

Ante la situación de crisis que vivimos en España, ¿considera que seremos capaces de evitar una recesión económica?

La actual situación de la economía en España, tiene su origen principalmente en motivos exógenos, es decir, por circunstancias que se han originado fuera de nuestras fronteras, pero que debido a la total interconexión de los mercados a nivel mundial, es muy difícil que nadie, esté dónde esté o pertenezca al sector que pertenezca, pueda librarse. Además en nuestro país e independientemente de las causas externas, hay un sector, el inmobiliario, que por causas de todos conocidas y muy variadas, necesitaba un reajuste profundo.

Y todos sabíamos que tarde o temprano entraría en dificultades, aunque pocos esperaban que fuera de forma tan súbita y profunda como se está produciendo.

Hay que considerar que este sector ha sido desde 1995 el principal, y casi único, foco de crecimiento de muchas regiones de nuestro país.

Pues bien, en ese escenario externo e interno de profundas dificultades, yo creo que ninguno podemos seguir haciendo lo que hacíamos hace 12 meses y todos, gobierno y sociedad civil, tenemos que tomar medidas para corregir la tendencia que la situación plantea. Estoy convencido de que si todos trabajamos adecuadamente, asumiendo los compromisos que nos corresponden, nuestro país está en una situación inmejorable para que las dificultades aunque profundas no se prolonguen en el tiempo y sólo supongan reajustes sectoriales y de carácter cíclico y podamos seguir igualando a los países más avanzados de la economía mundial entre los que ya nos encontramos.

Por eso creo que en esta situación es muy importante que el gobierno actúe firmemente tomando medidas que apoyen a los colectivos más débiles tanto en las economías particulares, sueldos y pensiones más bajas así como los que se encuentran en paro, y en el mundo de las empresas, a las más indefensas (las pequeñas y medianas) y en este caso me refiero principalmente a las que estando bien gestionadas pueden encontrarse con problemas inducidos, ajenos a su gestión.

Desgraciadamente sucede cada equis tiempo, que aquellas empresas que no son capaces de crear valor y mantener niveles altos de productividad, desaparecen, es la ley de vida empresarial, pero no es de recibo que en su caída arrastren a otros, que lo están haciendo bien, ahí es donde el gobierno debe plantearse acciones para evitarlo. Pero no sólo el gobierno, el sector financiero tiene mucho que hacer en este momento, y por qué no, muchas grandes y medianas empresas. Este es un momento para defender la eficacia y arrinconar a todos aquellos que no están en el mercado para crear valor.

En estos momentos en los que analistas, académicos, políticos, organismos internacionales... no parecen ponerse muy de acuerdo en las causas reales para adoptar soluciones frente a la crisis, desde su experiencia y vivencias personales en situaciones similares, qué lecciones deberíamos traer al presente que nos ayuden a superar la situación actual

La primera de todas, es no olvidar nunca que "siempre que llueve, escampa", es decir, que en estos momentos de dificultades, tenemos que centrar toda nuestra atención en resolver el corto plazo, pero sin afectar lo que puede ser el futuro de nuestro proyecto empresarial. Y esto implica un trabajo estrecho con clientes y proveedores, para que

ningún eslabón de nuestra realidad empresarial, que sea importante pueda perturbar el proyecto.

En segundo lugar, una buena reflexión es recordar la frase de San Ignacio de Loyola “En tiempos de tormenta, no hacer mudanzas”, cuando hay dificultades importantes en el mercado que pueden estar afectándonos, es cuando más debemos concentrar nuestros esfuerzos en insistir en lo que estamos haciendo y sabemos hacer bien y no intentar en estos momentos, resolver todos los problemas estructurales que venimos arrastrando, dejémoslo para cuando cambie la situación del entorno.

En tercer lugar hay que recordar que los momentos de dificultades son momentos de oportunidades y por lo tanto hay que analizar profundamente los cambios que la nueva situación producen en el mercado y ver si nosotros estamos en disposición de aprovecharlos, aquí vendría bien la frase de Edison “Los que dicen que es imposible no deberían interrumpir a los que lo están intentando”. En estos momentos todos se empeñan en la visión dramática y derrotista, vasta ya, a mí no, debe ser la respuesta, trabajo, reflexión, inteligencia y a por todas. También en las dificultades se puede marcar la diferencia.

Considera que los cuadros directivos de las organizaciones están preparados para afrontar la situación de crisis que vivimos.

Pues, por ser sincero, creo que en muchos casos lo tienen difícil. El último tramo de ciclo económico que hemos vivido en España, ha sido alcista y muy largo, es decir que desde el primer quinquenio de los noventa, no ha habido nada más que bonanza en la economía nacional y ninguna perturbación en la economía internacional, es decir, que los dirigentes de hoy eran jóvenes, (hace quince años estaban en la universidad) o asumían puestos de muy baja responsabilidad, lo cual significa que no han vivido situaciones como estas y como consecuencia su experiencia en estos casos es nula.

