

**PRÓLOGO DE ALBRTO BAILLERES PARA
EL FUTURO DE LA ALTA DIRECCIÓN
(AUTORES HELMUT O. MAUCHER Y JAVIER CHAVEZ-RUIZ)**

Este libro representa una gran innovación porque reúne dos visiones alternadas en un mismo volumen: la del mundo empresarial y la del académico, que constituyen una reflexión sobre los aspectos más sobresalientes del presente y futuro del mundo de los negocios. Ambas posiciones están espléndidamente representadas por Helmut Maucher, extraordinario y distinguido dirigente empresarial, y por Javier Chávez-Ruiz reconocido académico y estudioso del funcionamiento de la economía y de la empresa.

Los temas abordados son, sin duda, relevantes para entender mejor el entorno de la economía mundial; la necesidad insoslayable de que la empresa se adapte a este mundo para cumplir con su misión; la ineludible responsabilidad de la empresa con sus accionistas; la importancia de la cultura corporativa tanto por sus implicaciones al interior de la empresa como por el rostro que despliega hacia la sociedad. Este libro no estaría completo si no se abordaran los temas relacionados con la corporación y su personal, así como la administración del cambio.

La perspectiva académica presentada por Javier Chávez-Ruiz ofrece un marco conceptual útil y relevante, pues permite hacer abstracciones que resultan valiosas para un mejor análisis y comprensión de los fenómenos que envuelven el desarrollo de las empresas y la economía.

La perspectiva empresarial que ofrece Helmut Maucher en todos estos temas está realmente llena de sabiduría y refleja la postura y visión de un hombre que ha observado y vivido la empresa, que ha reflexionado intensamente sobre ella y sobre su entorno. Además, él ha sido muy exitoso en su quehacer. Coincido con muchas de sus opiniones. La óptica de su visión se debe, primordialmente, a la experiencia que obtuvo como director de una de las empresas multinacionales más importantes del mundo y, por lo tanto, su opinión siempre será válida y relevante. Ciertamente, revela la problemática y la visión desde la cumbre mundial de los negocios. Sin embargo, detengámonos un momento a pensar ¿cuál es la realidad y visión de la empresa y sus desafíos desde la perspectiva de una empresa basada en un país emergente?

Sin duda, hay empresas exitosas en el ámbito local que han conseguido prosperar en economías emergentes en circunstancias difíciles de inestabilidad macroeconómica crónica y crisis recurrentes. Tales empresas han desarrollado modelos de negocio que les han permitido no sólo sobrevivir, sino crecer y prosperar; incluso algunas pocas han podido expandir sus operaciones a otras naciones o, al menos, han logrado establecer una presencia global para sus productos.

Los modelos de negocio que este tipo de empresas han desarrollado han tenido que enfrentar mercados de capital muy imperfectos y regulaciones e interferencias gubernamentales onerosas que, en ocasiones, han resultado asfixiantes. El proceso creciente de integración económica internacional –la famosa globalización- las ha expuesto a una competencia internacional muy

intensa en condiciones generalmente desfavorables, considerando el menor costo de capital y la escala global de las compañías multinacionales.

Muchos empresarios han sucumbido y han preferido vender sus compañías; otros más continuamos en la brega y pensamos que podemos formar parte vital de una economía internacional más integrada.

¿Cuáles han sido y serán los factores de éxito para una empresa mexicana?

Primero, es preciso reconocer que hay industrias en las cuales la escala es crucial para generar una estructura competitiva de costos. Esta escala puede alcanzarse mediante una operación nacional y una distribución global y, en otros casos, resulta necesario que tanto la operación como la distribución sean multinacionales. Es difícil, o tal vez imposible, proponer ex-ante, una regla que dirima estas opciones. La rivalidad diaria ofrece, en cada caso, información relevante sobre la posición competitiva de las empresas y sobre sus fuerzas y debilidades.

Sus dirigentes tienen que evaluar constantemente si las debilidades de su empresa son críticas y superables y si las fuerzas son relevantes y perdurables.

Los directores generales de estas empresas tienen que hacerse de información oportuna y relevante para comparar su desempeño relativo y la tendencia del mismo, así como evaluar e implementar estrategias necesarias no sólo para conservar su posición relativa, sino incluso para poder acrecentarla. Si esto último no es posible y se está destruyendo valor de manera crónica, es preciso tomar, con toda frialdad, decisiones de venta o asociación.

