

Índice

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | 9 |
| AGRADECIMIENTOS | 11 |
| QUÉ OPINAN LOS PROTAGONISTAS | 13 |
| OPINIONES | 15 |
| | |
| Para quién; por qué | 29 |
| | |
| Reset | 33 |
| | |
| Reset UNO: 13.º Katun | 43 |
| No estamos en una época de cambios. | |
| | |
| Reset DOS: Der Glorreich Augenblick | 53 |
| (El momento glorioso) | |
| Lodos y barro: qué nos ha traído aquí. | |
| | |
| Reset TRES: 11 Wall St. New York | 61 |
| Deje el EBIT a un lado. | |
| | |
| Reset CUATRO: Disclosure | 71 |
| Evite la obsesión de generar valor para el accionista. | |

| | |
|---|-----|
| Reset CINCO: Shàngdū, Mayo 1275 | 83 |
| No hay fronteras. | |
| Reset SEIS: The Original Dixieland Jazz Band, 1917 | 99 |
| Sea diferente. | |
| Reset SIETE: “Extraño juego. La única manera de ganar es no jugar” | 125 |
| Precio. ¿Qué precio? | |
| Reset OCHO: Caballos y reinos | 157 |
| Precio. ¿Qué precio?/2. | |
| Reset NUEVE: La Tabla Peutingenaria | 175 |
| Donde esté y a la hora que esté. | |
| Reset DIEZ: Sísifo | 193 |
| Deje de perseguir clientes. | |
| Reset ONCE: Fort Julien; Rashid, Julio 1799 | 213 |
| Sin ellos, sin ellas, no hay negocio. | |
| Reset DOCE: Pandora, 2154 | 235 |
| Todo está conectado. | |
| Reset TRECE: Ka matè, Ka matè | 263 |
| Solos no podemos. | |
| Reset & Reload | 277 |

Dedicatoria

Este libro está dedicado a todas las personas que huyen del pensamiento único y sienten respeto por lo bueno de nuestro pasado, inquietud por lo que va a pasar en el futuro y la firme determinación de asumir la responsabilidad que les corresponda en la construcción individual y colectiva del mismo. Son ellas y ellos, que no otros, los que deberán liderar el auténtico Reset & Reload que la Sociedad Española necesita para encarar los desafíos del apasionante cambio de época que nos ha tocado vivir.

Agradecimientos

Mis primeras palabras de agradecimiento deben ir dirigidas a Esic, la institución que siempre me apoya en mis proyectos de investigación y en mi trabajo como docente. Todas y cada una de las personas que allí trabajan son un estímulo permanente que te anima a seguir adelante en los momentos más difíciles. Sus profesionales, de cualquier departamento, siempre están dispuestos a darte su ayuda y opinión más sincera sobre cualquier aspecto y en todo momento.

Dentro de todos ellos, Reset & Reload debe un especial agradecimiento a Felipe Llano y a Joaquín Calvo, de ellos es también el mérito de esta obra por su denodada ayuda, sus comentarios y su capacidad de ayudarme a recuperar el enfoque cuando me sentía un poco perdido. Habiendo sido esto fundamental, lo más importante es el afecto personal que siempre me demuestran.

El empuje, paciencia, flexibilidad y buen criterio de Vicente Rubira, editor del libro, a la hora de aconsejarme y de crear espacios para el mismo y para mí mismo, ha permitido que Reset & Reload respirara mucho mejor de como inicialmente fue concebido.

Juan Pablo Arrieta ha sido la pieza fundamental a la hora de conseguir los testimonios de todos los profesionales que han dado su opinión sobre Reset & Reload. Mazaly Aguilar, excelente profesional y mucho mejor amiga y persona, ha sido también clave en esta tarea.

La petición que desde Reset & Reload se hace a los directivos y emprendedores de que se muestren a la sociedad como ejemplos y modelos a seguir por más personas, especialmente por los jóvenes españoles, ha sido generosamente correspondida por todos los profesionales que contribuyen con sus testimoniales a Reset & Reload. A todas/os ellas/os mi más profundo agradecimiento por sus palabras y por haber dedicado parte de su precioso y escaso tiempo a regalar a este libro con el mejor de los obsequios: su opinión. Espero que su ejemplo de compromiso con la sociedad y el futuro sea seguido por muchos más profesionales de todos los ámbitos, y rescatar así y para las próximas generaciones algunos de los valores que parecen ya perdidos

Qué opinan los protagonistas

Reset & Reload es un libro que no tiene un prólogo al estilo tradicional, es decir, una parte previa al cuerpo del libro en la que alguien ajeno al autor habla de la obra o del autor. Ninguno de los dos debe de tener ni la importancia ni el protagonismo. Lo importante es lo que los profesionales digan o hagan con lo que este libro propone. Reset & Reload está dirigido a los directivos de las empresas, a los profesionales y, en general, a cualquiera que tenga que ver con el diseño de nuestro futuro. Por eso, hemos preferido darle la palabra a ellas/os, para que expresen lo que Reset & Reload les ha sugerido y que sea la voz de muchos la que anteceda a la de solo uno.

Sirvan por lo tanto estas páginas que siguen como el mejor prolegómeno a Reset & Reload. El mejor por la generosidad de sus palabras; el mejor por la variedad de las mismas; el mejor, en fin, porque provienen de una muestra de los auténticos protagonistas del cambio de época que estamos viviendo: ellas, ellos y también usted.

Opiniones

(por orden alfabético)

Las reflexiones planteadas por Javier Rovira son enormemente oportunas y nos ponen delante de la cuestión de mayor trascendencia y preocupación de todas las sociedades del mundo actual, y de imprescindible enfrentamiento para nuestro futuro próximo. La crisis económica afecta al mundo entero pero de forma muy específica a nuestro país. En España la crisis ha sido el detonante que nos ha obligado a enfrentarnos bruscamente a una realidad latente que notábamos desde hace tiempo necesitada de abordar. Está claro que no valen soluciones antiguas para problemas nuevos, y además, los problemas nuevos son muy profundos y exigen profunda reflexión y cambios de gran profundidad. Las reflexiones que Javier Rovira nos plantea tocan muchas de las grandes cuestiones a las que vamos a tener que hacer frente y propone caminos con efectos a corto plazo, pero posiblemente de la situación actual vaya a emerger una sociedad nueva, diferente, de la mano de personas que necesariamente también deben ser diferentes para que podamos tener largo plazo. Los jóvenes son una pieza clave para el futuro y para la superación de nuestra difícil situación. Jóvenes que deben contemplar lo común más que lo individual, valor “estrella” de nuestra época pasada y causante de no pocos de nuestros actuales problemas. Estamos ante un problema que nos afecta a todos y al que

todos debemos estar dispuestos a enfrentar. Nadie va a darnos la solución a algo que sólo podemos solucionar nosotros, y entre todos, conscientes de que exige nuevas acciones, pero posiblemente también personas nuevas” con diferentes valores a los que han configurado la estructura personal y social que tenemos que abandonar ahora.

J. IGNACIO CALDERÓN BALANZATEGUI

Director General

Fundación de la Ayuda contra la Drogadicción

Una vez más Javier Rovira nos invita a reflexionar y enfrentarnos a los retos de una forma diferente, revisar los modelos, hacer un reset y empezar de nuevo. Nos enfrentamos a un cambio de época donde no todo es precio, donde hay que aportar valor al cliente, donde los mercados y sectores se amplían y se cruzan, donde los canales no son únicos y donde la tecnología lo inunda todo. En definitiva, un libro para empresarios, emprendedores y todos aquellos que se rebelan ante el conformismo. En su libro *Reset & Reload. O cambias o te cambian*, Javier Rovira nos ofrece una serie de reflexiones profundas y prácticas sobre los retos empresariales de nuestro país en un presente complicado y un futuro incierto. Destacaría la frase: esto no es una época de cambios, sino un cambio de época, que resume la magnitud del reto (o del problema) que debemos afrontar a la hora de reinventarnos y la gestión de las compañías y las marcas. Ya no nos sirve hacer un re-styling de las recetas habituales. Debemos rediseñar radicalmente nuestra forma de pensar y actuar con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades. Cambiamos de época, cambiemos los paradigmas. Enhorabuena, Javier, por retornos de manera tan elocuente y sistemáticamente.

