



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a Javier Gómez-Navarro

Abril 2010

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“Para ser más competitivos es imprescindible innovar y aumentar la productividad”

Javier Gómez-Navarro, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Desde su experiencia profesional en ocho sectores de actividad diferentes y su profundo conocimiento del tejido industrial español, Javier Gómez-Navarro analiza en esta entrevista los grandes retos de la economía y las reformas necesarias para salir de la crisis. Innovación, aumento de la productividad, internacionalización y, sobre todo, un cambio de mentalidad y de cultura por parte de muchas empresas y trabajadores, son algunas de las palancas que los líderes empresariales tienen que ser capaces de activar para salir con éxito de la crisis.



¿Esto sólo lo arreglamos entre todos?

En situaciones de crisis como la que hemos vivido, todos tenemos que aportar nuestro granito de arena. El Gobierno tiene su responsabilidad concreta, pero si no nos planteamos lo que podemos aportar desde nuestra iniciativa, evidentemente de la crisis saldremos, pero más tarde y peor. Lo que tenemos que conseguir es que cada persona se plantee qué puede hacer para salir de su propia crisis personal, para reinventarse profesionalmente y aprovechar el momento para rebajar mucha “grasa” (que tenemos tanto las empresas como las personas). Hay que intentar optimizar el comportamiento para aumentar la productividad y mejorar la suma de cada pequeño colectivo. Esto hará que podamos enfocar la salida de la crisis lo antes posible y de la mejor manera, y que el efecto de la recesión dure lo menos posible.

No es la primera crisis que pasamos, pero parece que a mucha gente se le ha caído el mundo encima... ¿qué les diría a aquellas personas que están viviendo una crisis por primera vez?

La economía capitalista tiene ciclos, y los ciclos tienen periodos de crisis. Llevábamos un periodo muy largo sin ella. Evidentemente, los que tenemos una edad ya hemos vivido otras crisis. Por ejemplo, recuerdo la de los años 70, como consecuencia de la crisis del petróleo del 73. Fue una recesión muchísimo peor que la actual. Entonces las circunstancias del país eran

otras, estábamos en plena transición política y había inestabilidad. Además la economía estaba mucho menos desarrollada. Salíamos de un periodo de cerrazón económica y los directivos no estábamos formados para salir al mercado internacional. La situación era más difícil cuantitativamente y, además, estábamos peor preparados para abordar las soluciones. Ahora estamos mucho mejor.

¿Cuál cree que es el peor efecto de la crisis?

Una parte de la economía española es muy competitiva y continúa yendo bien. El empleo ha crecido, hay mayor población activa y hemos asumido cuatro millones de inmigrantes. Pero con la situación económica actual, no hay empleo para veintitrés o veintidós millones de personas. Por lo que tenemos que inventar qué vamos a hacer para volver a recuperar el empleo y que desaparezca el paro, que es el peor efecto de la crisis.

El mercado de trabajo no funciona bien. Cuando, hace unos años, las empresas necesitábamos trabajadores, los buscábamos y no los encontrábamos... y eso que había casi dos millones de parados. Esto quiere decir que la oferta y la demanda no casaban, por muchos motivos. En primer lugar, porque había una parte de fraude. En realidad, no había tantos millones de parados, lo que había era una parte de economía sumergida. En segundo lugar, este es un país con muy poca movilidad geográfica: la gente no quiere irse de su pueblo ni de su familia para emigrar a otra parte de España. Se demandaba trabajo en las grandes ciudades, Madrid, Barcelona, Bilbao... y en cambio en las zonas más rurales no había trabajo suficiente. Además, hay muy poca movilidad interna dentro de la empresa. En España es más fácil despedir que cambiar a una persona de puesto de trabajo dentro de la misma empresa. Por lo tanto, como no hay movilidad, se termina despidiendo y se genera más paro, en vez de intentar resolverlo con un mayor grado de flexibilidad interna.

¿Qué le recomienda a una persona que se queda sin trabajo?

