

ELECCIÓN Y REALIZACIÓN DE LA CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA ¹

I. Concepto y contenido de la Configuración Institucional

La vida de la empresa siempre depende de cómo se conciben y se realizan las operaciones de diseño, producción y venta de los bienes y servicios que constituyen el objeto de la misma. Asimismo la empresa viene condicionada por cómo están planteadas las ideas de negocio, cómo se trabaja y de qué manera están repartidas las actividades entre las personas. Ahora bien, la vida de la empresa también depende, y en gran medida, de si está bien concebida económicamente, es decir, si tiene verdadero sentido mercantil, si puede vivir o sostenerse por sí misma; asimismo, de si está claro de quién es la empresa, de cual es el juego entre los poderes internos y externos que influyen en los diversos asuntos de la misma; y, finalmente, del grado de iniciativa de las personas que pilotan la entidad.

La empresa es, desde luego, productos y clientes, gestión y trabajo, pero también es Dinero, Poder e Iniciativa. Con frecuencia el éxito de las empresas radica tanto en las buenas ideas de negocio como en la manera en que está configurada la compañía: están claras las cuentas de la empresa, está claro quién manda, no se fomentan las luchas de poder, no hay rupturas, se entienden las necesidades de la entidad para subsistir y competir, se comprende el papel de los diferentes empleados, la empresa está bien encajada como ente dentro de una sociedad y una legislación determinada, se tiene una persona o un equipo que entiende la empresa, etc... Podría decirse, incluso, que bastantes empresas consiguen el éxito no por la extrema brillantez de sus ideas o por sus desempeños excepcionales, sino por la continuidad, por el ritmo de crucero que alcanzan y que les permite mantenerse en carrera mientras que otros con productos, mercados y dineros quedan retrasados o desaparecen porque se distraen o se pelean por no estar convenientemente asegurada la autocontinuidad. A continuación se desarrollan los tres aspectos de los que ésta depende.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor José Luis Lucas Tomás. Noviembre de 1990.

A. El Dinero: La Configuración Económica.

La viabilidad económica de la empresa ha de contemplar si es capaz como negocio de generar suficientes recursos como para mantenerse en funcionamiento ofreciendo los bienes y servicios y pagando a los elementos que perciben de ella unas retribuciones. Desde luego, hay situaciones en que las empresas se quedan sin producto; lo que ella ofrece a la sociedad lo dan otras entidades a precios sustancialmente mejores o sus productos han sido sustituidos con ventaja por otros o, simplemente, lo que ella da nadie lo desea ya. Son empresas que económicamente están heridas de muerte, sea por obsolescencia de su producción sea por incapacidad de diseño, sea por fallos en la financiación que la desangran y le impiden seguir. La causa puede ser una falta continua de creatividad; otras veces es porque algunos han esquilado a la empresa (por demandas salariales excesivas, por repartos de dividendos desproporcionados); otras veces porque el sistema socio-político los acorralla (por competencia destructiva, por intervencionismos de precios, por abusos impositivos relativos, etc.). No siempre es la falta de un buen negocio lo que hace fracasar a la empresa pues, a veces, hay alguien que la mata (un directivo, un accionista, un competidor o un político).

La empresa tiene que ser capaz de generar suficiente dinero para enfrentarse al futuro. Hay empresas que simplemente viven comiéndose lo que van a necesitar para poder vivir. Incluso hay casos de empresas que ganan muchísimo dinero, pero alguien se encarga de mantenerlas pobres, sin darles posibilidad de tener futuro (a veces, es fácil ver empresas y sectores que dadas sus actuaciones están abocadas a desaparecer en 5 ó 10 años). Y si la empresa no es capaz de generar lo suficiente para vivir es conveniente saber cerrarla. Con frecuencia algunos empresarios no se dan cuenta de las situaciones de cambio y no limitan suficientemente la vida de sus empresas tendiendo a convertirlas en indefinidas; cuando tardíamente lo perciben, el valor económico de sus activos, el valor de las operaciones que realizan con esos activos y el valor de sus equipos humanos han decrecido y se puede llegar a una situación de liquidación cuyo valor puede ser cero. Estamos en un sistema social en el que el empresario tiene que tener clara conciencia de la autocontinuidad pero también de que no es vida indefinida, lo que le tiene que llevar a ver en qué momento deja de ser viable aquella actividad con aquella organización para cambiar a otra o para cesar en el esfuerzo. Resulta imprescindible, en este sentido, acertar si hay que seguir, cambiar, cerrar o venderse.