PETER BOLAND

Chief Strategy Officer

Media Brands

Decía el filósofo Heráclito de Éfeso: “*κολύμβησης δεν θα δύο φορές στο ίδιο ποτάμι ... αλλάζει τα πάντα, τίποτα δεν παραμένει*” (no te bañarás dos veces en el mismo río... todo cambia nada permanece), y en la actualidad esto es más verdad que nunca. Podemos permanecer quietos y dejar que las cosas pasen a nuestro alrededor sin enterarnos de nada o cambiar con las cosas, y de esta forma, estar continuamente adaptados a ellas, en definitiva al mundo. En el primer caso la muerte está asegurada, en el segundo, posiblemente ganaremos no solo una batalla sino la guerra. En la actualidad el inmovilismo está siendo estrategia de muchos, frente a otros que saben que cambias o te cambian, este es el resumen que el profesor Rovira nos deja claro en todas y cada una de las páginas de su libro. La suerte para muchos es: uno, poder leer este maravilloso libro antes de caer en el inmovilismo, y dos, tener cerca a Javier, para que nos ayude en este camino que sin duda no será de rosas pero SÍ apasionante. Gracias por tus reflexiones profesor Rovira, que trasmitas tus conocimientos y experiencias a nuestros alumnos me deja tranquilo.

JOAQUÍN CALVO SÁNCHEZ
Vicedecano del Área de Postgrado
Esic

Las empresas, como organismos vivos que son, necesitan adaptarse al entorno para sobrevivir. El panorama económico ha cambiado mucho en los últimos años y la recesión apremia actualmente a la mayoría de los sectores. La introducción de las nuevas tecnologías en el mundo empresarial no es una posibilidad de futuro, sino una necesidad del presente. Desde Yahoo!, como empresa líder en el sector de Internet, somos conscientes que debemos ir a la velocidad de los acontecimientos y eso únicamente se consigue con innovación, flexibilidad y dinamismo. Estos tres elementos no son únicamente un must have en los productos y servicios, sino también en las personas, que son las que finalmente añaden valor a las compañías. Javier Rovira radiografía

en Reset & Reload, O cambias o te cambian, el estado del panorama empresarial español y arroja luz sobre cuales son los pasos imprescindibles para afrontar el porvenir con éxito.

ROBERTO CAMPO
Director General
Yahoo Iberia

Adivinar. Inventar. Cuestionar. Cambiar. Reflexionar. Desmitificar. Revolucionar. Arriesgar. Innovar. Competir. Revisar. Aprender. Crear. Avanzar. Todos esos verbos, y alguno más, conjuga Javier Rovira en este nuevo libro para guiarnos en un mundo nuevo, agitado por cambios constantes que se suceden a una velocidad inusitada. Internet ha supuesto un antes y un después. Un cambio radical. Es el momento de hacer Reset & Reload. Para saber adaptarse, reinventarse y sobrevivir en esta era fulgurante.

KORO CASTELLANOS
Directora General
BuyVip.com

Son páginas cargadas de pragmatismo en las que el autor, con un realismo y una sencillez realmente atractivas, ayuda a acercarse a lo que es el día a día en la vida actual de las empresas y de los empresarios, nos recuerda de una manera amena los cambios a los que estamos asistiendo, tanto sociales como económicos, y las diferentes opciones con las que cada uno de nosotros nos enfrentamos a la hora de mirar hacia el futuro. Me parece un libro realmente interesante, recomendable y además fácil de leer. Invita a dar el primer paso. O por lo menos a plantearse el darlo. Y es el primer paso el más importante a dar a la hora de afrontar cualquier cambio. El segundo siempre es más fácil que el primero y lo mismo ocurre con el tercero respecto del anterior. Mis

felicitaciones. España necesita que muchos demos, o al menos nos planteemos, dar pronto primeros pasos. Y, si ya los hemos dado, continuar incansables en el camino, sin vencer a la tentación del cansancio o el desaliento. Estas páginas ayudarán, sin lugar a dudas, a aquellos que se acerquen a ellas con espíritu abierto y ganas de crecer”.

JOSÉ MARÍA CASTILLEJO
Presidente
Zinkia

Una vez más Javier Rovira nos invita a reflexionar y enfrentarnos a los retos de una forma diferente, revisar los modelos, hacer un reset y empezar de nuevo. Nos enfrentamos a un cambio de época donde no todo es precio, donde hay que aportar valor al cliente, donde los mercados y sectores se amplían y se cruzan, donde los canales no son únicos y donde la tecnología lo inunda todo. En definitiva un libro para empresarios, emprendedores y todos aquellos que se rebelan ante el conformismo.

GABRIEL CERRADA
Large Enterprise and Public Sector Director
Orange Business Services
Orange

En la era Google la relevancia depende de identificar solo “la zona excepcional” donde está el mayor “valor” castigando lo “común” e ignorando la “mediocridad”. Acostúmbrate a ello. Aplícalo a todo. Bienvenido al siglo donde importará el “mejor” y no solo el “más”. La atención ya no puede comprarse. Solo prestamos atención a quienes se la ganan. Y para vender hay que ganar esa atención, descubrir quién está escuchando y crear grandes historias. La revolución digital está

modificando para siempre nuestro modelo de pensamiento que actúa en nuevo paradigma de información, inspiración e influencia. El antiguo software se ha bloqueado en terminología MAC: “Fuerza la salida y reiníciate”.

MÓNICA DEZA PULIDO
Vicepresidenta
McCann World Group

Javier Rovira realiza una reflexión fresca, optimista, interesante de por qué es imprescindible reinventarnos. Una visión clara de que ya nada es lo que era ni volverá a serlo, que nos invita a cambiar, a movilizarnos y empezar de nuevo, de cero, sin nostalgia, con optimismo, con energía, conscientes de nuestra capacidad para cumplir nuestros sueños.

FERNANDO FRANCÉS
Presidente
Everis

En el mundo empresarial debemos cambiar tan rápido como nuestros clientes. Javier lleva sus reflexiones a cada pilar de nuestro negocio y acelera nuestros impulsos de renovación.

JOSÉ LUIS GARCÍA FUENTES
Director General Iberia
The Nielsen Company

Es cierto; en épocas de recesión, el primer impulso lleva a muchas empresas a adoptar posiciones defensivas para sobrevivir: reducir

costes al máximo, disminuir la inversión en marketing, rebajar precios y servicios. Es un reflejo insidioso, que autoconsume a las compañías y contra el que es preciso luchar, precisamente por la supervivencia. Diseñadas para otros escenarios, en franca vía de extinción, esas respuestas del pasado se están revelando ineficaces y autodestructivas. Innovación, diferenciación, valentía para abandonar esquemas obsoletos y diseñar estrategias capaces de abrir nuevos mercados son las características que definen a las empresas que mejor están resistiendo la situación actual. Antes de que sea demasiado tarde, el proceso pasa por cuestionar la lógica dominante y pasar a la acción. Justamente lo que propone RESET & RELOAD. O CAMBIAS O TE CAMBIAN. En ese nuevo esquema, las actitudes defensivas de los competidores pueden, de hecho, convertirse en grandes oportunidades.

LAURA GONZÁLEZ-MOLERO
Presidenta y Consejera Delegada
Merck

El profesor del ESIC, Javier Rovira, con su nueva obra RESET & RELOAD. O cambias o te cambian, vuelve a provocarnos, en el sentido de que el cambio tranquilo aunque sea permanente ya no es suficiente, para adaptarse al nuevo entorno que ha llegado para quedarse. Es hora de resetearnos de verdad; se acabó lo de hacer lo de siempre un poco mejor. Ahora la exigencia social a la empresa no es tanto su resultado operativo, como su sostenibilidad a largo, a través de una gestión responsable de resultados netos generados. Y en relación a los gestores de empresa, su mejor salario, bonus y seguridad, será el nivel de empleabilidad que sean capaces de alcanzar, con su esfuerzo, a través de la formación continua y experiencias que vive en su empresa.

JUAN JOSÉ GUIBELALDE
Presidente
AECOC

La crisis profunda que estamos viviendo, la de mayor envergadura para cualquiera de los que hoy estamos al frente de un negocio, está provocando la necesidad de romper con fórmulas tradicionales de entender los negocios, los clientes y las organizaciones. La velocidad a la que acontecen los cambios se ha incrementado también de forma geométrica. La globalidad también es un hecho que cambia radicalmente el terreno de juego. Es necesario afrontar el futuro de forma muy distinta y Javier en su libro nos invita –con valentía, creatividad y rigor–, a reflexionar en muchas de las claves y paradigmas de este nuevo entorno”.

