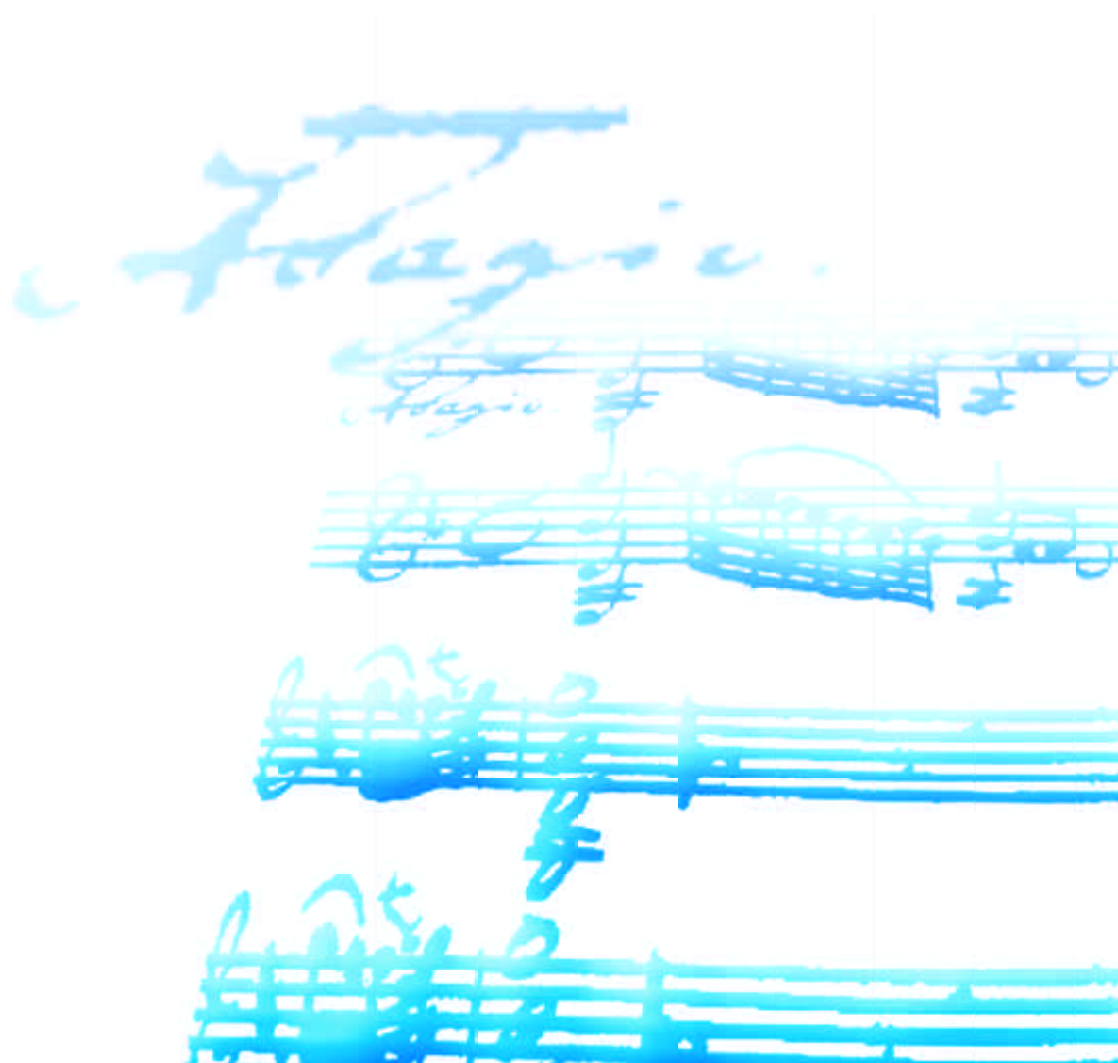


# Elogio de la calma empresarial



**PROFESOR JOSÉ LUIS LUCAS TOMÁS**

PROFESOR DEL ÁREA DE POLÍTICA DE EMPRESA  
DEL INSTITUTO I. SAN TELMO Y DEL IESE DE  
PORTUGAL

**Competir es necesario y conveniente; el sistema de libre competencia, que permite que los clientes elijan, es la base del mercado libre.**

Las empresas necesitan buen gobierno y búsqueda de oportunidades. Por buen gobierno puede entenderse un esquema de funcionamiento suficientemente estable, con una cierta coherencia entre proyectos y recursos, unos sistemas de convivencia que combinen personas y metodologías con algo de sensatez y un cierto nivel de consistencia política, en términos de que no proliferen las peleas y los enfados desgastantes. Los "milagros" de los países se producen normalmente cuando sus gobernantes introducen un poco de calma en el funcionamiento de los asuntos y consiguen que los diferentes grupos sociales se tengan un mínimo de respeto mutuo; la libertad y la convivencia son las palancas más potentes para el desarrollo de los pueblos y lo mismo suele acontecer en el mundo empresarial.

