

## EMPRESAS BIEN CONFIGURADAS<sup>1</sup>

Las empresas tienen dos caras. Su cara visible es la de sus productos, marcas, publicidad, vendedores, imagen externa, información pública, etc. Pero hay otra cara más importante, oculta y desconocida, donde está la iniciativa emprendedora: el motor que impulsa y conforma todo en la empresa, incluso su parte visible.

Los consultores y las escuelas de negocios han aportado muchas ideas para ayudar a mejorar la cara más visible de la empresa. Cada día hay más cursos y seminarios sobre la estrategia de negocio, los mercados y la globalización, aspectos de la estrategia comercial, ... También las grandes empresas actúan en esta dirección creando departamentos que antes no existían, como el de comunicación, para cuidar su imagen; el de relaciones con el inversor, dirigido a los analistas financieros y accionistas institucionales, y la oficina del accionista, para los pequeños inversores.

Mucha menos atención recibe la otra cara donde está el motor de la empresa. Hay cursos centrados en la iniciativa emprendedora y el liderazgo que profundizan en estos temas pero sin llegar a dar una visión completa necesaria para dirigir bien la empresa. Estos intentos contrastan con los modelos de estrategia de negocio que parecen más conseguidos y completos. Tal vez por eso se habla mucho del negocio hasta llegar a olvidar temas fundamentales como el del gobierno de la empresa.

### LA CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL

Esta nota es una reflexión sobre estos temas primordiales pero bastante olvidados. Está hecha desde la perspectiva de Política de Empresa que destaca la importancia de la iniciativa emprendedora pero propone considerarla, no de forma aislada como se suele hacer, sino integrada dentro del concepto más amplio de la configuración institucional. Este concepto vincula la iniciativa con la situación del poder y del dinero dentro de la empresa. De esta forma consigue dos ventajas importantes. Primera, ayuda a pensar en la iniciativa de un modo realista y eficaz, ya que en la práctica la iniciativa y el poder aparecen siempre juntos y es artificial y difícil tratarlos por separado; y lo mismo puede decirse del dinero.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Juan Antonio Palacios Raufast.

Segunda, el concepto de configuración es útil y potente para gobernar la empresa. Gobernar es una tarea básicamente política, y por eso se puede entender mejor desde un concepto que integra de forma expresa la iniciativa con el poder y el dinero.

Una buena configuración es la que contribuye eficazmente a conseguir los objetivos de la empresa y a asegurar su continuidad. La pregunta que surge entonces es: ¿cómo configurar bien la empresa? Una forma práctica de contestar a esta pregunta es analizar empresas que se han distinguido por estar bien configuradas y tratar de sacar conclusiones. En estas empresas lo que primero llama la atención es que su iniciativa las ha convertido en verdaderas referencias de su sector: son empresas respetadas y admiradas por sus competidores. Evitan problemas de dinero y conflictos de poder, y pueden entonces concentrar su talento y recursos en gestionar bien el negocio y anticipar oportunidades. En estas empresas parece haber algo mágico que hace que todo resulte más sencillo; desde su gobierno hasta la convivencia.

Las conclusiones de esta nota se basan en la experiencia de empresas bien configuradas que el autor ha tenido la oportunidad de conocer. Para tratar de hacer la exposición clara y concreta se comentan tres casos: el Banco Comercial Portugués, el Banco de Vizcaya, y una pequeña empresa: Inversor Ediciones, aunque las conclusiones presentadas reflejan la experiencia de un número de empresas mayor.

## **EL ÉXITO DE TRES PROYECTOS**

La información que se da de estos proyectos es muy breve pero se puede ampliar con los correspondientes casos editados por el Instituto Internacional San Telmo, salvo en el caso del Banco de Vizcaya.