IGNACIO IZQUIERDO
Consejero Delegado
Aviva

El profesor Javier Rovira, avalado por su experiencia profesional, docente e investigadora nos invita a realizar una profunda reflexión de los paradigmas empresariales que han sido estables y válidos antes de la crisis pero que sin embargo en esta nueva era en la que hemos aterrizado de lleno ya no son tan efectivos. Es aquí donde aparece la gran riqueza de esta obra, que desbrozando los nuevos comportamientos de la sociedad actual, nos plantea de forma valiente y directa como debemos cambiar de forma urgente nuestros patrones de conducta en la gestión de nuestras organizaciones si queremos destacar en este nuevo contexto. Por todo ello y dado que aborda absolutamente todas las áreas clave de la empresa, se trata de una obra de obligada lectura tanto para consejeros delegados como para estudiantes que se sientan atraídos por entender los revolucionarios tiempos en los que estamos inmersos y que sin duda quieran verlos desde la oportunidad que el cambio brinda a aquellos que quieran y sepan adaptarse con mayor rapidez.

FELIPE LLANO
Director Adjunto a la Dirección General
ESIC

Reset & Reload ofrece una acertada visión sobre la transformación interna que debe emprender España para competir en el nuevo orden económico y empresarial que se está gestando, marcado por los efectos de la globalización, el desarrollo de las nuevas tecnologías y una menor utilización de los recursos naturales. Unos cambios que pasan por ser intrépidos y ambiciosos como país y que nos exigen reinventar nuestro modelo competitivo –apostando por la innovación, la creatividad, el talento y el valor añadido–, de forma que seamos capaces de crecer de forma inteligente y sostenible.

CARLOS MAS
Presidente
PwC

Este libro describe perfectamente los grandes desafíos que tenemos por delante debido al cambio de paradigma impulsado por la utilización inteligente de las TIC, en un mundo global y competitivo. Ojala que sea leído y entendido por un amplio espectro de las fuerzas sociales para poder acometer los profundos cambios estructurales y sociológicos necesarios para prosperar como sociedad y como individuos en el siglo XXI.

INGEMAR NAEVE
CEO. Ericsson España
Vicepresidente. Sony-Ericsson para Europa

Mi dedicación al Foro de las Marcas Renombradas Españolas durante los últimos 11 años, lo mismo que mi trayectoria profesional anterior en la empresa privada y en la administración pública, me ha permitido ser testigo de excepción de la necesidad de una cooperación efectiva entre distintos agentes públicos y privados para sumar esfuerzos y generar sinergias de interés mutuo, cumpliendo nuestro

“motto” esencial que dice “Juntos vamos más lejos y más rápido”. El Foro constituye un raro ejemplo en nuestro país de colaboración público-privada en beneficio de los intereses generales del país compatible con la promoción y defensa de los intereses de nuestras marcas en su necesario proceso de internacionalización”.

MIGUEL OTERO

Director General

Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE)

Darwin observó que el majestuoso pingüino es probablemente la especie que más ha evolucionado para adaptarse al nuevo entorno. Sus alas se convirtieron en aletas, sus huesos se volvieron compactos para pesar más y mantenerse bajo el agua con más facilidad, e incluso modificaron su forma de andar para ahorrar energía. El entorno en el que desarrollo mi trabajo como director de comunicación y marca de una multinacional ha cambiado mucho en los últimos cinco años. La globalización, el desarrollo de las comunicaciones en tiempo real, el imperio audiovisual y la reducción de tiempo disponible para la toma de decisiones provocan que lo que nos rodea se asemeje demasiado a la Antártida. Después de leer el vibrante *Reset & Reload* de Javier Rovira, me sigo planteando la evolución de las especies, pero en esta ocasión ya no son pingüinos, somos los directivos de empresas.

GREGORIO PANADERO ILLERA

Director Global de Marca y Comunicación

Grupo BBVA

Javier Rovira nos desafía a todos y nos reta a abandonar nuestra zona de confort, con la promesa de que el futuro está en nuestras manos. Pero para ello hay que dejar atrás modelos de pensamiento, de gestión y de negocio que nos han llevado hasta un relativo éxito, que parece

ahora amenazado. El mundo es hoy más plano que nunca y la tecnología ha cambiado nuestro entorno. La oportunidad global existe para quienes se atrevan a revisar sus procesos, sus productos, sus precios, su manera de hacer negocios, poniendo a cero el marcador y apostando fuerte por la internacionalización, la innovación y el emprendimiento. Hay que darse prisa y este libro nos explica por qué y nos dice cómo.

JAVIER PÉREZ DOLSET
CEO y Presidente
Zed

A mi juicio, la frase clave del libro es: Replantee sus paradigmas pero está lejos de ser la única: Identifique bolsas de valor, Mejore la experiencia total del cliente, Solos no podemos, mi preferida, trabajo en una Asociación. Recogiendo la sugerencia del libro en la introducción: Para quién y porqué y dándole una vuelta, recomiendo el libro al inmovilista, al intransigente, al pesimista. Se convertirán en observadores maduros para solucionar los problemas de sus clientes y darles valor, palabra profusamente utilizada en Reset & Reload. En cualquier caso yo que usted lo leería aunque no fuera inmovilista.

JUAN RAMÓN PLANA
Director General
Asociación Española de Anunciantes

El problema no es el cambio, ni tan siquiera la velocidad del mismo, sino su aceleración. Aplastados contra los respaldos de nuestras poltronas, la presión es cada vez más fuerte y vemos como todo se convierte en ráfaga. Ayer los distribuidores se erigían en fabricantes y hoy los consumidores que antes consumían nuestra publicidad se están reconvirtiendo en emisores de contenidos. La información ya no es una herramienta privativa, está a disposición de todos, como lo están las

capacidades más diversas. Todo a un mero golpe de ratón. En estas circunstancias las únicas ventajas relevantes son la inteligencia, la intuición, la flexibilidad y, sobre todo, la velocidad. Los paradigmas pesan, por lo que habrá que desnudarse de ellos para correr más rápido.

MARCOS DE QUINTO
Presidente Coca-Cola Iberia

Un paseo que invita a pensar y espero que a actuar. Se cierran puertas y se abren oportunidades. Reset & Reload es un estimulante compendio de razones que demuestran que no estamos en época de cambios sino en un cambio de época como bien define Javier Rovira. Es tan cierto como el hecho de que esta crisis no nos deja verlo. El queso ya no está donde siempre lo encontrábamos. El mercado es ahora el mundo. Internet lo conecta todo. Pero importa también lo local. El cliente es el centro del universo en un universo desgajado. Pero como en el mundo de la oscuridad siempre reinan las tinieblas el autor es capaz de encender varias llamas que nos alumbrarán para buscar algo nuevo.

JAVIER RODRÍGUEZ ZAPATERO
Director General
Google España y Portugal

En el siglo XXI las personas siguen siendo las piezas fundamentales en cualquier organización. Es momento de reflexiones individuales para escoger cómo y de qué manera queremos contribuir a la creación de un nuevo escenario sólido y capaz. Este volumen sin duda sirve de ayuda hacia el éxito personal, y por tanto a la correcta integración en un nuevo orden.

FRANCISCO ROMÁN
Presidente Vodafone España

Reset no es otro libro de marketing. Es un tratado de la sociedad actual y futura. Imprescindible para enfocar estrategias desde el cambio de época que nos plantea el autor. Una obra inspiradora del imprescindible cambio de paradigma que debemos acometer desde la responsabilidad directiva. La amplia perspectiva ofrecida por el autor permite reposicionarte en medio de un cambio de época y desde ahí formular nuevas estrategias de negocio.

JOSÉ LUIS UBEDA
*Subdirector Desarrollo Directivos y Mandos
Iberia*

Ya todos somos conscientes que tenemos que cambiar, lo que no sabemos hacia dónde. Javier da unas reflexiones que nos pueden ayudar”.

JOSÉ MARÍA VILAS
*Presidente
Panrico*

El momento actual que vivimos me recuerda a esos momentos en la línea de salida de una regata, donde nada estaba claro, había que tomar decisiones muy rápidas y disponías de muy poco tiempo para hacerlo. Me habría encantado haber tenido la oportunidad de leer “Reset & Reload” antes de haber tenido que tomar esas decisiones.