A una persona que se quede sin trabajo siempre le recomiendo que se plantee reinventarse profesionalmente. Un porcentaje de los empleados de la construcción que se han quedado sin empleo no van a volver a encontrar trabajo en este sector. Les recomendaría que aprovecharan el periodo del seguro de desempleo para formarse en otra profesión. Actualmente no hay trabajos para toda la vida, eso de empezar y terminar en la misma empresa ya no existe.

Por ejemplo, yo soy ingeniero industrial con especialidad en química, empecé a trabajar en petroquímica y luego he trabajado en ocho sectores diferentes y he hecho diferentes tareas en mi vida. Y me ha ido bien. Creo que hay muchas posibilidades para que la gente cambie a mejor. Que vaya conociéndose mejor a sí mismo, que vaya sabiendo qué puede ofrecer en el mercado. Que la gente se convierta en una alternativa y que en su vida decidan ellos mismos y no el empleador. Para buscar este camino hay que preguntarse: ¿Qué puedo hacer yo? ¿Para qué valgo? ¿Qué valores tengo y en qué me divierto trabajando?

A una persona que se queda sin trabajo yo le recomiendo que se reinvente profesionalmente. Hay muchas posibilidades de cambiar a mejor, pero para ello hay que preguntarse: ¿qué puedo hacer? ¿para qué valgo? ¿en qué me divierto trabajando?

De cómo era la España de los 70 a como es la España de ahora hay una diferencia tan grande que en aquel momento no nos hubiésemos creído que íbamos a estar así. Eso quiere decir que nos ha ido bien. Las crisis sirven para darse cuenta de que hay que seguir mejorando, que no se pueden mantener cosas que no funcionan óptimamente, y que hay que aspirar siempre a lo mejor. Llega el momento en que la crisis nos obliga a mejorar esos aspectos. El cambio siempre es difícil y despierta resistencia en mucha gente, por muy diferentes motivos; unos por miedo, otros por inseguridad.... Ya lo decía Maquiavelo: los reformistas siempre tenían lo peor, porque los beneficiados con el cambio se callaban y los que se sentían perjudicados, protestaban y no conseguían ningún apoyo.

Por lo tanto, creo que nos tenemos que plantear reformas para que a todos nos vaya mejor. Y no hay que tener miedo al cambio. El miedo paraliza, pero tenemos que tener confianza en nosotros mismos: cada uno como persona, las PYMES como PYMES y así, el país en su conjunto. De esta forma tendremos posibilidades y potencial para salir.

Se habla de reformas estructurales, reformas del mercado de trabajo... pero ¿qué reformas concretas necesitamos?

Lo que necesita España es abordar el coste del empleo, no del despido, lo que significa bajar las cuotas de la Seguridad Social. El sistema de protección social no se puede financiar con un impuesto como las cuotas a la Seguridad Social, hay que ir cambiando, reduciendo el impuesto sobre el trabajo, e incrementando el impuesto sobre el consumo, que lo pagan todos los productos que se consumen en el país. Eso nos dará una mayor capacidad competitiva frente a productos de países emergentes como China, India, México o cualquier otro. Creo que esa es la primera medida importante.

Una segunda medida importante desde el punto de vista fiscal es que hay que pagar el IVA cuando se hayan cobrado las facturas, no cuando se devengan. En un momento en el que tenemos problemas serios de financiación y de liquidez en todo el sistema, porque estamos muy endeudados, no tenemos por qué financiar al Estado.

Otra medida prioritaria a tomar sería la reforma del sistema educativo. El sistema educativo español no forma a los profesionales que el mercado necesita. Tenemos un razonable sistema de transmisión de conocimientos, pero lo que más piden las empresas, y por tanto define la empleabilidad, son las habilidades: hablar idiomas, manejar las nuevas tecnologías, saber hacer presentaciones en público, redactar un documento...