Tener conciencia de la autocontinuidad es saber, por ejemplo, que la empresa vive gracias a la marca de un tercero, gracias a una concesión administrativa, a un monopolio de derecho o a un acuerdo entre los componentes del sector. Esa conciencia lo que exigirá es cuidar que no falle la mano mágica y, lo que con frecuencia se olvida, tener preparada la solución para si se abre y suelta en el vacío. Los privilegios son excepcionales y olvidarse de que se vive una situación “anormal” es un claro caso de inconsciencia.

Bastantes sectores clave de los países de economía de mercado (que, a veces, no coincide con una economía de libre competencia) viven intervenidos; es decir, que mi vida depende de voluntades políticas ajenas a la propia empresa. Esto suele darse en sectores como la banca y los servicios públicos (electricidad, agua, transportes, etc.); en estos casos ser conciente de la autocontinuidad es precisar muy bien qué factores dependen de la propia empresa, cuales del sector y cuales de niveles todavía más externos. Bastantes compañías de estos sectores son de hecho empresas públicas con capitales y gestión privados; otras veces, sólo son de gestión privada, pues todas las decisiones sobre el capital necesitan un visto bueno

determinado. La gestión, aquí, tiene que ser francamente virtuosa para saber a donde tiene que mirar a la hora de elegir el futuro o hacer la estructuración humana pues se encuentra con socios-capitalistas y, a la vez, con socios-políticos con sus designios coincidentes o no coincidentes.

Con frecuencia los gestores de las empresas mencionadas echan de menos una definición precisa por parte de los propietarios o de los que detentan el poder, pero no es fácil conseguirla (incluso resulta más difícil que en las propias empresas públicas). La coincidencia de poder y propiedad suele simplificar las relaciones. Ser conscientes de la autocontinuidad significa conocer en profundidad estas relaciones y sus implicaciones. Implicaciones como, por ejemplo, no poder llevar una gestión de tesorería ajustada dado que ello no le interesa a alguno de los socios que de esta manera consigue parte de su retribución. En otros casos algunas empresas no pueden abordar segmentos de mercado o determinados clientes dado que algún accionista tiene una reserva sobre ellos. No entender estas restricciones es lo que lleva a algunos gestores a estrellarse contra un muro. Los socios, por ejemplo, pueden renunciar a algunas operaciones de negocio dentro de la propia empresa porque consiguen los beneficios por otras vías.

Otras veces son las reglas de juego establecidas en sectores intervenidos las que hacen que cambien sustancialmente los parámetros de la viabilidad de las empresas. Ocurre con frecuencia en las empresas de tipo soviético donde la vida de la misma no depende de una cuenta de pérdidas y ganancias sino de los costos; es sintomático constatar al respecto la posición mantenida por M. Gorbachov en su Perestroika cuando propone el gran salto adelante del sistema económico a través de la mejora en la contabilidad de costos de las empresas de su país; o acudiendo a ejemplos más próximos, comprobar que en determinadas empresas prestadoras de servicios públicos la cuenta de resultados no se desencadena a partir de las ventas sino de los costos reconocidos por la Administración Pública.

En otras ocasiones la vida de la empresa, el origen de sus dineros, está pendiente exclusivamente de una situación monetaria, de unas medidas de sustitución de importaciones o de una política cambiaria nacional; ahí radica prácticamente el beneficio y el resto es complementario (lo que se pueda hacer en producción, comercial, financiación... no está sino en función de la circunstancia mencionada). La conciencia de autocontinuidad consiste en reconocer ese hecho y en no olvidarlo. A veces los directivos montan sobre ello un entramado que cae nada más cambiar aquella política; podía decirse que no había empresa más que en función de una circunstancia favorable que al cambiar aconseja que la "empresa" se esfume. Se trata en estos casos de empresas que se crean con el fin de aprovechar una coyuntura y que su final está exigido por el cambio de ésta; estimar y acertar en el plazo es decisivo para no vivir inútilmente una agonía.

La viabilidad económica en cuanto base de la autocontinuidad también puede verse afectada en los casos de las empresas públicas (estatales o locales). Con un poco de cinismo Peter Drucker afirmaba que la diferencia entre las empresas públicas y las privadas no radica en los beneficios sino en las pérdidas; sólo las públicas parece que se pueden permitir el lujo de seguir funcionando con pérdidas. Con frecuencia las empresas públicas basan su existencia en la realización de unos objetivos públicos o sociales, con independencia de los resultados económicos que se logren; la autocontinuidad no depende, pues, en modo alguno de la viabilidad económica. Es más, con frecuencia algunas empresas públicas lo llegan a ser por