THERESA ZABELL
*Vicepresidenta COE
Doble medallista olímpica
Presidenta Fundación ECOMAR*

Para quién; por qué

Este libro está dirigido a todas las personas que se planteen qué puede pasar en el futuro, que tengan interés en cuestionarse el statu quo de las cosas, que no crean en las doctrinas preestablecidas ni en el pensamiento único, que piensen que hay otras formas de ver las cosas, que admiten opiniones diferentes a las suyas y ven el valor de las mismas, que muestran un interés en cambiar. Está, pues, dirigido a los emprendedores y a los que ayudan a los emprendedores a realizar su sueño empresarial, a los que ven el vaso medio lleno aunque pueda estar casi vacío, a los que les gusta vivir fuera de su zona de confort, a los que la incertidumbre les parece un reto, a los que entienden que este es un mundo donde el control y la seguridad tienen menos cabida, a los que saben sacar lo máximo de su individualidad y de las relaciones con otros, a los que se han puesto el mundo como límite, a los que respetan lo escrito pero piensan que su futuro está por escribir, a los que tienen formación superior, a los que están en ello y a los que tienen la mejor formación posible, que es la experiencia de la vida. Este libro es para todos ellos porque son los auténticos protagonistas y las personas de éxito de la nueva época que nos ha tocado vivir.

Si usted es uno de ellos, bienvenido. Y si no, también. Anímese: quizá después de leerlo pueda ver que todos nosotros debemos cambiar el discurso y afrontar el futuro con una mentalidad diferente a la que en estos momentos prepondera.

La economía española no termina de arrancar en el actual escenario internacional, mientras que en muchos países de nuestra órbita ya empiezan a mostrarse signos de recuperación. A la espera de que ese momento nos llegue también a nosotros, los empresarios vienen actuando desde hace tiempo y se plantean nuevos retos y formas de defender su negocio. A la tradicional optimización de costes y aumento de la productividad, ahora se unen proyectos de internacionalización, innovación y cambio de modelo de negocio como alternativas necesarias para poder crecer y defenderse de los embates del mercado. A su vez, los profesionales que trabajan en esas empresas se las ven y se las desean para alcanzar los objetivos en un mercado reducido y con medios reducidos. Esto es lo que, de manera muy resumida, unos y otros han venido transmitiendo en los diferentes proyectos que he realizado desde el año 2008.

Unos y otros buscan la solución a estas dificultades recurriendo a las fórmulas que hasta ahora se han utilizado con mayor o menor éxito. Pero, pasada la temporada de reducción de costes, porque ya no se puede reducir más, se encuentran ante la situación de tener que generar ingresos para su empresa. Y en esa circunstancia es cuando aparece una realidad nueva: la lógica con la que antes se hacía negocio puede ser ahora el límite al objetivo que se busca.

Reset nace como consecuencia de la necesidad de cambiar esa lógica y ver las cosas de una manera distinta para librarnos, aunque sea por un momento, de los paradigmas tradicionales y plantearnos estas preguntas: ¿Qué pasaría si...?, o ¿Y por qué no? **Reset** no tiene capítulos en el sentido estricto de la palabra, sino reflexiones sobre diferentes temas empresariales. Usted puede entrar por cualquier parte del libro y leer sobre el tema que le interese. El contenido de cada reflexión responde en muchas ocasiones a las preguntas que clientes o profesionales me han planteado desde hace dos años con relación a los problemas que tenían que abordar o áreas de inquietud que tenían en cada momento.

En este sentido, la propuesta parte de entender dónde estamos y explicar que realmente estamos ante un cambio de época en la que todo está en revisión (**Reset y Uno: 13.º Katún**) y de que gran parte del problema actual viene de fórmulas ya utilizadas en el pasado (**Dos: Der Glorreich Augenblick**). Seguimos posteriormente cuestionando cómo la métrica actual de las empresas (**Tres: 11 Wall St. New York**), nos condiciona en el día a día y si la creación de valor para el accionista es un objetivo adecuado en ese día a día (**Cuatro: Disclosure**).

A partir de ahí iniciamos un viaje sobre las alternativas a nuestra disposición en cuanto al ámbito competitivo (**Cinco: Shàngdū, Mayo 1275**) y nuestra ventaja competitiva y diferenciación (**Seis: The Original Dixieland Jazz Band, 1917**). Un tema crucial especialmente en estos momentos es la determinación y arquitectura de nuestra estrategia de precios. Dada la importancia que tiene y tendrá en el futuro inmediato, se le dedican dos capítulos: (**Siete: “Extraño juego. La única manera de ganar es no jugando”** y **Ocho: Caballos y reinos**). La distribución es abordada en el capítulo **Nueve: La Tabla Peutingenaria**, antes de pasar a hablar de nuestra estrategia comercial (**Diez: Sísifo**), y abordar el comportamiento de nuestros consumidores y clientes (**Once: Fort Julien; Rashid, Julio 1799** y **Doce: Pandora 2154**). El último apartado está dedicado a la relación empresario-trabajador (**Trece: Ka matè, Ka matè**), para terminar con **Reset & Reload**.

La elección del título de este libro no ha sido tarea fácil. Queríamos resumir su contenido y filosofía en el menos número posible de palabras, solamente una si era posible. Finalmente nos decantamos por **Reset & Reload**. Algunas de las personas consultadas nos comentaron que, para ellos, la palabra **Reset** tenía connotaciones negativas. Finalmente no lo vimos así y les convencimos explicándoles que esto no era el tan temido “format C” en el que todo lo que está se pierde. Para aquellos que hayan leído **Consumering**, verán que sus principios se mencionan en algunas de las partes de este libro. La extraordinaria acogida de este nuevo planteamiento estratégico, como prueba su implantación en diferentes compañías, hace que tenga que estar presente como una alternativa más a otro tipo de estrategias.

Reload responde a la necesidad de volver a programar nuestra lógica y asumir que hay nuevos “programas” y “aplicaciones” que respondan mejor a los tiempos que corren.

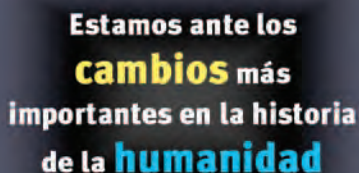
Reset & Reload parte de la base de que tenemos lo que tenemos y de que el cambio debe provenir de ahí. No se trata de tirar nada sino de partir de lo que se tiene y empezar de nuevo, con una lógica diferente. Cuestión distinta es el proceso que debemos seguir si tomamos algunos de los nuevos caminos que **Reset & Reload** propone. Algunos ya son practicados en algunas empresas, otros no; algunos pueden ser más aplicables a grandes empresas, otros a pequeñas o medianas. En cualquier caso el propósito es el mismo: mirar las cosas de manera diferente y de la manera más sencilla posible para generar nuevas lógicas; estas u otras, pero nuevas. Solo de esa manera podremos cambiar muchas de las cosas que hacemos y obtener resultados diferentes a los que venimos obteniendo hasta ahora.

Por eso le invito a que pase al resto del libro y que se prepare para cuestionar las cosas tal como las ha visto hasta ahora, que esté dispuesto a reiniciar su lógica y a recorrer el apasionante camino que nos queda por delante; que se anime a cambiar sus paradigmas. Esto es un cambio de época y, si no cambia o no está muy seguro de ello, ya sabe cuál es el riesgo: quedarse atrás. Porque si no cambiamos, alguien nos cambiará. Seguro.

Reset

Al volver la vista atrás, digamos veinte años, vemos que los cambios que se han producido en el mundo han sido tales que no dejan lugar a dudas de que nos encontramos en un mundo diferente, muy diferente al que entonces podíamos imaginar. El fin de la guerra fría y los enormes avances en tecnología han sido las palancas fundamentales de un nuevo mundo en el que todo ha cambiado y está cambiando. Algunos pueden pensar que esos cambios son fruto de la crisis económica y se tiene la esperanza de que todo volverá algún día a donde estábamos. Pero eso es una ilusión, porque el “escenario” al que vamos será, está siendo, muy diferente al que había hace solo unos años.

Los cambios que se están produciendo se vienen gestando desde hace muchos años, como ya fue anunciado por Francis Fukuyama (**The End of History**, 1989), David Lindley (**The End of Physics**, 1993), David Simpson (**The End of Macroeconomics**, 1994), Jhon Horgan (**The End of Science**, 1994), Ilya Prigogine (**The End of Uncertainty**, 1997) y tantos otros autores en diferentes campos del conocimiento. Al contemplar dichos cambios y compararlos con otros cambios socioeconómicos de la historia



**Estamos ante los
cambios más
importantes en la historia
de la humanidad**

de la humanidad, no podemos evitar llegar a la conclusión de que probablemente nos enfrentamos a un nuevo cambio de época en la historia de la humanidad. Un cambio que, como otros ocurridos con anterioridad, representa nuevos poderes políticos, nuevos valores, nuevas estructuras socio económicas, nuevas estructuras internacionales...