Con alguna frecuencia se defiende, explícita o implícitamente, que las empresas son maximizadoras; algunos incluso llegan a decir que también el hombre es por naturaleza maximizador en todos los aspectos de su vida y no sólo en el económico, y tiende por ello al mayor bien, a la mayor satisfacción y a la mayor felicidad. La vida práctica indica que hay personas que son así, pero hay otras que no se comportan en absoluto de esa manera; sólo hace falta contemplar una familia... si alguien intenta maximizar algo, probablemente la romperá. Esto ocurre incluso sin tratar de maximizar, sólo con optimizar. Volviendo al mundo empresarial, siempre menos grave, es clara la existencia de empresarios y dirigentes que no maximizan, que no aplicarán nunca el justo a tiempo rabioso ni pondrán a los proveedores en tensión excesiva; el sol sale para todos y si alguien lo quiere sólo para su empresa acabará creando problemas.

No está de moda la calma, pero las compañías que no se precipitan, que no hiperreaccionan ante cada pedido e invento, suelen acabar consiguiendo lo que querían: dar servicio a los clientes, trabajar con gente normal, hacer negocio y fortalecer la configuración

institucional. En este sentido, puede ser conveniente que en la empresa haya una instancia de gobierno, puede ser el Consejo de Administración, que reflexione sobre qué y cuánto negocio se quiere hacer, sobre la salud financiera, sobre el tipo de personas y comportamientos que se están generando y sobre la calidad de los resultados. No bastan las auditorías contables y de gestión; es preciso gobernar la institución, sin olvidar que los dirigentes pueden olvidarse del para qué se les contrató y la pueden llevar brillantemente adonde no se quería ir.

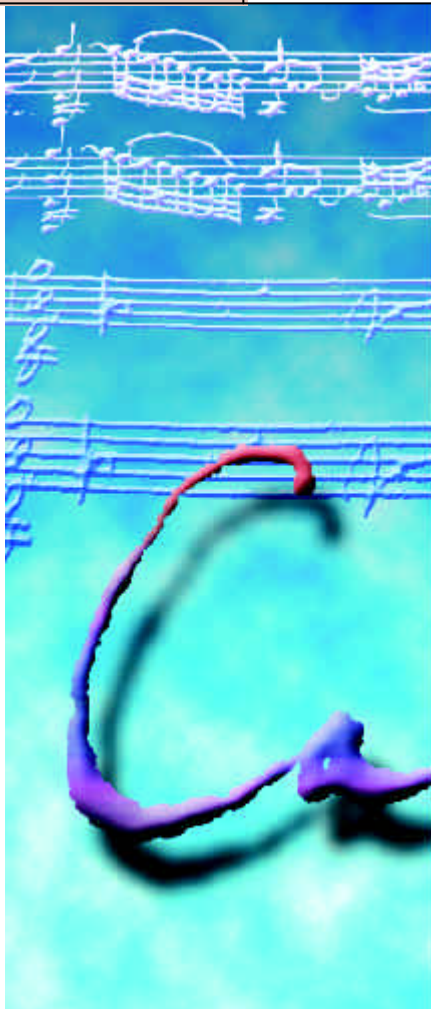
¿Significa esto no competir con los demás? Competir es necesario y conveniente; el sistema de libre competencia, que permite que los clientes elijan, es la base del mercado libre, como la iniciativa libre lo es de una sociedad democrática. La emulación tiene un enorme sentido en el mundo mercantil porque ayuda a no olvidar que los demás también existen y a no gobernar ensimismados; ahora bien, el espíritu de competencia puede resultar peligroso si lleva al seguimiento de lo que los otros hacen, sobre todo si uno se dedica a replicar sin más las ideas y las acciones de los adelantados. Triunfar es deseable, dado que las empresas, entonces, pueden atraer a los mejores clientes, los mejores empleados y los mejores accionistas; ahora bien, el asunto exige reflexionar sobre quiénes son los mejores.