Hay que acostumbrarse a trabajar en equipo. Hay que formarse trabajando en equipo, no escuchando una clase magistral, sino haciendo que la gente haga trabajos en equipo sobre un tema. Hay que saber tomar decisiones y articular y ordenar la cabeza para tomarlas. Hay que tener un conjunto de capacidades, llamadas ahora habilidades, que son mucho más importantes en el mercado de trabajo que un cierto grado de conocimientos.

¿Cómo podemos aumentar la productividad de las PYMES?

Hay muchas maneras de aumentar la productividad. Una de las más fáciles, por decirlo de alguna manera, es luchar contra el absentismo laboral, y para eso creo que tiene que haber un acuerdo entre Patronales y Sindicatos. Tenemos casi el doble de absentismo que en Europa. Los trabajadores tienen que tener una cosa muy clara y tenemos que explicársela para que la entiendan: se podrían subir los salarios si todo el mundo fuese más productivo.

Al que no trabaja, le pagan los que trabajan y los que trabajan podrían cobrar más si no hubiera gente que faltara al trabajo indebidamente. Nosotros no tenemos peor salud que el resto de los europeos, entonces, ¿por qué tenemos el doble de absentismo? Claramente se produce un fraude al sistema. Por lo tanto tenemos que buscar sistemas para luchar contra este fraude. La economía sumergida es un mal enorme. Si, por ejemplo, tengo una PYME de fontanería y mis competidores trabajan la economía sumergida, no me queda más remedio que sumergirme porque, si no, desaparezco. Esto es una bola de nieve que va creciendo y que, si no se para, al final el Estado no tendrá ingresos. No es posible que la actividad económica haya caído de un orden de un 3'8% o un 4% y que el IVA lo haya hecho al 25% o 30%. No tiene sentido. La economía sumergida es un mal para el país. No podemos financiar al Estado. Hay que tener claro que el fraude a los sistemas de protección es un mal para todos.

Los Sindicatos lo saben. Es un tema que supone un cambio de cultura y, por lo tanto, no es fácil... pero creo que muchos dirigentes sindicales tienen cada vez más claro que el camino pasa por defender al trabajador, no al que no trabaja.

Yo, que soy de origen católico, siempre cito una frase de San Pablo recogida en la primera epístola a los Tesalonicenses que dice: "el que no trabaja, que no coma". El que trabaja tiene todos los derechos, el que no trabaja tiene pocos.

¿Cómo ve la competitividad de la empresa española dentro de unos años?

Hacer un análisis sectorial resulta muy válido para analizar una economía, pero cada vez vale menos, porque dentro de un mismo sector hay empresas muy competitivas y empresas que están desapareciendo. Por utilizar sectores muy conocidos: el textil y el calzado.

Tenemos empresas textiles que son líderes mundiales: Zara, Mango entre las más conocidas. Hay empresas de calzado que se dirigen a un segmento alto del mercado,

que han sido capaces de generar una marca con proyección internacional, que han montado su propia red de distribución, y que compiten en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, por otro lado, hay empresas que se han dedicado a vender en el segmento más bajo del mercado y que compiten con lo producido en Brasil, China o Vietnam, y esas van a desaparecer. Nuestro coste de mano de obra es más caro y evidentemente estas empresas no tienen futuro.

Por tanto, hay que analizar la competitividad empresa a empresa. En todos los sectores existen modelos de empresas que van bien, que son competitivas, que exportan a todo el mundo... porque ser competitivo significa ser capaz de vender tu producto ganando dinero, en un mercado abierto, y eso es lo que las empresas tienen que ser capaces de hacer. Por lo tanto, lo que hay que hacer es crear un marco general que favorezca la competitividad de todas las empresas.