La tecnología avanza más rápido en un año que antes en un siglo. La nanotecnología y la genética no han hecho más que empezar a transformar el mundo en el que vivimos y lo harán en mayor medida de lo que la máquina de vapor lo hizo en su momento, y en mucho menor tiempo. Los valores personales también han cambiado no solo en nuestro entorno cercano sino a nivel global, intercultural e interracial, con un incremento del número de democracias como nunca antes se había visto. La estructura familiar, social, asociativa y de los poderes del Estado han cambiado también drásticamente en cuanto a como estaban concebidos en el pasado. Políticamente, el poder se lleva moviendo hacia el Este desde hace años a pesar de la aparente victoria del mundo occidental, como consecuencia de la icónica caída del muro de Berlín. El discurso de Barak Obama sobre el Estado de la Unión en enero del 2011 advirtiendo de que Estados Unidos puede perder el liderazgo mundial parece ser la confirmación de que, efectivamente, este es un cambio definitivo en el mundo en el que vivimos y que será identificado como un cambio de época por los historiadores.

Las convulsiones que se están produciendo en el mundo árabe en las últimas semanas son la confirmación de que todo está en revisión y cambiando. En los próximos 3 a 5 años estos cambios se consolidarán y modificarán el mapa geoestratégico.

**Las redes y nuevas
formas de
comunicación suponen una
palanca de cambio
sin precedentes**

El desarrollo de internet y de las nuevas formas de comunicación ha provocado en pocos años un cambio sin precedentes, sólo comparables a lo que la imprenta logró en siglos o el teléfono en décadas. Miles de millones de personas en el mundo viven perma-

nementemente conectadas con el mundo exterior y desarrollan gran parte de sus actividades en un medio antes inexistente y que está cambiando todo lo que hacíamos y el modo cómo lo hacíamos, tanto particulares como empresas.

Las características de este cambio de época parecen pues marcadas para las próximas décadas. Se trata de un cambio sociológico sin precedentes donde el individualismo y la identidad personal convivirán con el asociacionismo y la personalidad tribal que la red ofrece; de una evolución tecnológica y científica que no sólo cambiará todos los sectores económicos, sino que supondrá un cambio en la forma y esperanza de vida de las personas; de un cambio de modelos económicos sin precedente con un énfasis en la productividad de los procesos y en la menor utilización de recursos naturales, y, en fin, de un cambio en el rol del Estado y de la política que tendrá que adaptarse a lo anterior y crear escenarios de competitividad global, asociación internacional y protección local de derechos ciudadanos. Geopolíticamente, el peso de los países en desarrollo y del Este serán nuevos ejes globales sobre los que el mundo sociopolítico-económico girará de manera progresiva en la próximas décadas.

¿Y la economía? Evidentemente, todo lo anterior no puede dejar de afectar a la economía global, a la local y a la particular de todos y cada uno de nosotros. En este sentido, la crisis en la que estamos todavía inmersos no es más que el resultado de muchos de los factores que hemos mencionado anteriormente. No obstante, las consecuencias de la misma empiezan a demostrar y a confirmar que ese cambio de época se consolida desde el punto y hora en el que el proyecto occidental por antonomasia, el Estado del bienestar, empieza a verse afectado por las medidas que necesariamente se han tenido que tomar.

Como consecuencia de lo anterior, el ciudadano se ve sobrepasado por las circunstancias y desconfía de aquellas instituciones que antes le protegían, incluidos muchos sectores como el financiero. Por ello se refugia en sus similares y en su propio criterio, “viviendo” cada vez más en internet para hacer sus compras, buscar su información o para mantener sus relaciones sociales. Todos estos cambios se ven exacerbados por unos medios de comunicación que siguen y animan dicho com-

portamiento como forma de desarrollar los negocios. En este escenario, que todavía haya empresas y personas que no quieran darse cuenta de los cambios tan profundos que se están produciendo y, sobre todo, de las consecuencias que de ellos se derivan, parece paradójico.

Todo este mundo, tan abierto, tan plural, tan poliédrico, es contrario a la forma en la que la mayor parte de la población ha sido educada: en la bondad de la predictibilidad y en la necesidad del control de las cosas y de las personas. Definitivamente estamos en un mundo mucho más difícil de controlar y de operar, como la mayoría de los CEOs reconocen. Es el mundo de la incertidumbre, de la complejidad, del no-control, de las turbulencias personales y profesionales. Por eso, las empresas y profesionales, por no decir todas las personas, debemos de asumir que nuestra zona de confort como la habíamos concebido ya no es la misma y que necesitamos nuevas lógicas y planteamientos. Solo los más preparados, los más abiertos y los más flexibles podrán superar esta situación con éxito.

ESPAÑA

El caso de España no es extraño a todos estos cambios, ni mucho menos. Son cambios a los que hay que sumarle los que se han producido consecuencia de la transición política de los setenta. Esta es una sociedad completamente distinta a la que era entonces en todos y cada uno de los sentidos analizados anteriormente: sociológicos, económicos, políticos, tecnológicos y, por supuesto, una sociedad diferente en lo que a los valores individuales y relacionales preponderantes se refiere. Treinta y cinco años después, nuestra posición en el mundo mejoró y nuestra calidad de vida con ello.

Y entonces llego la crisis y evidenció que, en este espectacular camino que habíamos iniciado, quizá nos olvidamos de unas cuantas cosas y otras nos estaban distrayendo de lo que realmente teníamos que hacer. Nuestra buena evolución y la calidad de vida que disfrutábamos posiblemente nos cegó a la hora de tomar decisiones que ahora son tan difíciles de cambiar. De la misma manera que los habitantes de la caverna de Platón,

hemos visto las sombras de una realidad con la que aún ahora no queremos confrontarnos y afrontar, quizá por haber llegado a ser una sociedad anestesiada que a unos cuantos interesa mantener para defender sus propios intereses. Pero los datos son los que son y nos ponen donde nos ponen, hasta el punto de que esta sociedad española parece que empieza a entender que una cosa es lo que les dicen (las sombras) y otra muy distinta la realidad que unos se niegan a mostrar y otros a ver. Lo cierto es que España atraviesa una encrucijada de la que saldremos, sencillamente porque ya hemos probado en el pasado que podemos hacerlo. La cuestión es cómo y en cuánto tiempo.



A diferencia de lo que ocurría en el mundo hace treinta y cinco años, la situación global no es la misma y por lo tanto las recetas que entonces se pudieron utilizar ya no van a funcionar, excepto una: el consenso de todos los actores sociales, económicos y políticos que hoy componen la vida de nuestro país. Se trata de un consenso que parece difícil de lograr fundamentalmente por dos motivos: primero, porque el diagnóstico de la situación era entonces común a todos los actores involucrados, y segundo, porque había un acuerdo por parte de todos de que era imprescindible cambiarlo todo. Y esa no es, ni con mucho, la situación actual. Ni el diagnóstico ni la voluntad son comunes y, por ahí, mal vamos.

Ese es el problema, como lo demuestra el hecho de que los españoles, sistemáticamente, desde hace ya una larga temporada, identifiquemos a la clase política como uno de los problemas del país. Lo cierto es que España necesita profundas reformas que hoy como entonces cuestionen de raíz si lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo es la manera más apropiada de afrontar este cambio de época en el que ya estamos inmersos. El documento publicado a finales del año 2010 por la fundación Every's sobre la situación actual y hacia dónde ir¹ nos

¹ Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro.

muestra un camino que todos deberíamos seguir: el propositivo y no el crítico, el de la realidad y no el de las sombras que nos quieren hacer ver a los habitantes de la caverna.

