

## **HAY QUE ELEGIR EL FUTURO<sup>1</sup>**

### **I. HAY QUE VOLVERSE HACIA EL HORIZONTE**

Hay que vivir el presente, gozar del pasado si fue glorioso, pero volverse hacia el futuro permanentemente; no para soñar sino para poder trabajar con criterio. La excesiva atención a los acontecimientos de cada día y el peso abrumador de las noticias macroeconómicas y políticas pueden hacer perder la perspectiva global y hacer olvidar lo que realmente importa. La reiterada atención a determinados sucesos hace que estos adquieran una gravedad que por sí mismos no tienen, de manera que muchas de las cosas importantes que están sobre la mesa o en la mente del empresario no son sino ruidos que tienen poco que ver con las oportunidades y peligros de su empresa.

La vida de la empresa se mueve en el campo de las operaciones (la explotación mercantil de productos, clientes, competidores y de consecución de márgenes) y, a la vez, hay que responder de su supervivencia. Ciertamente hay que saber trabajar con los proveedores pero también conocer si los accionistas van a permanecer o mudar; hay que dar servicio a los clientes y saber si la empresa es rica o pobre; hay que crear productos y distribución y, a la vez, ser conscientes de si el dinero se lo llevan los bancos, los sindicatos o los impuestos; hay que ayudar a trabajar a las personas de la organización y, asimismo, conocer cómo están cambiando las creencias personales en cuanto a la profesión y al dinero; hay que conseguir márgenes cada ejercicio y también conocer si la mina se agota o la van a expropiar; hay que vivir pegado al sitio pero sin creerse que el propio sector o la propia empresa son "diferentes" a cualesquiera otros.

En la trayectoria empresarial, como en la personal, todo parece nuevo y específico; y así es en verdad, pero muchas cosas de las que pasan son comunes, se repiten con unos matices u otros y, por lo tanto, se pueden estudiar y aprender. Sin dejarse llevar por determinismos (porque el futuro siempre es abierto) es preciso huir de las modas pero, a la vez, es necesario no envejecer. Cuando los dirigentes hablan mucho y dejan de escuchar (a los clientes, a los competidores, a los ejecutivos, a los empleados, a los accionistas, a los banqueros, etc.) es que la soberbia o la arterioesclerosis ha dado un gran avance.

---

<sup>1</sup> Nota técnica de la división de investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparada por el Profesor Jose Luis Lucas Tomás. Agosto 1992.

Copyright © 1992. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

La empresa es acción, que exige fuerza y agilidad; y es también pensamiento, que permite establecer prioridades y desprioridades; ambos precisan para sedimentarse el paso del tiempo y el chequeo de las ideas con las distintas circunstancias: Ver el negocio en fases depresivas y en etapas de optimismo, ver los pactos en etapas creadoras y en fases de inestabilidades. Se trata de ver si las prioridades aguantan una enfermedad. En un período de diez años suele haber de todo, por eso es conveniente mantener viva una meditación empresarial para comprobar el valor y la vigencia de las ideas. Pensamiento y acción son un proceso iterativo, aunque hay que reconocer que la perspectiva puede resultar perjudicada por la presión de las respuestas que exige lo diario; por eso hay que tener un recordatorio del porqué se siguieron determinados cursos de acción, del porqué se realizaron determinadas inversiones, se constituyeron tales reservas o se seleccionaron determinadas personas.

Cuando las ideas están poco claras y las personalidades son poco maduras es fácil que suela acontecer el fenómeno de la desorientación o el desvarío, y existe también la tentación de la dureza en el pensamiento, del empeñamiento en lo que se sabe y gusta hacer. Para estos casos es razonable tener instancias de acompañamiento que hagan ver las torpezas o los excesos de tozudez; la sabiduría quizás consista en aceptar que los objetivos se pueden alcanzar por diferentes caminos y que si hay garantías suficientes es preferible dejar a las personas que lo lleven adelante como ellos sepan hacerlo mejor (unos metiendo esfuerzos y otros ingenios; unos pasándolo bien y otros agobiándose; unos ordenadamente y otros con arritmias, etc.).

La contemplación del horizonte tiene que abrir temas; es peligroso centrarse en una prioridad o en un único objetivo, aunque sea el de obtener márgenes. El negocio es más que conseguir un flujo financiero, la empresa es algo más que un fenómeno económico; una meditación empresarial ha de contemplar la maduración de las inversiones, la conexión entre las generaciones de los profesionales, el encaje de la entidad en el entorno sociopolítico y, en definitiva, ayudar a decidir si la compañía seguirá viviendo o habrá que finalizar la singladura. Y ello, si es posible, con sosiego, sin borracheras de optimismo ni angustias de crisis, no perdiendo de vista las ondas que hay por debajo del oleaje.