### **BANCO COMERCIAL PORTUGUÉS (BCP): 1985-2005<sup>2</sup>**

El Eng<sup>o</sup> Jorge Jardim Gonçalves quiso crear un banco moderno para anticiparse a la prevista incorporación de Portugal a la Unión Europea: un banco orientado al cliente con una amplia gama de productos y servicios financieros. Para ello preparó un equipo de profesionales que contrastaba con los funcionarios que trabajaban en la competencia.

Desde un principio dispersó el capital del banco entre un accionariado escogido para asegurar su autonomía y continuidad. A esto añadió unas normas para los órganos de gobierno orientadas a asegurar su estabilidad, y unos mecanismos de defensa para proteger la independencia del banco cuya eficacia se puso a prueba poco tiempo después. También anticipó las necesidades de fondos de su proyecto y preparó a su banco para que pudiera conseguirlos en el mercado, asegurando así su independencia financiera.

---

<sup>2</sup> DG A 205, editado por el Instituto Internacional San Telmo.

Su proyecto innovador hizo que su banco destacase enseguida. En pocos años se convirtió en la primera entidad financiera de Portugal. En enero de 2005 Gonçalves, con 69 años, decidió dejar la Presidencia y designó como sucesor a Paulo Teixeira Pinto, un profesional de su equipo con experiencia política.

#### BANCO DE VIZCAYA: 1975-87

Don Angel Galíndez Celayeta, Presidente del Banco de Vizcaya entre 1975 y 1987, fue el primero sin ninguna vinculación con las familias que fundaron el banco en 1901. Al iniciar su presidencia cambió la orientación del Consejo y definió con claridad sus objetivos y tareas. Los consejeros quedaron integrados en varias comisiones, lo que les permitió conocer mucho mejor al banco y a los directivos que comparecían ante ellas. Redactó un estatuto del consejero para definir sus responsabilidades y evitar conflictos de intereses. Bajo su impulso, el Vizcaya se convirtió en la referencia del sector por su innovación, eficiencia, crecimiento y rentabilidad. Anticipó la liberalización del sector y fue el único que se atrevió a absorber bancos en crisis para crecer más que sus competidores.

Se retiró a los 68 años después de elegir como sucesor a Pedro Toledo, Consejero Delegado, y proponerlo al Consejo con varios meses de antelación. Antes había sido ingeniero en Iberduero, donde dirigió importantes proyectos técnicos, y estuvo también en el Ayuntamiento de Bilbao donde resolvió el problema del abastecimiento de agua de la mancomunidad. Falleció el 8 de agosto de 2003 a los 84 años. Fue un gran dirigente que nunca buscó notoriedad.

#### INVERSOR EDICIONES: 1992-2001<sup>3</sup>

En 1989 Rafael Rubio, periodista económico del Grupo 16, asumió la dirección del semanario *Inversión*, un proyecto en grave crisis. Tres años más tarde el Grupo 16 decidió cerrar la revista al prever unas pérdidas anuales de casi 2 de millones euros. A Rubio se le ocurrió entonces comprarla con su indemnización por despido junto con un pequeño grupo de sus colaboradores en la misma situación. Inició así un proyecto que parecía descabellado, sin vocación empresarial y en plena crisis económica.

Los comienzos fueron muy duros: fuerte reducción de costes y de todos los sueldos. Rubio llegó incluso a disponer de todos sus ahorros personales para que la revista pudiera salir. Estas medidas de austeridad, y el enfoque hacia un tipo de cliente muy concreto, dieron sus frutos y la revista ganó dinero a los pocos meses. Desde entonces, la tirada y los beneficios crecieron sin interrupción. Rubio mantuvo siempre una política financiera conservadora: no se endeudó ni repartió dividendos a pesar de sus beneficios crecientes.

En 2001 aceptó una oferta del Grupo Correo que quería hacerse con la mayoría del capital. Tras la entrada de este grupo siguió en la empresa como accionista minoritario y director.

<sup>3</sup> DGI 103, editado por el Instituto Internacional San Telmo.