

## **EL MOTOR DE LA EMPRESA: EL NEGOCIO<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Existe una abundante literatura alrededor del mundo de la empresa que abarca numerosos campos: técnicas de dirección, análisis sectoriales, cómo liderar a las personas, marketing, políticas de retribución, publicidad, políticas financieras,...que en algunas ocasiones parecen tener la receta mágica para triunfar en el complejo, pero apasionante, mundo empresarial. Sin embargo, una reflexión importante sería situarnos en el origen o génesis que da lugar a las organizaciones empresariales, a veces tan complejas y de gran tamaño como las multinacionales y otras tantas como pequeñas y medianas empresas que, a pesar de su menor tamaño y volumen de negocio, no están exentas de complejidad y dificultades, por lo que también podemos y debemos considerarlas como ejemplo de éxito.

Son numerosos los empresarios hechos a sí mismos que, por circunstancias personales o familiares, no han tenido la oportunidad de adquirir una formación reglada. Esto no quiere decir que hayan renunciado a ella, puesto que son cada vez más los que conforme han visto crecer sus empresas, acuden a las escuelas de negocios para entender y conocer metodologías que les ayuden a tener un mayor criterio en un mundo más exigente. Sin embargo, no han oído hablar en sus inicios, ni a lo largo de muchos de los años de desarrollo de sus empresas, de esa bibliografía a la que hacía mención en las primeras líneas; pero sí han sido capaces de hacer crecer sus negocios o llevar a cabo ideas que les han permitido crear empresas que han supuesto el bienestar de sus familias y la creación de numerosos puestos de trabajo. Al fin y a la postre son los generadores de la riqueza de una sociedad. Cabría preguntarse, ¿qué han hecho y cómo lo han hecho?

El objetivo de la presente nota técnica es hacer una reflexión sobre lo anteriormente expuesto: ¿cuál es la esencia de las empresas? La fortuna de haber convivido y trabajado con empresarios nos ha conducido a una respuesta: el negocio. Éstos hablan del negocio en sus orígenes y de la empresa en el momento que éste toma una dimensión tal que han necesitado crear una estructura y formalizar procedimientos para dar respuesta al éxito que iban obteniendo, pero nunca hay una renuncia al vocablo NEGOCIO.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por los Profesores Bartolomé Alarcón Cuenca y Juan Pérez Gálvez y la Asistente de Investigación Dña. Macarena Selva Morán.

## LOS NEGOCIOS

### I. Modelo de negocio.

Con el objetivo de mantener un rigor académico, lo primero que nos debemos plantear es una definición de negocio: cómo se generan, cómo se diferencian,... y la importancia de su gestión para la continuidad a largo plazo de la empresa. Apoyándome en la expuesta por los Profesores Lucas y Valero en su libro “Política de Empresa. El Gobierno de la empresa de negocios”<sup>2</sup>, los autores nos dejan implícita la necesidad de que el precio cobrado por nuestros bienes y/o servicios producidos sea mayor que el coste de producirlos. En definitiva, la importancia del margen en el concepto Negocio.

Los márgenes son la savia que realmente mantiene viva la actividad y, por tanto, tal y como dicen los autores citados, ver qué se hace en detalle y cómo se generan, es clave para la supervivencia de la empresa. Identificar dónde y cómo se producen, cómo se erosionan, descubrir y fomentar, dentro de las organizaciones, nuevas fuentes de generación de márgenes, se convierte en una tarea ardua y complicada para los directivos y empresarios, pero esencial para la continuidad a largo plazo.

Es indudable que se necesita una masa crítica de volumen de ventas para superar el punto de equilibrio, pero una vez asimilada esta premisa, la pregunta permanente que debemos tratar de generar en directivos y empresarios es: ¿qué quiero ser, el que más factura o el más rentable? (distinguir entre “movimiento” y “avance” de la empresa). Una parte importante de la respuesta está en los márgenes que se es capaz de generar en el tiempo.

En este sentido, preguntarnos por dónde y cómo se generan y cuánto tiempo somos capaces de mantenerlos, parece tener la suficiente importancia como para formar parte de la agenda y preocupación de los empresarios y directivos responsables de las empresas.