Y la realidad es que si queremos generar la riqueza que necesitamos para mantener ese nivel de vida que tanto nos gusta, debemos abordar urgentemente cambios radicales en las siguientes áreas, entre otras:

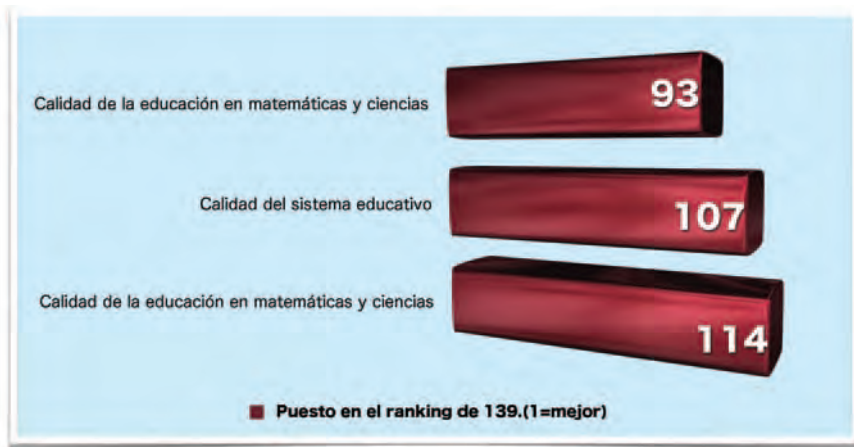
1. Nuestro modelo competitivo es, sencillamente, no competitivo. España ha pasado a ser el país número 42 en competitividad en el año 2011, cuando en el año 2006 (antes de la crisis) el puesto era el 28: hemos perdido 24 posiciones en cinco años.

Los factores internos del estudio muestran que nuestro problema va más allá de una mera cosmética y que el nivel de cambios debe de ser realmente profundo, ya que a estos factores debemos sumar el mayor coste de la energía, de la mano de obra, etc., factores estos que agravan nuestra situación de cara a poder crecer vía exportaciones. En el pasado, las carencias estructurales de nuestra economía se compensaban con la posibilidad de devaluar nuestra moneda. Ahora esa posibilidad es inexistente por lo que no nos queda más remedio que competir por productividad, y ahí es donde se encuentran todas nuestras deficiencias.



Y es que para poder competir en un mercado global como este en el que nos movemos necesitamos tecnología, formación y actitud empresarial.

2. La formación en España es una de las claves para nuestro futuro. El esfuerzo realizado por escolarizar a los españoles nos ha puesto en un lugar privilegiado en el mundo (n.º 4). Pero todos los informes internacionales (Pisa, Davos, etc.) confirman que España se encuentra a la cola de los países desarrollados en cuanto a la calidad de nuestra educación, a excepción de nuestras escuelas de negocios en postgrado (puesto n.º 8 del mundo). La fuerza de trabajo española es una de las de menos formación de la U.E. y esto constituye un gran problema para poder dar empleo a los casi 5 millones de desempleados que tenemos en estos momentos. Es necesario que reconozcamos que el sistema del que nos hemos dotado es sencillamente malo. Por ello se impone un cambio fundamental en la estructura y en los valores subyacentes de manera urgente y sin ambages, en el que todos tendrán que ceder sus intereses particulares en favor del bien común.



3. El modelo de innovación tiene que revisarse. España nunca ha sido un país que haya invertido en innovación tanto como los países con los que quiere competir. En el año 2009, España invirtió menos (1,38% del PIB) que la media europea (2,01%). En el año

2010, ocupó el puesto 39 en innovación. Nuestro número de patentes, artículos científicos publicados y de exportaciones de alto valor nos sitúa ya desde hace más de diez años en la cola de los países europeos y por detrás de otros no europeos. Tal y como otros países han hecho (Singapur, Corea del Sur, Finlandia...), España necesita un plan que una educación, investigación e innovación para mejorar su competitividad, única solución para su futuro empresarial y la generación de riqueza. Pero un plan, no diecisiete.

4. Los roles y modelos de relación de las administraciones públicas y agentes sociales tienen que modificarse. Gran parte del éxito español de estas últimas décadas ha estado ligado a la descentralización del poder en las diferentes administraciones periféricas. La cuestión es que dicho sistema ha generado también ineficiencias y costes que ahora no debemos ni podemos permitirnos. Resultados como los de la educación, el coste social de la financiación de ayuntamientos y comunidades basados en la construcción y el suelo o que España sea el único espacio de la U.E. que no es un mercado único son solo tres ejemplos suficientemente relevantes como para preocuparse. Hay que admitir que algo tenemos que cambiar para no perder la eficacia del sistema, las diferencias y riquezas culturales de cada comunidad española y, al mismo tiempo, ser mucho más eficientes en todo lo que se hace para el ciudadano. Dentro de este cambio hay que incluir el rol de patronales y sindicatos, crucial para el futuro de nuestro país. Si seguimos instalados en discursos del pasado (algunos de finales del siglo XIX) y en la división en lugar de promover la unión, no podremos realizar los cambios necesarios en la profundidad y en el tiempo necesario.

5. España como país en el mundo. De acuerdo con todo lo anterior, es necesario establecer un plan país que ayude a los empresarios a poder competir en el mundo con el peso con el que lo hacen todos sus competidores. España es uno de los países más admirados del mundo por la transición democrática que realizó y por el cambio tan espectacular que se dio en todos los sentidos. Pero parece que el camino recorrido se ha perdido en muy poco tiempo. En el estudio “Repu-

tación de España en el Mundo”², los datos nos muestran que España ha avanzado mucho en su imagen internacional, pero que en lo que a posicionamiento país se refiere, seguimos siendo lo que éramos:

“...Tenemos reputación de país muy bueno para vivir, pero no tanto para trabajar y menos para invertir, por nuestro ‘sobreposicionamiento’ en turismo y cultura.”



Este es un aspecto fundamental de cara a futuro no solo en lo que a inversiones se refiere sino en lo que significa de cara a atraer y mantener el talento necesario para poder competir en el mundo de igual a igual con otros países. Algunas de las marcas o empresas españolas ocupan lugares altos en los ranking mundiales, como pueden ser el caso de Zara, Santander, BBVA, Repsol, Telefónica... Otras ocupan puestos de liderazgo mundial en sus sectores, como pueden ser los casos de las grandes constructoras, de Chupa-Chups, Freixenet, Pronovias, Acciona, Iberdrola, Indra, Antolín..., un dato desconocido por

² Informe realizado por Javier Noya Miranda (Real Instituto Elcano) y Fernando Prado Abuín (Reputation Institute) con la colaboración del equipo de investigación de Reputation Institute. Instituto de Análisis de Intangibles, 2010.

la mayoría de la sociedad. Necesitamos más empresas como estas y como país tener un mayor peso en un mundo global, en el que el papel de los gobiernos es ayudar a las empresas a ser competitivas y defender sus intereses para que estas, de manera recíproca, ayuden a la imagen del país y generen riqueza. Unido a lo anterior, los agentes sociales deberían poner en marcha todas las medidas posibles para cumplir con lo anterior y realzar interiormente la imagen de la importancia de los emprendedores y empresarios en España como motor de riqueza y desarrollo. De la misma manera, los propios empresarios tienen que ser más visibles a la gente joven para inculcar en ellos la importancia y los valores de ser emprendedor y con ello fomentar la creación de empresas y negocios. Nuestra gente joven, la más afectada por el desempleo, tiene que tener más modelos que los deportistas, los cantantes o las personas que permanentemente salen en la televisión aireando su vida o la de los demás.

A aquellos a los que el mensaje les parezca derrotista y negativo, quisiera recordarles que durante años se ha negado la evidencia de que estábamos en una crisis muy profunda, muy estructural y que la salida de ella iba a tardar años, muchos. Podemos seguir negando la realidad y vivir en las sombras dentro de nuestra caverna de Platón, pero los hechos son los hechos. Seguir negándolos sería repetir la historia y con ello seguir perdiendo un tiempo precioso y vital para las próximas décadas. Y eso es lo que debemos evitar. El mundo está lleno de oportunidades y el ejemplo de esas empresas españolas, las desconocidas para muchos, junto con el prestigio de España en medicina, renovables, alta velocidad, etc., es una muestra de que podemos hacer muchas y grandes cosas si nos dejan y si nos ponemos a ello.

El hecho de que la situación actual sea más global y compleja requiere mantener ese espíritu y hacer los cambios estructurales necesarios para dinamizar mucho más el proceso y crear la riqueza que todos deseamos. Este es, una vez más, el momento de la sociedad civil, porque la labor es de todos. También de usted.

Reset UNO



13^o Katun

Reflexión: No estamos en una época de cambios

En unos pocos meses, el nombre de Cirilo Pérez puede empezar a resultar familiar. O quizá el de “Lobo vagabundo”. O a lo mejor el de Waketel Utiw. Los tres se refieren a la misma persona, a la que su gente se refiere como “La voz de la Jungla” o el “Mensajero de los Mayas”. Este guatemalteco de 79 años es la décima generación de guías espirituales de su familia, presidente del Consejo Maya de Ancianos y

Ancianas y persona de reconocido prestigio. Y también el protagonista de la película “The Shift of the Ages” sobre la cosmovisión y profecías de los mayas que nunca se estrenó en los cines pero que puede verse, cómo no, en internet.

