documental en la tele, que nos advierte del peligro. Y algún día el gato nos va a cazar :-(.

Pues el siglo XXI es el siglo en que la raza humana va a decidir suicidarse con el viejo método de «*entre todos la mataron, y ella sola se murió*», o daremos un salto de conciencia al ver que peligra la vida del artista.

☆ Primera dificultad: **en la ecología seguimos la teoría económica del escote.**

¿Cuál es, se preguntarán los sesudos economistas? Pues que contaminamos cada uno según nuestra capacidad de hacerlo, pero luego nos repartimos las consecuencias a escote, o si me apuras, más, para quien menos ha contaminado, porque le endosamos un montón de basura.

Si yo tiro unas «inofensivas» pilas de mi radio al río y contamino no sé cuántos metros cúbicos de agua, la contaminación es igual para mí que para mi vecino, que es mucho más cuidadoso. Llevado el ejemplo a escala de los países, es exactamente igual.

Me supongo que todos habréis estado en la típica cena de amigos que luego se paga a escote. ¿Qué suele pasar? ¡Que tonto el último! Si el primero se pide angulas, ¡ése es el nivel! El segundo, que venía pensando en pedirse una chuleta, va y pide una langosta, porque si va a pagar la parte alícuota de las angulas del «decidido», no a va ser «tonto» de subvencionárselas. ¿Qué pasa cuando llega el turno de las copas? El snob de turno pide la marca más rara de licor traído en avión desde Kapurthala, y todos se apresuran a no parecer de pueblo y tracatrá. Una cena que nos iba a salir por 25 €, nos sale por 60 por barba. Y entonces llega el momento de «pagar la cuenta», y ahí la cosa ya no mola tanto. Sobre todo, como decían las abuelas, «*es un minuto de placer y muchos años para lamentarlo*» (refiriéndose a otra cosa, obviamente).

¿Alguno cree que no vamos a pagar la cuenta de las barbaridades que estamos haciendo con el planeta?

☆ Segunda dificultad: **los efectos son a largo plazo y hoy quiero resolver el corto plazo**. Claro, claro, si esto se entiende bien. Pero no sólo no soluciona el problema sino que lo agrava. Si hoy tiro las pilas aparentemente no pasa nada, mañana vuelvo a tener «incentivos» (redoblados con la experiencia inocua de ayer) de volver a hacerlo. Y luego cambia tú la conducta y el…

–Llevamos toda la vida tirando las pilas al río y no ha pasado nada, y ahora viene el listo de turno y dice que nos vamos a morir todos. ¿Me pagas tú el desplazamiento al centro a llevar las pilas? Porque sabrás que para ir al centro se consume petróleo que también contamina, y que hoy, ¿has oído, «hoy»?, me va al bolsillo».

Así somos los humanos. Esto lo podemos traducir a fábricas obsoletas, países con tecnología del cromañón, deseo de consumo desaforado…

☆ Tercera dificultad: **para producir, generalmente hay que contaminar, y no están las cosas para no producir.**

–No es el momento, Fernando. No te quito la razón, pero no es el momento. En cuanto remonte un poco esto, te lo juro que nos ponemos.

Lo que ocurre es que nunca es el momento. Siempre hay razones innegables para prorrogarlo. Razones que, además, se asientan en la zona más oscura del egoísmo humano y que nos dan excusas para podernos seguir mirando al espejo sin vernos como los verdugos del planeta, de nuestros hijos, y por suerte o por desgracia, de nosotros mismos ya.

Podría enunciar muchas más causas que empujan la rueda en un sentido, y muy pocas que la empujan realmente en el otro. Las consecuencias, a la vuelta de la esquina :-(.

Hay un solo problema, un pequeñísimo problema, una vez roto el equilibrio, ni Dios para la avalancha.

Luego, ya da igual que te comas las pilas para hacer penitencia. El menor problema será que el agua que bebamos esté contaminada. Ya estaremos cayendo por el precipicio en espera del impacto :-(.

Esto es mucho más serio, pero mucho más, que lo que los predicadores de «qué quieres oír, que yo te lo digo» nos quieren hacer creer. Pero ante su demagogia perfilada y mejorada por siglos, poco se puede hacer.

En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.

Eric Hoffer

Despedida y cierre

Es el siglo
de la
Autoconciencia
o nada.

Es el **siglo de la autoconciencia** tanto a nivel ecológico, como económico, personal y profesional. Hemos llegado al punto en que la historia nos pone un espejo gigante y nos invita a ver la imagen que se refleja. Lo que veamos ahí será nuestro destino:

- Si nos hemos convertido en un monstruo ingobernable, ese será nuestro tirano,
- si en un sabio sereno, ese será nuestro guía,
- si en un estudiante ilusionado, esa será nuestra esperanza.