## **II. MEDITAR SOBRE EL FUTURO EXIGE TENER OFICIO SOBRE EL DINERO Y EL PODER**

Pensar con tiempo por delante no resulta fácil e, incluso, puede parecer un ejercicio innecesario o arriesgado. Se suele aceptar que hay que pensar a largo en la realización de las inversiones, pues parece natural imaginar qué puede ocurrir mientras se llevan a cabo y los resultados que se obtendrán; para el resto de asuntos la cuestión parece residir en saber reaccionar. Tres años parecen ya una ensoñación y tratar de ver la próxima década es una insensatez y, sin embargo, el entrar o permanecer en un negocio no es un asunto anual, como tampoco lo es la política de recursos propios, la evolución de los socios o el ajuste del riesgo que se corre con la propia capacidad patrimonial.

Plantearse formalmente el futuro puede parecer una frivolidad de arriba o una distracción burocrática. En ello puede haber influido el mayor peso que "los emprendedores" han tomado en las organizaciones frente a los excesos de los planificadores y controladores del pasado. Asimismo puede tener algo que ver el fenómeno del desembarco en las playas de la empresa mercantil de individuos que siendo inversionistas o políticos se han convertido en

emprendedores (ello ha facilitado que antiguos empresarios pudiesen "realizar sus patrimonios" y, por otra parte, ha puesto de manifiesto la visión de la empresa como un conjunto de activos susceptibles de variadas actuaciones; en los casos extremos, la empresa se ha convertido en el segundo mejor sistema para enriquecerse con rapidez, tras el siempre fecundo de vivir cerca de los presupuestos estatales; las fusiones y adquisiciones se han convertido en alguna ocasión en un método para llegar al Patrimonio Personal a través de la Presidencia Ejecutiva). El comprar y vender trozos de empresas, hacer un tipo u otro de alianzas o tomar al asalto el poder empequeñecen el planteamiento de futuro de las actividades empresariales más normales y el negocio parece como algo obvio.

Ahora bien, muchas empresas grandes, medianas y pequeñas son ejemplos de trabajar con horizontes amplios. Los buenos resultados de una empresa están en acertar y perseverar, como es el caso de Cargill, una sociedad con ventas anuales de cinco billones de pesetas y que ha pasado la década de los ochenta sin jugar a los esplendores de los anuncios y sigue siendo una empresa familiar, que no cotiza en bolsa; como ella otras muchas no se dedican a optimizar, a ir con el acelerador a tope, no caen en la beatería del liderazgo, no sufren de mundialitis y sí saben fabricar, vender, financiar y ello con personas normales que dan calidad y servicio. No es bueno olvidar, por otra parte que, en medio de la era de los cambios, hay cosas que son verdaderas continuidades, por ejemplo: que con el paso de los años los socios y los directivos envejecen, que la calidad exige experiencia, que hacer equipo precisa solera y que ganar dinero exige perseguir los márgenes con tesón. También es una certidumbre que durante la década de los noventa habrá que contar siempre con un abogado experto, pues van a seguir explotando la serie de burbujas que se han creado en los setenta y ochenta con los apalancamientos, las ingenierías financieras y los líderes "high profile"; es bueno que no haya que pagar por todo ello, al menos directamente.

Por otra parte, el mundo empresarial sufre la incidencia cada vez mayor de los aspectos sociales y políticos, que no son ya "entorno" sino verdaderas variables de la acción

diaria. "El Mercado Unico" es un descubrimiento creciente ante la avalancha de productos del exterior y la invasión de capitales como consecuencia de las expectativas de un país abierto a un ámbito superior, tras un ingreso poco cauteloso en la CEE; "la descentralización estatal" es un proceso de gran empaque político y de alto coste, que forma ya parte de los precios y que va a seguir disparándose dada la mentalidad intervencionista de los participantes en la operación; y "el tratado de libre comercio norteamericano" es un suceso donde todas las incertidumbres son posibles en los próximos años. Los tres asuntos enunciados parecen alejados de lo empresarial pero pesan ya como plomo en las cuentas de las compañías y suponen una fuerte alteración de las reglas de juego. ¿Es preferible no pensarlos?

Bastantes compañías indican que su planificación llega a lo sumo a los tres o cinco años, lo que contrasta con sus planes de inversión que contemplan entradas en países y realización de alianzas con períodos de puesta en marcha muy superiores a dichos plazos. Puede que la razón de esas expresiones sea que no están establecidos los planes de acción detallados por encima de esos 3-5 años, que no dispongan de la planificación usual de los años cincuenta y sesenta, pero sí cuenten con una meditación que guía la dirección de los asuntos clave y que define los negocios con precisión.