En cuanto a las Cámaras de Comercio, están en un buen momento. Prestamos un conjunto de servicios a la empresa que son útiles. Somos útiles en la internacionalización de la empresa, en la formación profesional (más del 50% de las prácticas de formación profesional se hace a través de las Cámaras), en lo que se llama función consultiva, es decir, en hacer llegar a la Administración y a los poderes públicos los problemas de la empresa y plantearles alternativas que mejoren la gestión pública. Definimos ese marco general de competitividad y ayudamos al gobierno a identificar qué medidas son las que las empresas necesitan para poder ser competitivas. También somos útiles en el impulso a la creación de empresas, tanto en las ventanillas únicas, como en la formación de emprendedores o en la red de viveros que hemos creado para que cuando las empresas nazcan, tengan un sitio donde poder empezar a trabajar con costes más reducidos.

Hay una serie de campos en los que estamos y tenemos que ir descubriendo cuáles son las necesidades que tienen las empresas para intentar ayudarlas.

¿Y en lo que se refiere a la innovación?

Las PYMES saben que tienen que innovar pero no saben cómo hacerlo. Por eso hemos puesto en marcha un programa para enseñarles a gestionar la innovación. Es un programa de consultoría donde identificamos los problemas y las tecnologías que existen en el mercado que ayudarían a mejorar sus procesos: comerciales, logísticos, etc... Ayudamos a las empresas a encaminar el proyecto y les enseñamos a gestionar el cambio y la innovación.

Profundicemos en los servicios de las Cámaras a la internacionalización de las empresas españolas...

Desde las Cámaras trabajamos mucho la internacionalización conjuntamente con el ICEX, como es lógico. Tenemos programas de internacionalización que funcionan muy bien y realmente estamos enseñando a las empresas a exportar y a salir al mercado internacional. Cada vez más, ofrecemos a las empresas una mejor información sobre los mercados. Estoy en contra de subvencionar a las empresas, creo que las empresas tienen que vivir sin subvenciones, tienen que ser capaces de competir y las subvenciones distorsionan el mercado. Hay muchas cosas en las que se les puede ayudar, por ejemplo, en información. Una PYME no tiene la capacidad de poder comprar la información que puede captar una gran empresa. Por lo tanto, tanto las

redes de información como las bases de información, pueden dar información a la empresa sobre dónde existen posibilidades para su producto: en qué países, con quién aliarse, el modelo de mercado, si es necesario un socio local... hay Cámaras que lo hacen mejor que otras.

La Cámara de Guipúzcoa, por ejemplo, hace estupendo todo lo relacionado con el material industrial, y hay otras Cámaras que lo hacen muy bien en otros ámbitos. Por ejemplo, la Cámara de Barcelona ha hecho muy bien todo el desarrollo turístico de la ciudad de Barcelona, y la programación turística. Hay Cámaras que han hecho muy bien su proyección internacional. Lo que creo es que todos tenemos que aprender de los que lo hacen bien. Creo que ese es un tema que en este país se hace poco: aprender del que tiene éxito. Se tiene envidia del que tiene éxito pero tenemos que conseguir fijarnos en el que tiene éxito y aprender de él.

Para terminar, ¿cree que hemos tocado fondo? ¿podemos esperar mensajes optimistas a partir de ahora?

En el aspecto económico hemos tocado fondo, pero si no lo hacemos bien en el futuro, podemos estar en el fondo mucho tiempo. Hoy el problema está en cómo vamos a salir del fondo, a qué velocidad, y de qué manera. Creo que el mensaje tiene que ser siempre optimista; con el pesimismo no se sale de ningún sitio. No vale para nada. No es útil. Yo soy muy posibilista y muy positivista, y he aprendido que en la vida la depresión es una enfermedad y por lo tanto hay que tratarla como tal. Hay que salir de ella rápidamente y buscar soluciones. Hay que ser optimista y mirar siempre el aspecto positivo y preguntarse qué puedo hacer para mejorar mi posición. Eso es lo que hacemos con la salud o en cualquier otro ámbito de la vida. De todas estas situaciones se sale con espíritu positivo y trabajando. Hay que trabajar mejor y, probablemente, más.

Ser competitivo significa ser capaz de vender tu producto ganando dinero, en un mercado abierto, y eso es lo que las empresas tienen que ser capaces de hacer

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta

08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo electrónico: info@directivoscede.com