Mucho se ha hablado y escrito sobre el final del mundo aparentemente pronosticado por el calendario maya para el *21 de diciembre de 2012* y a la que se han sumado los estudiosos del i-ching, los del omnipresente Nostradamus y una figura de nuestros cuentos: el mago Merlín.

Entre las diferentes cosas que Cirilo Pérez nos cuenta sobre sus ancestros, hay una que él tiene muy clara: el calendario maya llega al final del último Katun, el decimotercero, y esto no representa el fin del mundo sino un cambio de sol; un cambio de sol que representa un cambio de valores en la forma en la que nos relacionamos entre todos y con la Tierra.

El libro sagrado Maya del Chilam Balam dice:

“En el trece Ahau, al final del último katum, el itzá será arrollado y rodará Tanka, habrá un tiempo en el que estarán sumidos en la oscuridad y luego vendrán trayendo la señal futura los hombres del Sol; despertará la tierra por el norte y por el poniente, el itzá despertará de nuevo.”

Las interpretaciones que se han hecho de esta séptima profecía son muchas y numerosas, desde desdeñarla hasta relacionarla con el Apocalipsis o las profecías de la Biblia. Los más piensan que la séptima profecía maya nos recuerda que *sólo nuestra propia transformación interna puede conducirnos a nuevos sentidos, darnos salud e integrarnos con todo el mundo en una nueva realidad de paz y armonía. La aceptación de todos los eventos, fáciles o difíciles, alegres o tristes como oportunidades de aprendizaje de las que sólo puede resultar un beneficio personal, traerá la independencia interior y la armonía. Se requiere un trabajo interior voluntario para aceptar y comprender la evolución de la creación, un trabajo diario que se refleje en todas las circunstancias de la vida y que conduzca en la paz interior...*

Se piense lo que se piense, parece que sólo hay dos cosas en las que coinciden todos: una, la solución la tendremos el 22 de diciembre de 2012, y dos, las cosas no van a ser como han sido hasta ahora.

Todavía hay personas que piensan que esto es una crisis más, grande, profunda y compleja. Pero una más. Y piensan que es cuestión de tiempo que se pase. Así, a todos nos gustaría poder “re-escribir” unas cuantas cosas, cuanto antes mejor, para cerrar este ciclo de una vez por todas y volver de alguna manera a esos años 2000 y siguientes en los que, a pesar del esfuerzo, todo parecía más fácil, más asequible, más a la mano.

A menudo pregunto a los asistentes a conferencias o sesiones si piensan que estamos en una época de cambios. La respuesta unánime es que sí. Y después de eso les pregunto a qué momento de la historia les gustaría viajar para conocer a personajes o épocas de su interés. Permítanme que les haga la misma pregunta. Piénsenlo por un momento. ¿Ya? ¿Seguro? Si ha pensado en el Renacimiento, Roma, Leonardo da Vinci, Gandhi, Einstein..., está usted en la media. Lo más curioso es que relacionamos una época con un personaje o viceversa. Pero ahora déjenme que le diga que si quieren vivir una época apasionante no tienen que irse muy lejos: está aquí mismo, rodeándoles. Es el momento actual. Y si no, miren los datos que les facilito. Hoy están vivas todas las personas que están cambiando el mundo: los Miguel Ángel, Leonardo, Madame Courie, Pasteur, de hoy... todos y todas nos rodean. Nunca en la historia habían estado vivas y a nuestro alcance tantas y tantas personas protagonistas de los próximos cientos de años. A diferencia del pasado o de nuestros sueños, podemos leerlas y verlas todos los días; saber qué hacen, cómo piensan... No sé por qué nos empeñamos en pensar que estamos en una época de cambios cuando realmente estamos en un cambio de época¹, en un momento de la historia en la que todo se está reescribiendo a una velocidad nunca vista antes, una velocidad que permite que tres generaciones vivas (abuelos-

¹ época (del latín *epōcha*, y este del griego *ἐποχή*). 1. f. Fecha de un suceso desde el cual se empiezan a contar los años. 2. f. Período de tiempo que se distingue por los hechos históricos en él acaecidos y por sus formas de vida.

nietos) hayan visto y vean cambios que anteriormente exigieron décadas, siglos.

Un cambio de época es el resultado de un conjunto de factores que de manera más o menos rápida ocurren en un momento dado y que eclosionan en algo completamente diferente a lo anterior en términos de la organización de las relaciones individuales, sociales y del estado con los ciudadanos; en producción, economía, valores..., en todo. Así ocurrió en el Renacimiento, la Ilustración, la Revolución Industrial... En todas y en cada una de ellas. En el caso de la crisis actual ocurre lo mismo, pero con un matiz importante: este cambio de época está caracterizado por factores que nunca se han dado antes y que posiblemente generen no solo un cambio de época, sino un cambio de era².

Un primer factor es el **no espacio-no tiempo** fruto de las nuevas tecnologías y que nos permite la “ubicuidad intelectual” sin fronteras de ningún tipo. Hoy podemos jugar al golf y trabajar al mismo tiempo, así como recibir documentos con información importante, ver a nuestro interlocutor telefónico a miles de kilómetros de distancia... y tantas y tantas cosas más.

La **democratización de los medios** es el segundo factor crítico del cambio de época. El acceso de miles de millones de personas a ordenadores o teléfonos móviles, por ejemplo, es la prueba más evidente de esta realidad. Nunca en la historia, la humanidad en su conjunto ha tenido a su disposición tanta información como ahora. Hasta el desarrollo de la imprenta en 1440, la humanidad dependía de los amanuenses, los juglares y los cuenta cuentos. El primer periódico impreso, *The Weekly News of London*, data de 1662. La telegrafía de principios del siglo XX, gracias entre otros a Marconi, permitió que el 2 de noviembre de 1920 Westinghouse KDKA-Pittsburgh iniciara la primera radio de programación diaria. Y finalmente nuestra querida televisión, que inició su andadura en Inglaterra en 1936 aunque tardó dece-

² era (del latín *aera*). 1. f. Punto fijo o fecha determinada de un suceso desde el cual se empiezan a contar los años. 2. f. Extenso período histórico caracterizado por una gran innovación en las formas de vida y de cultura. 3. f. Cada uno de los grandes períodos de la evolución geológica o cósmica.

nas de años en penetrar en los hogares de todo el mundo³. Es decir, apenas llevamos unas décadas pudiendo acceder a más información que la que nuestras familias, maestros, juglares o cuenta-cuentos nos daban; es decir, dos días.

La consecuencia de lo anterior conforma un **nuevo autoritas** como tercer elemento diferencial de este cambio de época. Jeroen Boschma⁴ lo describe muy bien cuando a lo largo de su libro *Generación Einstein* afirma que mientras que hace apenas una generación la autoridad del conocimiento “incontestable” estaba en los padres y en las escuelas y universidades, ahora se encuentra en internet. A lo largo de la historia, los ciudadanos asumían aquello que la autoridad les decía como propio. Hoy ya no es así. En este cambio de época las cosas son diferentes. El cambio ya no pertenece ni es dirigido o conocido por unos cuantos, llámense monarquía, burguesía, científicos, etc. El cambio está liderado por seis mil millones de personas que somos los que lo diseñamos día a día con nuestras decisiones y actuaciones. Seis mil millones que ahora no reciben la información de quien quiere dársela, sino que ellos la buscan, la encuentran y, lo más importante, la generan.

Un factor relacionado también con los anteriores y del que no se puede evitar hablar, es la **globalización de culturas y valores**, no tanto en el sentido económico como en el sentido sociológico de la palabra. Una de las consecuencias de la globalización iniciada hace ya décadas es la asunción de un conjunto de valores sociales comunes que, unidos a las diferencias religiosas y culturales específicas, están determinando las claves de la nueva época que estamos ya comenzando a vivir. Desde las cosas más sencillas como la comida, la música, la interracialidad hasta el peso de la inmigración multiétnica. El desembarco en el mundo empresarial de multinacionales y corporaciones de los llamados países en desarrollo, genera valores cros-culturales y una transferencia de profesionales y talento (con sus respectivas familias) sin precedentes.

³ En el año 1960, el número de hogares estadounidenses con televisión era del 87%. En España el I Informe Foessa cuantificó en un 62% el porcentaje de hogares que tenían un aparato de televisión en 1970. En ese año la penetración en Estado Unidos era ya del 95%.