Soy bastante escéptico respecto a las estrategias de asociación entre una empresa nacional y una multinacional. Generalmente, estas asociaciones tienden a ser muy complejas porque el interés último de la empresa grande es el control absoluto, y la asociación es sólo una escala en dicho proceso.

Un aspecto poco entendido es la estrategia de la diversificación del portafolio de la empresa de naciones emergentes, mediante la organización de conglomerados, que abarcan varias actividades económicas. Ésta ha sido una estrategia eficaz para enfrentar las crisis económicas recurrentes que han ocasionado cambios drásticos en el tipo de cambio real, lo que, a su vez, ha conducido a variaciones abruptas en el nivel de la actividad económica y en los precios relativos de bienes y servicios. La diversificación ha constituido también un mecanismo para enfrentar las grandes imperfecciones en la operación de los mercados emergentes y los altos costos de transacción. Sin embargo, esta estrategia de diversificación puede entrar en conflicto con las tendencias dominantes que buscan lograr una escala global mediante la especialización, y puede, por tanto, resultar equivocada cuando la escala es críticamente relevante. Éste es el cuestionamiento existencial más imperativo que domina el pensamiento estratégico desde la administración de un conglomerado basado en un país emergente.

La administración de un conglomerado debe evitar la tentación de usar subsidios cruzados; cada actividad debe ser rentable y autosostenible por sí misma, y, claro está, se deben aprovechar las sinergias existentes. Por ejemplo, la conformación de un conglomerado debe facilitar el acceso a

recursos humanos valiosos y costosos a los que sólo se puede acceder mediante una escala de operación significativa.

Al igual que la estrategia de conformación de conglomerados, la decisión de asumir un reducido nivel de endeudamiento es producto de la misma inestabilidad macroeconómica crónica y de la imperfección del mercado de capitales. Esta decisión tiene como contrapartida una limitación del ritmo de crecimiento y un mayor costo de capital. Sin embargo, estos costos son menores si se comparan con el costo de poner en riesgo la supervivencia de la compañía ante una crisis que puede multiplicar por tres, cuatro o cinco veces el costo de la deuda. El desarrollo de los mercados de derivados y futuros ofrece una posible cobertura de estos riesgos. No obstante, estos mercados son aún incipientes, poco profundos y operan en plazos relativamente cortos.

¿Cuántos años, o tal vez décadas, tendrán que pasar para que podamos confiar en que la estabilidad macroeconómica alcanzada durante los últimos seis años llegó para quedarse? En el caso de México, todavía hay nubarrones en el horizonte que deben esclarecerse para que el componente estructural de las finanzas públicas no sea una amenaza potencial para la estabilidad alcanzada.

Otro elemento valioso de la estrategia seguida ha sido asumir una firme visión de largo plazo, que implica, antes que nada, una fe fundamental que se transforma en compromiso con el desarrollo del país, a pesar de las vicisitudes y trastornos que ocasionan los recurrentes vaivenes económicos y políticos. Esta visión de largo alcance también implica el desarrollo de una estrategia que se ajusta al ritmo y a la modalidad del desarrollo del país, y que no busca utilidades o cotizaciones inmediatamente atractivas de sus acciones, sino que

procura, primordialmente, maximizar el valor de la empresa con una perspectiva de largo plazo.

La imperfección de los mercados de capital en los países emergentes, reflejada en su volatilidad y escasa liquidez, aconseja actuar con cautela ante el comportamiento del valor de mercado de la empresa. La información que ofrecen los mercados de capital tiene que ser complementada por mediciones del valor económico agregado y por la capacidad de generación de efectivo.

Los asuntos relacionados con el gobierno corporativo en economías emergentes tienen una problemática diferente a la de los países desarrollados. Gran parte de las empresas de países emergentes son administradas por los propios accionistas con el auxilio de administraciones profesionales, mientras que éstos últimos dominan la administración de las empresas en los países desarrollados. Mucha gente no ha entendido esto. Se quieren copiar modelos de regulación que no corresponden a las problemáticas de los países emergentes. En éstos últimos, los problemas de gobierno corporativo están más relacionados con la protección de los reducidos intereses minoritarios, mientras que, en los países desarrollados, el problema es mucho más complejo y surge por el divorcio existente entre los intereses de los accionistas y el de los administradores. Por cierto, se pensó estaba resuelto con la compensación de los ejecutivos ligada a resultados, mediante la concesión de opciones sobre las acciones de la compañía. La realidad ha demostrado fehacientemente que, en efecto, dichos intereses estaban poco alineados y que, además, dichas compensaciones se basaban en indicadores manipulables.