Espero que no nos equivoquemos y terminemos horrorizados hasta la locura por lo que veamos.

El mundo de las **pymes** debe sufrir una reconversión mental de dimensiones épicas si quiere sobrevivir. **No estamos, ni mucho menos cerca, de lo que debemos ser para salvar la situación.**

La solución que muchos preconizan, **seguir endeudándonos, es hacer más pesada el ancla que nos llevará hasta el fondo del océano.**

Pero además de eso, la sociedad en su conjunto debe entende que **el mundo de las pymes es como el ecosistema donde vive la libertad.** Nuestra libertad. Este tipo de libertad que conocemos, y nos aleja de otros tipos de esclavitud conocida. Si un día muere el universo pyme, con autonomía real de decisión, no un mundo de marionetas de las grandes corporaciones o de los políticos corruptos, ese día, habremos desterrado cualquier opción de ser libres.

Para comprobar que es así, sólo debéis ir a países del tercer mundo, colonizados por corporaciones, que mantienen a gobiernos de mediocres y ambiciosos, corrompidos hasta la médula. Ahí, con lo rápida que es nuestra época, se llega en cuatro días.

Si no creyera que esto tiene solución, no me habría llevado el trabajo de escribir este libro. Creo que estamos a tiempo, pero también creo que nos encontramos en los minutos de descuento del partido que vamos perdiendo. Seguiremos tratando de ayudar a las personas que quieran ver el siglo XXI de una forma distinta, no como una continuación sofisticada del siglo XX, sino como algo diferente.

☆ **Nadie puede ayudar a quien no quiere dejarse ayudar y se empeña en no cambiar.**
Alguno sigue gritando (parodiando a Castro):
«¡Siglo XX o muerte!»
Luego, alguien nos dirá: «haber elegido susto» :-).

Reconozco que no es fácil hacer la maleta hacia una forma de organizar la vida radicalmente distinta, dejar todas las seguridades atrás, empezar cada día de nuevo. Pero esto me recuerda a los grandes viajes interiores que han afrontado las personas que han marcado la historia de la humanidad. Un día dejaron la seguridad de su pueblo, y salieron a descubrir nuevas realidades que su corazón les decía que existían.

Esa oportunidad se abre hoy para todos.

El cambio lo vas a hacer Sí o Sí.

Quizá algunos sigan albergando la idea de que, cerrando los ojos, pueden evitar que salga el sol. Lo siento, el sol no se detiene.

No podemos decidir si queremos cambiar o no. Como no podemos decidir dejar de ser niños, por mucho que juguemos con cochecitos y muñecas. **Cambiar vamos a cambiar.** Lo único que podemos decidir es cuándo vamos a cambiar, y qué precio estamos dispuestos a pagar por cada día que lo retrasamos.

1. Hemos pretendido con este libro compartir algo que nos parece urgente, y que puede ayudar a mucha gente que se encuentra preocupada en estos difíciles momentos, que está hasta la coronilla de hablar, y de que le hablen de la crisis, sin que nadie le dé pistas de qué hacer.
2. Comenzamos explicando qué era una crisis, para pasar a tratar de comprender qué es un cambio estructural y cómo nos afecta, diferenciándolo de las crisis con la idea de tifón-inundación. Los dos llenan de agua las calles, pero por causas distintas y efectos dispares. También vimos cuáles son las reacciones normales ante este tipo de eventos, y algunas trampas argumentales en las que podíamos caer, para terminar en lo que podemos vislumbrar del modelo siglo XXI.
3. Seguiremos en la carretera hablando de esto y muchas otras cosas, compartiendo con quien quiera soluciones, entusiasmo y ganas de vivir en este siglo XXI tan lleno de retos que nos ha tocado.

Confío que les haya sido útil, incluso motivador, a los que lo hayan leído, a pesar de la crudeza con la que a veces describo lo que veo.

Obviamente, no es la verdad absoluta, es lo que yo veo. Seguro que hay opiniones más cualificadas que la mía que no estén en nada de acuerdo. Y entre todos podremos enriquecer un debate necesario y urgente.

Que no quede por no intentarlo. Cada vez que me veo en una dificultad, me repito siempre esta frase: por mí no va a quedar. Yo lo intentaré hasta el final.

También soy consciente de que muchos males nos ocurren porque negamos continuamente la posibilidad de que sucedan.

Espero que ocurra la verdadera revolución que necesitamos, la revolución de los sensatos, de la gente que se hace consciente de lo cerca que estamos del precipicio, y decide sacrificar su ficticia seguridad en aras de cambiar el mundo en el que quieren habitar.

La revolución de las pymes, creo que será la que nos saque de esto.