⁴ Boschma Jeroen, *Generación Einstein*. Ediciones Gestión 2000.

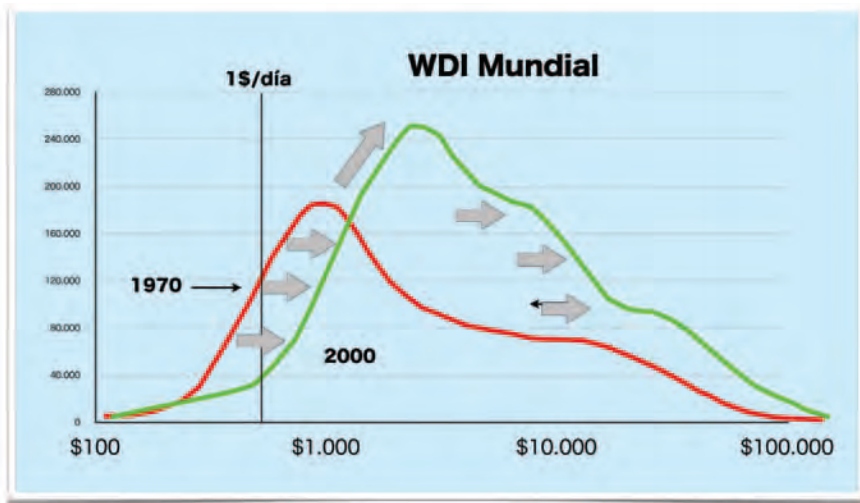
El estudio realizado por *The World Economic Forum* realizado en diciembre de 2009 entre 130.000 personas de diez países diferentes, muestra sin lugar a dudas esta tendencia hacia valores comunes: el 54% de los entrevistados opinaban que existen valores universales, un dato que puede parecer bajo pero que debe entenderse como consecuencia de la opinión francesa (37%) y estadounidense (50%), en contraste con la de México (72%), Alemania (65%), India (64%), Indonesia (61%).

Dentro de lo anterior, posiblemente lo más llamativo del estudio es que un 68% de los entrevistados piensa que esta crisis económica es también una crisis de ética y valores, cifra que alcanza el 79% entre aquellos de +30 años. Aunque este cambio de valores será tratado más adelante, el estudio parece mostrar que no solo la humanidad tiende hacia un conjunto de valores comunes, sino que la redefinición de los mismos va a ser una de las claves en los próximos años/décadas.

Otro factor no menos importante en este cambio de ciclo/era es el del **avance de la democracia**. En el mundo antiguo, los ciudadanos asumían las decisiones que sus dirigentes o regentes tomaban. Por supuesto, sin enterarse ni participar en ellas. En el mundo actual esto es más difícil porque el ejercicio del sufragio universal permite a los ciudadanos un grado de conocimiento e impacto en las decisiones que hace apenas unas décadas no existía. Aunque nos parezca que esto es así desde hace tiempo, no debemos olvidar que a principios de los años 60 sólo 30 países en el mundo sobrepasaban un nivel 8 en el índice Politi IV⁵. Desde entonces, esta cifra se ha elevado a 95 países: hoy más de 3.400 millones de personas viven con una libertad impensable hace apenas 50 años. Las ya mencionadas revueltas en los países árabes confirman esta tendencia. Por lo tanto, esta nueva era viene marcada por la influencia ciudadana en las decisiones que los dirigentes tomen, algo nunca visto ni pensado hasta ahora y que influirá en la estructuración del cambio que se está produciendo.

⁵ El índice Politi IV es un esquema conceptual que examina las cualidades democráticas/auto-cráticas de los países más allá de la declaración del tipo de gobierno que cada estado haga. Cubre un espectro que va del -10 (monarquía heredada) hasta el +10 (democracia consolidada). El mínimo índice para que un país sea considerado como democracia es +6. El proyecto Politi mide la evolución desde 1946, aunque hay estudio extrapolando este índice desde 1900. (Para más detalles se recomienda visitar www.systemicpeace.org).

Un último factor a considerar es el **índice de riqueza** de las personas. No hay duda de que la diferencia entre países ricos y pobres es mayor que hace unos años y que la diferencia entre las personas ricas y las personas pobres también se acentúa. Pero lo que tampoco podemos negar es que cada vez hay más personas en todo el mundo que tienen un mayor poder adquisitivo que en toda la historia. Valga como ejemplo la evolución de la economía inglesa, en la que el PIB per capita a precios constantes de mercado aumentó un 298% entre 1900 y 1998; un 37% hasta 1948 y un 191% entre 1949 y 1998. En términos reales, la evolución del PIB per capita durante el siglo XX fue de 4 veces mientras durante el mismo periodo, Alemania (+5,5 veces), Estados Unidos (+5,5 veces), Canadá (+6 veces), Francia (+6 veces), Italia (+7,5 veces) y Japón (+14 veces) seguían el mismo camino⁶. En el resto del mundo la evolución es la misma, especialmente durante los últimos 30 años con el desarrollo de los países del sudeste asiático primero y de China e India posteriormente. (El PIB per cápita de estos países aumentó 12 y 4 veces respectivamente en el periodo 1960/2006)⁷.



⁶ Hicks, Joe and Grahame, Allen, *A Century of Change: Trends in UK statistics since 1900*; Social and General Statistics Section, The House of Commons Library. UK, 1999.

⁷ Banco Mundial, *World Development Indicators 2007*.

Independientemente de las diferencias mencionadas, lo cierto es que el escenario de principios del siglo XX era de una población oprimida, sobreviviendo en la pobreza y sin posibilidades de crecimiento social y económico. Hoy en día es muy diferente; un mayor número de habitantes tienen una capacidad adquisitiva que, evidentemente, van a defender como puedan en este cambio de época.

La sociedad en general es, por lo tanto, una sociedad más preparada, más ubicua, más libre, más rica, con más poder. Es una sociedad no conocida antes en ningún momento de la historia de la humanidad.

La importancia de entender que esto no es una época de cambios sino un cambio de época, es vital para el devenir personal y sobre todo empresarial. Un cambio supone una evolución, un peldaño más en la escalera. Significa que lo que ayer valía hoy puede valer todavía debidamente modificado. Un cambio de época es radical; lo que hoy vale, mañana no. La lógica, los valores..., todo es diferente; es una nueva escalera.

En el momento actual, el elemento determinante, comparado con la historia de la humanidad, es que el eje central son las personas; no los regentes, ni las religiones, ni la tecnología, ni la burguesía, ni el capital. Y si me apuran, ni las ideologías. Todos estos factores tendrán un papel importante en la articulación del futuro, sin lugar a dudas. Pero el eje central serán, son, las personas y las interrelaciones que se produzcan entre ellas y con ellas. Y esto por una razón obvia: porque los que eran pobres, sufridores y espectadores pasivos de las decisiones que regentes u oligarquías tomaban, hoy no solo son actores y protagonistas directos, sino elementos esenciales para el mantenimiento de aquellos. Sencillamente no podemos ignorar al ciudadano, a la gente de la calle, a los votantes, a los consumidores por una razón elemental: porque hoy ellos, nosotros, tenemos el poder.

Es cierto que no podemos predecir qué resultará de todo “esto”. Pero en lo que todos coincidimos es que “esto” ya nunca será como antes. Aquellos que lo asuman, por lejano e improbable que parezca, y que empiecen a actuar en consecuencia serán, como siempre ha sido,

los que se lleven el gato al agua. Por eso, si no lo ha hecho ya, asúmalo y prepárese para el cambio que sus consumidores y clientes han iniciado. No sabemos si el calendario maya y sus profecías serán ciertas o no. De momento tenemos a Cirilo Pérez y el nuevo sol que anuncia. Según él, aparece un mundo nuevo de oportunidades que requerirán nuevas lógicas y nuevos valores. Un cambio apasionante para aquellos que quieran verlo así. Eso sí: ¡El que llegue tarde perderá la silla!



Hemos iniciado un cambio de época cuyas características están todavía formándose. Necesitamos asumir los nuevos valores y nuevas formas cambiando nuestra mentalidad para abordar un futuro incierto y fuera de nuestro control. Pensar que pasada la crisis volveremos a lo anterior puede ser una trampa que finalmente nos deje atrás.



Cambie su forma de ver las cosas, cuestione sus paradigmas y pregúntese qué pasaría si no volviéramos a la situación anterior.