A esto hay que añadir, que en la política de jubilaciones anticipadas de muchas empresas se ha destruido talento valiosísimo para ayudar con su experiencia.

Evidentemente no todos los casos son así, y tengo mucha fe en la capacidad directiva de la clase ejecutiva de nuestro país que está demostrando su eficacia dentro y fuera de nuestro país.

¿Cómo está afectando a la banca la crisis del mercado inmobiliario actual? ¿Tendrá que reinventar su negocio para compensar este efecto?

Realmente creo que el sector había bajado un poco la guardia en este sector y eso traerá consecuencias desagradables, y mucho más, unido a la falta de liquidez de los mercados. Claro que la situación de un sector no afecta a todas las entidades del mismo por igual y no se pueden sacar conclusiones generales. Lo que sí es cierto es que este momento demanda más profesionalidad, mucha reflexión y mucho cuidado con las políticas a seguir.

Realmente no creo que tengan que reinventar nada, pero sí modificar estrategias.

La situación del sector inmobiliario era totalmente previsible y por lo tanto había instituciones muy bien posicionadas ante ello. Probablemente esto es el momento para profundizar en todo lo relativo al aprovechamiento de la clientela actual y de la capacidad comercial instalada, que hoy por hoy, está poco utilizada.

Las entidades españolas necesitan conseguir 62.000 millones más hasta fin de año para hacer frente a los vencimientos. Si no se cumple con este objetivo, ¿qué consecuencias tendrá para las entidades financieras?

No cabe la menor duda que la actividad de búsqueda de fondos, en todos los mercados va a ser muy intensa en los próximos 12 meses, pero no creo que tenga consecuencias dramáticas en el sector.

De todas formas yo creo que esta situación debía poner un poco más de cordura en alguna institución financiera y un poco menos de individualismo o personalismo y procurar en algunos casos por eficiencia, la fusión de entidades financieras, principalmente, en el mundo de las Cajas de Ahorro y Cajas Rurales, y por qué no también en el grupo de Bancos Medianos. Sería muy bueno para ellos y para el mercado.

¿Qué significa a nivel de marketing la estrategia seguida por el sector financiero de convertir a la banca en oficina multiservicios? ¿Sería muy diferente esta situación de no haber seguido ese rumbo?

Realmente "la oficina" en el sector financiero es una asignatura pendiente, en muchas entidades la ley de Pareto se cumple casi a rajatabla, es decir, con el 20% de las oficinas o porcentaje similar se obtienen el 80% de los resultados. Esto es una situación que hay que cambiar y evidentemente introducir otras actividades comerciales en la oficina es un camino, pero el principal de todos, es que hagan bien lo que tienen que hacer, y ese debe ser el principal objetivo de todas las instituciones financieras que tengan oficinas.

Usted es uno de los pioneros en el campo del marketing introduciendo numerosas novedades en el sector financiero, como el lanzamiento del primer crédito al consumo de España en TV (CREDI IDEAS), el lanzamiento del primer plan de pensiones (Plan de Previsión Familiar) o la inclusión del primer producto financiero Español en un programa de TV, (la LIBRETA DE ORO en el Programa 1,2,3 de TVE). ¿Cuál es el siguiente reto en Marketing que se le presenta al sector financiero?

Sin duda, el tratamiento individualizado de clientes, es decir, poner en práctica las técnicas y herramientas de micromarketing existentes, donde cada cliente tiene que tener el canal, los productos, los precios y la atención más adecuada a sus necesidades reales.

¿Cuáles son las claves que han determinado que el sector de la banca haya servido de referente para el resto de sectores?

Una de las claves ha sido sin duda el alto nivel alcanzado por este sector, en el país, sobre todo en lo relativo a la Banca Comercial y eso fue posible por la aparición de una serie de circunstancias. A mí me gusta destacar:

- La oportunidad del cambio generacional que coincidió con la transformación democrática de nuestro país y consecuentemente con la apertura de los mercados.

- La firmeza de la autoridad monetaria (banco de España) que hizo que nuestras instituciones financieras estuvieran fuertemente saneadas y por lo tanto con capacidad de competir una vez superado el cumplimiento de los requisitos que iba incorporando el Banco de España.
- Todos los procesos de fusiones que se produjeron en el sector y que hizo que los bancos Españoles (en este caso 2) alcanzasen un tamaño suficiente para poder codearse en términos de igualdad con otras entidades financieras de otros países más avanzados. Y ha permitido así la gran expansión internacional que estas 2 entidades (Santander y BBVA) han tenido.
- La gran calidad de una generación de profesionales, hecha a “fuego lento” que ha dado un colectivo de directivos de altísimo nivel no sólo para el conjunto de Bancos sino también para Cajas de Ahorro y Cajas Rurales.

