

## Opinión

Cartas  
AL DIRECTOR¡Pero qué injusto  
es el canon digital!

El canon digital recientemente aprobado supone un auténtico abuso. La plataforma *todoscontraelcanon.es* ha estimado que este saqueo legalizado a los ciudadanos de a pie en favor de los artistas amigos del Gobierno, elevará al menos un 25 por ciento el precio de los productos y soportes informáticos. Se supone que este canon sirve para compensar a los artistas por las pérdidas que les generan las descargas desde Internet. Pero, ¿que pasa si tu no te bajas nada de la web? Pues que te tocará pagar igual. El canon atenta contra la presunción de inocencia. Partamos de que la gente que descarga la música, en vez de comprarla, lo hace por el elevado precio la misma, porque no es normal pagar 20 euros por un CD. Si los artistas quieren vender más que rebajen los precios de sus discos. El cuento de que no llegan a fin de mes no se lo cree nadie, cualquier grupo musical o cantante tiene como origen principal de sus ingresos los conciertos, por los que cobran lo que les viene en gana. Cuando un disco es bueno la gente lo compra, no lo descarga, así que si no venden que mejoren la calidad del producto que ofrecen en vez de cobrarle a todo el mundo por su falta de talento.

GERMÁN GORRAIZ  
GERMAN@MEGANET.ES

En Navidad,  
nada de conejo

El endeudamiento de las familias no va a cambiar los excesos propios de la Navidad. No conozco a nadie que tenga en mente seguir las recomendaciones del Gobierno de comer conejo en Navidad para abaratar los costes de estas fiestas. La Navidad está para disfrutar y no para ahorrar. Yo por lo menos no me imagino a Zapatero, De la Vega o Solbes compartiendo una patita de conejo con los suyos el día de Nochebuena. Puede que en enero toque apretarse el cinturón para llegar a fin de mes, pero en Navidad un buen cordero, cabrito o cochinitillo, nada de conejo.

MARCIAL RUIZ  
ÁVILA

## PARA CONTACTAR

■ C/ Condesa de Venadito, 1. 28027. Madrid  
■ [www.economista.es/cartas-al-director/](http://www.economista.es/cartas-al-director/)  
■ [cartas@economista.es](mailto:cartas@economista.es)

LAS NUEVAS REGLAS  
DEL MERCADO 2008-2010

JAUME LLOPIS

Vivimos en una época de profundos cambios. El gran dinamismo del entorno económico y social es una constante irreversible de nuestros tiempos. La planificación a largo plazo ha muerto, ya que las turbulencias del día a día obligan a las empresas a adaptarse constantemente a los cambios del mercado. Precisamente, las compañías de éxito son las que van adaptando su estrategia y su organización a los cambios del entorno, y a los también cambiantes hábitos y necesidades de sus clientes. Para ello hay que estar en contacto permanente con el mercado.

Peter Drucker, el gurú más importante en dirección de empresas hasta nuestros días, decía, “no hay que achacar todos los males de la empresa a los demonios del entorno; el entorno es hoy más hostil que nunca, pero muchas veces el problema de las empresas estriba en su mala gestión”. El presidente de Nestlé, Peter Brabeck, dice: “No hay mercados maduros, sino directivos maduros”.

En los próximos tres años, las reglas que venían siendo vigentes en mercados más estables hoy no tienen valor. Ante la nueva economía global, no se pueden aplicar medidas de política económica de hace 25 años, ni la empresa contemplar su entorno y su estrategia como hace 10 años, ni siquiera 5.

El gran cambio para el próximo trienio 2008-2010 es que la dimensión importa menos que la agilidad. Las nuevas reglas son las siguientes.

