



# Tiempos de crisis, momentos de cambio

POR RODRIGO DE RATO

La palabra crisis, referida a cualquier ámbito y no sólo al económico, conlleva habitualmente un significado negativo, lo que es natural dado que implica el paso de un estado conocido a otro desconocido, generando incertidumbre e inseguridad. De hecho, las crisis económicas son anomalías en el ciclo de actividad y, por tanto, es prácticamente imposible predecir en qué momento se van a producir. Una crisis significa que las cosas ya no van a volver a ser como antes. No sólo cambia el rumbo, también el destino, y todo ello conlleva que el futuro se perciba de una manera más incierta. Por tanto, aunque las crisis económicas pueden tener orígenes muy variados, finalmente son las expectativas de los agentes, los *animal spirits*, los que terminan intensificando el ajuste de las decisiones de consumo o de inversión. Es normal, en mayor o menor medida todos tenemos aversión al riesgo y, por tanto, miedo al cambio.

Pero en las crisis también afloran oportunidades para los que son capaces de adaptarse a nuevos entornos, a la vez que pueden ser mecanismos de corrección de los excesos macro y microeconómicos, como todos sabemos en nuestra experiencia individual. Con el paso del tiempo, las conductas tienden a arraigarse a fuerza de practicarlas y, en los momentos álgidos de los ciclos económicos, es difícil revisar los planteamientos y modificar los patrones de actuación. Igual que es muy difícil pinchar una burbuja financiera, es complicado cambiar tendencias empresariales con el viento a favor. Por tanto, si un país, un sector o una empresa necesitan realizar cambios de calado, no se debe desaprovechar la oportunidad que concede una crisis,

«algo demasiado precioso para desperdiciar», que diría Rahm Emanuel. La crisis griega está siendo un problema mayúsculo para Europa, pero puede terminar siendo un catalizador para afrontar las debilidades del proyecto de construcción europea o para poner en marcha las reformas estructurales que necesita un país como España.

Sin embargo, de las crisis no se sale de forma automática. La clave es crear las condiciones para que los emprendedores y trabajadores puedan explotar las nuevas ventajas competitivas que suelen aparecer tras los períodos de ajuste. Y, lo que es políticamente más difícil, no intentar frenar el proceso de destrucción creativa, en el que se produce un traslado de los factores de producción desde los sectores obsoletos hacia los más rentables. Esa es la vía para conseguir un cambio en el modelo productivo y no los ejercicios de laboratorio, en los que se intenta descubrir desde plataformas político-burocráticas los sectores competitivos del futuro.

La búsqueda de este cambio necesario es una tarea en la que deben jugar un papel esencial las empresas. Es muy probable que si se realizan las reformas estructurales adecuadas por parte de los políticos, las empresas españolas aprovechen de manera exitosa las ventajas competitivas, como ya lo hicieron otras veces que se pusieron en marcha esas reformas. Pero el mundo empresarial español debe ser consciente de que se necesita su total implicación en este desafío, ya que como hemos visto en los últimos meses, ninguna empresa española se ha podido mantener al margen de un empeoramiento del riesgo-país, por muy diversificada geográficamente que tenga la cuenta de resultados. La realidad

española afecta a todos, grandes y pequeños.

En este contexto, y desde el punto de vista de estrategias empresariales, las dos principales claves son innovación e internacionalización. Innovación es darse cuenta de que algo no funciona e intentar solucionarlo. O, incluso, mejorar algo que ya funciona, pero siempre antes que otros. En la mayoría de las ocasiones esas grandes ideas las tienen los propios

meses hemos asistido a los mayores cambios en el sector desde la fundación de la primera caja de ahorros en 1838. Esta transformación supone la adaptación de nuestras entidades a un nuevo entorno económico, financiero y regulatorio que exigirá, entre otras cosas, más tamaño, capital y liquidez. Este proceso está suponiendo un redimensionamiento del sector con la ayuda del FROB y supondrá una reducción del número de entidades de 45 a 18. El impulso final a la reestructuración ha venido de la mano del nuevo régimen jurídico de las cajas de ahorros, que busca mejorar el gobierno corporativo y facilitar el acceso a recursos propios de máxima categoría. El nuevo marco jurídico se caracteriza por su flexibilidad, al introducir nuevos modelos de ejercicio de la actividad, de forma que cada entidad podrá elegir la vía más adecuada para adaptarse a las nuevas exigencias de Basilea III. Todo ello sin olvidar el carácter social de

*Las empresas que han emprendido el camino de la internacionalización son menos vulnerables; la presión competitiva es un acicate para mejorar*

empleados de las compañías. De la misma manera, la experiencia de las empresas españolas que han emprendido el camino de la internacionalización nos muestra que dicho proceso les ha permitido ser menos vulnerables, ya que la presión competitiva internacional ha constituido un acicate para mejorar. Puede sorprender a algunos que seamos, junto a Alemania, el único país de la OCDE que en la última década ha mantenido su cuota en los intercambios de bienes y servicios mundiales. Es decir, las empresas con vocación exportadora lo han hecho muy bien. El problema es que nuestro grado de apertura es muy bajo si nos comparamos con otros países de nuestro entorno.

Pero no me gustaría terminar sin hacer una mención al proceso de reestructuración en el que está inmerso el sistema financiero español y, sobre todo, el sector de las cajas de ahorros. Se puede decir que en los últimos seis

nuestras entidades y la importancia que seguirán teniendo los grupos de interés -clientes, impositores, empleados o la sociedad- en las decisiones estratégicas. Nunca como ahora tendrán las cajas capacidad de decidir su futuro. No es el momento de asustarse por ello. Todos los que apuestan por el modelo Cajas tienen en este momento la posibilidad de actuar para preservarlo.

Son tiempos de cambio y esa es la palabra que debe protagonizar los debates en nuestro país a partir de ahora. Quizás la crisis griega nos sirva a los españoles para ocuparnos de lo importante, para acercar la agenda política a la agenda de los ciudadanos. De las decisiones que tomemos ahora, probablemente dependerá el futuro en los próximos 10-15 años y, por tanto, es una oportunidad demasiado buena para desaprovecharla.

Rodrigo de Rato es presidente de Caja Madrid.