¿Qué opina sobre la participación de la banca en las empresas? ¿Y del gobierno en las cajas?

No soy partidario de esta estrategia, salvo que tenga una finalidad estrictamente financiera y de oportunidad.

El Banquero sabe hacer bien lo que sabe hacer y hay que ser muy respetuoso con las características esenciales de cada sector.

En línea con lo comentado creo que puede ser muy importante la participación en determinados sectores, para dotarles de la fortaleza financiera necesaria para su evolución y al mismo tiempo conseguir retornos satisfactorios y diversificados.

En lo relativo al gobierno de las Cajas, creo que es fundamental que no se utilicen a las mismas para fines políticos, y por lo tanto, las administraciones públicas locales y autonómicas tienen que ser profundamente respetuosas con su participación en los órganos de gobierno de las Cajas y respetar la profesionalidad de sus ejecutivos, para que realmente se pueda producir la creación de valor necesaria para la entidad y la zona geográfica donde están ubicadas.

En su calidad de vicepresidente del Real Madrid, con qué problemas se encuentran a la hora de gestionar un club de estas características

El Real Madrid hoy es una entidad dirigida por ejecutivos de primerísimo nivel que está consiguiendo cada año mejores resultados en el ámbito económico y de gestión, por lo tanto la dirección de estos equipos tiene la complejidad de cualquier empresa.

Pero el Real Madrid, además es en su sector la primera entidad a nivel mundial (esto no ocurre a ninguna empresa española en ningún sector) y ese liderazgo incorpora otro tipo de dificultades y exigencias.

También el Real Madrid genera emociones en cientos de millones de personas en todo el mundo, que se sienten felices o tristes en función de los resultados deportivos del club, y esto supone una grandísima responsabilidad.

Por último en el mundo del fútbol la influencia de los medios de comunicación es muy grande, lo que incorpora una gran exposición pública de “todo” lo que pasa cada día en el club...

Y en algunos casos, incluso de “lo que no pasa” y por ello hay que ser extremadamente cuidadoso con las políticas de comunicación y con los hábitos y comportamientos de colectivos de personas, que tienen una gran proyección mediática.

Todo ello hace apasionante poder participar en la gestión de una entidad como ésta.

¿Qué cualidades debe tener el líder del S.XXI? ¿Y qué estrategias se deben seguir para retener el talento en las organizaciones?

El líder actual no tiene por qué diferir mucho del concepto del líder universal (en el tiempo y en el espacio). Evidentemente puede haber muchos modelos de liderazgo pero hay determinadas cualidades que siempre serán esenciales para cualquier modelo ya que tienen carácter universal como:

- El compromiso
- La responsabilidad
- La humildad
- El esfuerzo
- El rigor
- La disciplina
- La exigencia
- La empatía
- La capacidad de enseñar
- El dar ejemplo

Son 10 de estas cualidades que sin lugar a dudas son condición necesaria, aunque probablemente no suficiente.

Cada colectivo necesita también un modelo diferente de Dirección y que completado con una serie de cualidades como las anteriormente mencionadas establecería una fórmula directiva de alta eficiencia.

Por otra parte para retener el talento hay que desarrollar una política coherente de gestión de personas que convierta a cada organización en un sitio agradable donde desarrollar nuestra vida profesional, por supuesto que la conciliación en mi opinión es cada vez una política más imprescindible para cumplir esta meta. Pero hay otros temas también muy importantes como las políticas solidarias de la empresa (Responsabilidad social corporativa); el I+D+i; el posicionamiento de la marca, etc...

Por último, hablemos de su experiencia empresarial en otros países. Y cuál es su consejo para los empresarios españoles que están pensando en abrir nuevos mercados de negocio en los países latinoamericanos pero no terminan de dar el paso

Latinoamérica es una fuente de oportunidades para las empresas de nuestro país. Creo que el camino más firme es seguir a nuestros clientes allí donde ellos estén apostando fuertemente y les ofrezcamos soluciones como las que les estamos dando en España. Esto puede ser una plataforma sobre la que sustentar una penetración en un país.

En cualquier caso es fundamental contar con personas que estén dispuestas a dar el salto e incorporar nuestros métodos y formas de hacer, en torno a los cuales se puede montar toda la estrategia local.

José Ignacio Rivero

Presidente de **tatum**, consultoría comercial, de marketing y de personas.

www.tatum.es