Vieja regla: cuanto más grande mejor. Nueva regla: es mejor ser ágil. La época de los dinosaurios ya ha pasado. Salvo en algunos pocos y determinados sectores, la talla no supone ventaja competitiva alguna. Al contrario, se ha demostrado que de todas las “fusiones” habidas en el mundo en los últimos 10 años, dos años después de la “fusión”, en el 70 por 100 de los casos, el valor aportado por las compañías fusionadas era inferior al que generaban cuando funcionaban independientemente. Escribo “fusión” entre comillas, porque realmente no hay fusiones, hay compradores y vendedores, absorbentes y absorbidos, vencedores y vencidos.

¿Creen ustedes que si la Caixa de Manresa se fusionara con la Caixa, daría mayor servicio a sus clientes? Yo creo que no.

Las fusiones, en general, sólo benefician a los especuladores a corto plazo, a los directivos que tienen información privilegiada y perju-

dicen gravemente a los que son “sinegiados” (los trabajadores).

Vieja regla: ser el nº 1 ó el nº 2 en su mercado. Nueva regla: encuentre un nicho y cree algo nuevo. Hace muy pocos años el ejecutivo más admirado del siglo XX, Jack Welch, Consejero Delegado de General Electric, afirmaba que si no eras uno de los dos líderes del mercado no tenías nada que hacer. Hoy esto ya no es así. En este entorno trepidante el éxito estriba en encontrar segmentos del mercado donde hacer algo que no hagan los demás, o hacer algo mucho mejor que los demás. Por eso, auguro un gran futuro para las pequeñas empresas con creatividad y espíritu emprendedor.

Vieja regla: valor al accionista. Nueva regla: el cliente es el amo.

La planificación a largo  
plazo ha muerto, ya que  
las turbulencias diarias  
obligan a adaptarse a  
los cambios del mercado

Las empresas excelentes tienen una obsesión por satisfacer al cliente. Si los clientes están satisfechos el beneficio vendrá por añadidura.

Mercadona es la empresa de supermercados con más éxito de Europa. En la definición de sus valores, conocidos por sus miles de empleados, el primero dice “el cliente es el jefe”.

Vieja regla: reduzca costes. Nueva regla: mire fuera, no dentro. En general, y sobre todo en épocas de crisis, nos pasamos más tiempo controlando la miseria, (no pasarnos un euro del presupuesto), que dando rienda suelta a nuestros em-

pleados para que desarrollen todo lo que llevan dentro, a la búsqueda de nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos productos, nuevas formas de sorprender y dar servicio al cliente.

Pasamos demasiado tiempo “mirando al retrovisor”, mirando dentro y atrás, en lugar de dirigir hacia el futuro.

Vieja regla: trabaje con empleados A. Nueva regla: contrate gente apasionada. ¿Se han dado cuenta que los más listos del colegio no son los que han triunfado en la vida? Vale más contar con gente apasionada, entusiasta, que llegue al trabajo dispuesta a conseguir objetivos ambiciosos y casi utópicos, que creen en el proyecto empresarial y que se identifican plenamente con los valores de la organización que con los números uno de su promoción. ¿Por qué el Getafe o el Werder Bremen le ganan claramente al Barcelona o al Madrid?; por ambición, por ganas, por “hambre”.

Vieja regla: resultados a corto. Nueva regla: lo mejor a largo plazo. La necesidad de las compañías cotizadas de tener que dar resultados a los analistas cada trimestre es, en mi opinión, el cáncer del capitalismo moderno. La presión del corto plazo evita muchas veces tomar decisiones e iniciativas que serían buenas para el futuro de la compañía y no las tomamos a fin de conseguir resultados a corto, que, a veces, se logran cambiando criterios contables y en el peor de los casos cayendo en la corrupción y el fraude, hipotecando, o lo que es peor, llevando a la empresa al desastre.

○ Profesor de IESE Business School.