Los autores Mark Gottfredson y Steve Schaubert, en su libro “Resultados sobresalientes”, exponen en una de sus cuatro leyes empíricas desarrolladas, fruto de encuestas y experiencias de los trabajos realizados por ellos y otros compañeros en la Compañía Bain & Company, que: “*Los costes y los precios siempre disminuyen y se apoyan en la curva de experiencia: curva descendiente que ilustra la relación entre la experiencia acumulada en una industria y la disminución a largo plazo en costes y precios*”, en la aplicación de la ley de Moore y el concepto de innovación perturbadora de Clayton Christensen<sup>3</sup>.

Es decir, a largo plazo los mercados maduran como consecuencia natural de la economía de libre mercado y, por tanto, los márgenes se reducen significativamente. Luego, no sólo

---

<sup>2</sup> “El negocio de cada empresa consiste en ofrecer unos bienes o servicios obteniendo una retribución a cambio de ellos... Qué es lo que se hace en detalle y cómo se gana o se pierde el dinero al hacerlo...Obtener un pago por el trabajo realizado...”

<sup>3</sup> La Teoría de la innovación perturbadora describe aquellas situaciones en las cuales las empresas nuevas pueden utilizar innovaciones relativamente simples, convenientes y de bajo coste para generar crecimiento y ganar a competidores ya establecidos en el mercado (síntesis extraída del mismo libro y expuesta por los autores).

debemos trabajar y fomentar conseguirlos hoy, además necesitamos pensar en cómo generarlos mañana.

Resulta curioso ver situaciones empresariales donde la dispersión de la información, la falta de medición de operaciones diferenciadoras de negocio o el encerrarse internamente sin sentido crítico coge de sorpresa “al negocio” y, por tanto, a la cuenta de resultados y al balance, desembocando en una complicada viabilidad futura del proyecto empresarial.

Cuando profundizamos en la bibliografía encontramos muchas y variadas teorías o modelos que han sido objeto de modas y que han tenido su aplicación por parte de escuelas de negocios, consultores y, por consiguiente, han terminado siendo la hoja de ruta de muchos directivos y empresarios a lo largo de distintas décadas. Leyendo el Artículo-Ponencia del Profesor Alarcón: ¿Planificar en tiempos de caos?<sup>4</sup>, encontramos una breve y rápida reseña temporal a algunas de las más destacadas teorías desarrolladas. Pero, como nos propone en su artículo este profesor, si tenemos que destacar alguna de éstas por su gran impacto y calado en las últimas décadas, señalamos “La Estrategia Competitiva” de M.Porter (1980). En ella, nos predispone a tomar en consideración el potencial de un sector y lo limitado que es moverse y hacer negocios dentro del mismo dada la escasez de variables básicas diferentes que podemos desarrollar.

Utilizando la propuesta del Profesor en gran parte del desarrollo de su artículo, ¿por qué no contrastamos estas premisas con lo que pasa en el mercado, con lo que piensan y hacen los hombres de negocio y cómo conciben éstos sus empresas y la razón de ser de las mismas?

Si nos acercamos a la realidad-realidad, como meros observadores o analizamos nuestros trabajos como directivos, empresarios o consultores de los distintos sectores y de las empresas que operan en ellos, podemos destacar que hay un paso más en la definición del negocio de una empresa. Incluso dentro de un mismo sector encontramos empresas que entienden su manera de hacer el negocio de una forma distinta.

La concepción del mismo está basada en una serie de variables que han sido aceptadas por el mercado y que son propias de esa empresa. Generalmente, son fruto del conocimiento de la oferta vigente y la consiguiente percepción que tiene un hombre de negocios de la existencia de un hueco sin cubrir o la mejora de los existentes. Pero aún más, profundizando en la esencia humana del hombre de negocios, su percepción al riesgo, su mentalidad, estado anímico, psicológico, familiar, necesidades económicas, entre otros, son factores que de una manera u otra tienen su reflejo en la forma de entender, concebir y diseñar sus negocios.

En el mundo de los negocios no hay blancos ni negros, sino una gran tonalidad de grises. Cada directivo y empresario tiene una forma distinta de sentir esas tonalidades.

---

<sup>4</sup> Ponencia del Profesor Bartolomé Alarcón presentada en el Encuentro Internacional de Profesores de Política de Empresa celebrada en el Instituto Internacional San Telmo en Octubre 2007.