Y posiblemente, como casi todas las revoluciones, comience pareciendo imposible, para terminar siendo imparable.

De todas formas, no hay que olvidar que no hay crisis que dure cien años, ni cuerpo que lo resista :-).

Un abrazo, cuidaos.

¿Te gustaría contar con el asesoramiento del autor para tu situación concreta?

Si, después de leer este libro, tienes una empresa o un pequeño negocio y dices *¿Dios mío por dónde empiezo?*

1º No te bloquees.
2º ¿Cómo se come un elefante? Poco a poco. En el **Instituto de Desarrollo Pyme** estamos especializados en ayudar a los empresarios a comerse al *elefante del mercado* poco a poco, ayudándoles a **desarrollar habilidades y conocimientos** que te convertirán en un auténtico empresario del siglo XXI.

Servicio de consultoría telefónica:

¿Cuántas veces te hubiera gustado tener cerca a alguien de confianza para disponer de una **segunda opinión** sobre una decisión que vas a tomar?

La mayoría de las ocasiones con una conversación de media hora se puede enfocar una situación para eliminar muchas posibles causas de error, o para confrontar una idea, o para sugerir posibles puntos de estudio que nos aclaren mejor por dónde tirar.

Antes de una negociación importante, de una reestructuración, del lanzamiento de una línea de negocio…

¿Te gustaría contar con el autor del libro como tu **asesor estratégico** contratándolo sólo las horas que necesites?

Entra en nuestra web: **www.idpyme.com** y ponte en contacto con nosotros.

Te esperamos.

Para contactar con el autor:
fernando@utopialeonardo.com
@superpyme007

EPÍLOGO

«¡No es una crisis!, es un cambio estructural» es un libro atípico, sobre todo porque se estructura, con una buena claridad expositiva, como una guía nada convencional para explicar las causas que nos han traído hasta aquí y las fórmulas que, a juicio del autor, pueden ser las claves de una correcta salida de la crisis.

Me gustaría señalar la amplia visión de conjunto que Fernando Sánchez Salinero plantea a lo largo de la primera parte para clarificar y diferenciar los conceptos «crisis» y «cambio estructural». Algo poco común desgraciadamente, porque esta confusión terminológica y conceptual está ocasionando numerosos perjuicios. En la práctica, este desenfoque no ha permitido, en ocasiones, hacer un correcto diagnóstico de la salida de la crisis.

En todo caso, me gustaría destacar algo que apunta en algún momento del libro, una tremenda crisis de valores, que ha propiciado una pérdida de perspectiva general. Esto ha impedido evaluar y distinguir entre lo relevante y lo que no lo es, entre la forma correcta de actuar y la que no lo es, en definitiva, para saber al final que no todo vale.

Este es un asunto que particularmente me importa mucho, puesto que lo destaco siempre que tengo oportunidad. Creo que la crisis de valores está en la base de muchos de los problemas que nos han llevado, como sociedad, al desconcierto, y a no tener conciencia de cómo hemos llegado a tener tal magnitud de problemas.

Otro aspecto que quiero apuntar, porque lo comparto al cien por cien, es la necesidad urgente de adaptarse y anticiparse a los acontecimientos. De las crisis no se sale. Se trata, sobre todo, de saber adaptarse a los cambios, de entender los nuevos tiempos.

Porque las crisis, y más esta, han sido un cambio brusco de todos los esquemas conocidos. Planteamientos como esperar a que el problema pase de largo o a que alguien tire de nosotros sólo sirven para estar condenados a continuar con el lastre de los problemas profundos no resueltos.

En definitiva, el libro ayuda a entender la magnitud de la transformación social y, sobre todo, económica en la que nos encontramos. Pero no quiero dejar de aplaudir su afirmación de que «la gran revolución del siglo XXI será convertir el mundo en un paisaje de pymes ilustradas y evolucionadas», algo que no sólo comparto, si no que deseo fervientemente y, además, trabajo para ello desde mi puesto en las Cámaras de Comercio. Porque, como señala el autor al final del libro, «la revolución de las pymes será la que nos saque de esto».

Aun consciente de la dificultad del empeño, espero y confío que este libro tenga una amplia difusión. Será una magnífica señal de que habremos acertado en el camino.

D. Manuel Teruel
Presidente del Consejo Superior
de Cámaras de Comercio

Su opinión es importante.
En futuras ediciones, estaremos encantados
de recoger sus comentarios sobre este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

www.plataformaeditorial.com

Plataforma Conferencias

En Plataforma le ofrecemos la posibilidad de celebrar
una conferencia, seminario o formación impartida
por alguno de nuestros autores.
Visite la sección de Conferencias
en www.plataformaeditorial.com