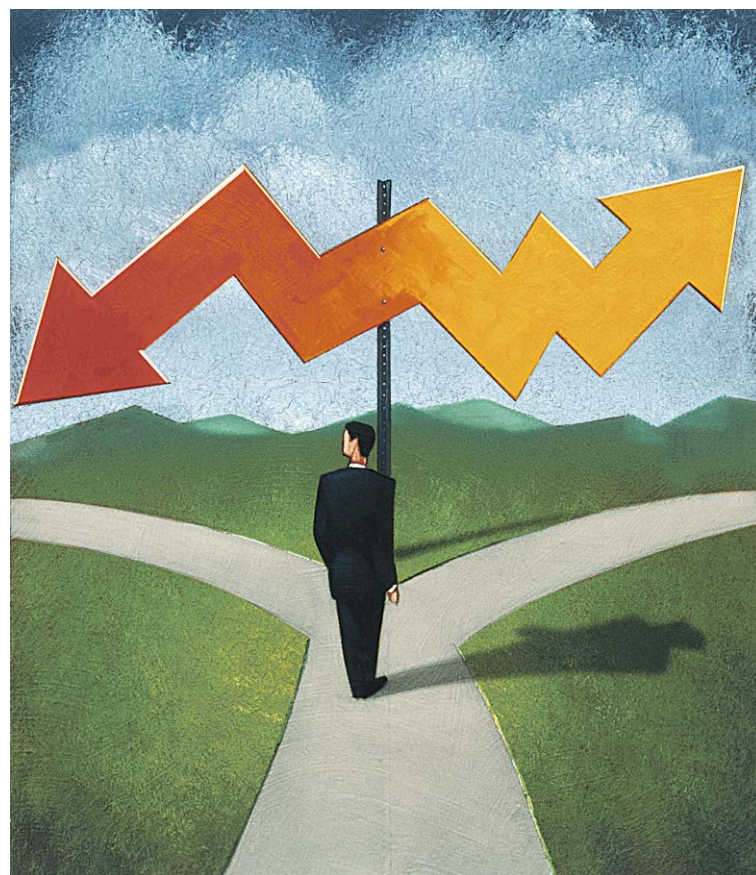


LA COLUMNA INVITADA  
AMANDO DE MIGUEL

OPCIONES  
SOBRE  
EL CAPITAL  
HUMANO

En 1969 publiqué un libro sobre *El capital humano*, referido a España. Ha llovido desde entonces. Hoy más que nunca resulta imprescindible asegurar la inversión en capital humano para hacer que el desarrollo sea perdurable —no sólo sostenible—. No basta con dar estudios a la mayor parte de la población infantil y juvenil. Es imprescindible que ese gasto sea realmente productivo. La cosa no es tan sencilla porque supone una cantidad ingente de recursos. Hay cuatro modelos según que los países adopten una u otra solución en proporción al valor de su producto. (1) Está el modelo de la India. Se caracteriza por impulsar una universidad muy bien dotada, especialmente algunos centros de Tecnología avanzada, pero descuida, por sus escasos recursos, la inversión en el grueso de la población escolar en la enseñanza primaria y media. (2) El modelo opuesto es el de los países de la Europa del Este, con una inversión muy cuidada en la enseñanza primaria y media, pero con muy baja calidad en la enseñanza universitaria. (3) El modelo óptimo puede darse excepcionalmente en un país pequeño como Irlanda, donde se cuida mucho la enseñanza en todos sus estratos. Debe anotarse que Irlanda cuenta con dos idiomas, el inglés y el gaélico. El grueso de la enseñanza se desarrolla en inglés. Al igual que en la India, es el dominio de la lengua inglesa lo que ha posibilitado recientemente un extraordinario desarrollo económico de Irlanda. Claro que también influye que el impuesto de sociedades en Irlanda sea el 12 por ciento. El resultado es que el reciente desarrollo irlandés ha sido espectacular. (4) El modelo pésimo es el actual de España. La enseñanza primaria y media es un desastre, pero no lo es menos la universitaria. Hace un par de generaciones España se adscribió al primer modelo, el actual de la India. Hoy ni eso.

○ Catedrático de Sociología.  
[fontenebro@msn.com](mailto:fontenebro@msn.com)



GETTY