En algunos colegios se suelen dar premios a los alumnos, nombrándolos "príncipes", "capitanes" y "alféreces", un sistema de valoración interesante si no lleva al engaño o la ridiculez. En el mundo mercantil también se han puesto de moda los listados de "los diez principales", para lo que se utilizan indicadores como las Cuotas de Participación en el mercado y los Crecimientos de Ventas -Beneficios- Valor, en términos comparativos con el sector o la comunidad empresarial y cada vez más los informes de los bancos de inversión y las consultoras se acompañan de estos análisis ilustrativos del desempeño de las diferentes compañías.

Los indicadores mencionados suelen poner de manifiesto la capacidad de generación de recursos de los Negocios y son, por tanto, útiles para profundizar en la naturaleza de los mismos: ¿En qué negocio estamos?, ¿en qué fase de su desarrollo?, ¿hay inversiones pendientes?, ¿las compañías con que nos comparamos tienen los mismos negocios y están en las mismas fases?, ¿tiene sentido, por ejemplo, comparar una petrolera con una empresa de servicios financieros?, etc. En estos análisis hay que evitar hacer comparaciones entre peras y manzanas y, sobre todo, llevar cuidado al extraer conclusiones de validez general.

Sería conveniente tener en cuenta que los resultados de las compañías dependen de algo más que de sus Negocios; tienen mucho que ver con la Configuración Institucional, es decir con lo que desean sus accionistas, el nivel de riesgo que consideran aceptable los dirigentes, la estrategia patrimonial de los principales inversores, etc. Hablar de quién lo está haciendo mejor o peor a partir de cuatro o seis indicadores económicos y financieros puede llevar a ignorar la realidad de las empresas.

Los indicadores son puntos de referencia sintéticos de la situación, que pueden ayudar a los analistas de Bolsa a comparar "acciones", pero con mayor dificultad a comparar "empresas". Por otra parte, parece claro que los indicadores no son la base para elaborar estrategias (excepto que éstas se limiten a expresiones tales como crear mayor valor añadido, crecer más, ganar tanto más) porque no ofrecen contenido específico sobre el Negocio. Es lógico, porque la manera de elaborar una estrategia parte del descubrimiento y selección de los clientes, los productos y servicios, los precios y márgenes, la atención y el trato con el personal, las inversiones, ....; es decir, el oficio constituido por la pericia en el manejo de los recursos, la concreción de los objetivos y políticas y, sobre todo, la capacidad de llevar a la práctica lo pensado.



**Sería conveniente tener en cuenta que los resultados de las compañías dependen de algo más que de sus negocios.**

Cuando ya existe el Negocio, será el momento de analizar adónde conduce en términos de cuota de mercado, nivel de beneficio, riesgo asumible, etc.; y si se quiere algo diferente, sea mayor o menor, volviendo a hacer nuevas combinaciones de ideas, dineros y personas, hasta elegir el futuro deseable y posible. Entonces es cuando habrá que ponderar si 1.500 es mejor que 1.000, si "cuanto más mejor" es mejor o peor. A veces la búsqueda de lo óptimo disuelve el núcleo accionarial, exige la incorporación de dirigentes dispuestos a todo o corrompe a los colegas. Siempre es conveniente, por ello, reflexionar sobre las ventajas de correr o caminar, ir solos o acompañados, apostar todo o sólo una parte, etc. En los últimos tiempos pareciera que los más grandes son los mejores y que los primeros son los más listos, pero es algo que a veces cuesta bastante dinero y lleva a hacer cosas que no se deben.

Muchas de las grandes compañías actuales surgieron hace décadas -algunas son más que centenarias, aunque se muestran jóvenes, como las grandes auditoras y consultoras, que vienen del siglo XIX y de principios del XX-; esta perdurabilidad supone una manifestación del buen gobierno, del no agotamiento de las iniciativas, de la huida creativa de la decadencia. España, que se caracterizó demasiadas veces por quemar sus naves, parece contar ahora con organizaciones de algunas decenas de años, que son las que más proyectos tienen y las que crean más riqueza; sería importante que sus dirigentes no cayesen en la moda de la emotividad y tuviesen la paciencia de saber que algunas de las grandes oportunidades deberán ser abordadas por las siguientes generaciones. Resultaría dramático que pudiesen caer en manos de dirigentes básicamente fabricantes de noticias o especuladores compulsivos. ■