Los problemas gobierno corporativo, comunes a empresas de ambos tipos de naciones, están en el uso de información privilegiada y el conflicto de intereses. Tengo la certeza de que la conducta ética de los dirigentes empresariales, más que la regulación gubernamental, es la solución definitiva a estos problemas de gobierno corporativo. La confianza que suscita una buena reputación abre más puertas y contratos que las normas legales.

Sinceramente, creo que las empresas públicas de naciones emergentes tienen, al menos, una enorme ventaja sobre los países desarrollados, y ésta consiste en que las empresas son operadas y supervisadas de manera más directa por sus accionistas. Sin embargo, reconozco que el desenlace final está aún por verse.

La ejecución exitosa de una estrategia de creación de valor para los accionistas es, finalmente, la prueba del desempeño del modelo de negocio desarrollado por la administración y el fundamento para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Esto es una realidad tanto para la empresa nacional como para la multinacional. Los administradores y colaboradores de la empresa no sólo deben entender esto cabalmente, además, es necesario que la sociedad lo reconozca y legitime.

Un aspecto inseparable de lo anterior es el reconocimiento de que las empresas exitosas están orientadas a servir las necesidades reales o percibidas de los consumidores. Ninguna estrategia que se aparte de esto podrá ser exitosa. En una economía de mercado, es el consumidor el juez final y soberano que, con su poder de compra, patrocina a las empresas que producen bienes y servicios. Esto nunca debe olvidarse. La estrategia de la empresa debe estar conducida para satisfacer bien, y cada vez mejor, los deseos y

necesidades de los consumidores, así como anticiparse a su evolución a través del tiempo. Es necesario que se descubran formas más eficaces de lograrlo mediante innovaciones tecnológicas y administrativas que ofrezcan bienes y servicios de calidad a un precio competitivo y, a su vez, generen valor para la empresa. El mandato es claro, impostergable y perenne.

La cultura corporativa de una empresa exitosa no sólo debe comprender que es imperativo crear valor sirviendo con eficacia al consumidor, sino, además, debe sustentarse en los valores que permiten la configuración y la ejecución exitosa y perdurable de la estrategia, los cuales son, por un lado, la ética profesional, la lealtad y el compromiso de todos los colaboradores de la empresa y, por otro, el reconocimiento y la retribución al mérito y a la ética corporativa.

Por último, pero no menos importante, hay que reconocer que la empresa es una organización conformada por seres humanos que cooperan entre sí para alcanzar los fines de la empresa y las metas individuales de realización personal de sus colaboradores. Ambos fines se logran más eficazmente cuando existe una relación de largo plazo entre la empresa y sus empleados. Aunque esto no siempre es posible, tengo la convicción de que una fórmula de éxito para cualquier organización es lograr la lealtad y el compromiso mutuos de la empresa con personas talentosas, preparadas, innovadoras, éticas, diligentes y esforzadas, cuya colaboración debe llevarse a cabo en un ambiente cooperativo, innovador y meritocrático.

Destinar una parte considerable del tiempo de la administración para el reclutamiento, la selección, el desarrollo, la evaluación, la promoción y

también el retiro del recurso humano es crucial para el desempeño y éxito de cualquier organización. Finalmente, la formulación, implantación y ejecución de cualquier estrategia será llevada a cabo por estas mismas personas, y la calidad de todo ello estará condicionada, inevitablemente, por la calidad y el desempeño de los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Un aspecto relacionado con los recursos humanos tiene que ver con la conducción de la sucesión en las empresas dominadas por grupos familiares de accionistas. Muchas empresas exitosas se han perdido y muchos patrimonios se han dilapidado por una sucesión equivocada. Se pueden heredar patrimonios, pero no necesariamente las habilidades profesionales que requiere un hombre de negocios. La supervivencia de una empresa requiere de una fría objetividad para decidir un caso de sucesión, que no siempre resulta fácil, agradable o comprensible.

Cualquier organización que persiga el éxito no sólo tiene que estar preparada para el cambio; debe estar estructurada para ser capaz de operar en un proceso de evolución continua, para lo cual se requiere flexibilidad, información oportuna, visión y planeación.

Coincido con Helmut Maucher sobre el peligro de las “modas” en la administración. Con frecuencia, estas “modas” surgen de consultores o directores que han alcanzado algún éxito específico. Sin embargo, la generalización de esas recetas no siempre es válida, ya que las circunstancias específicas de una empresa no siempre se aplican a otras. Los dirigentes empresariales no pueden dejar de reflexionar sobre el quehacer de su empresa y de la industria en que ésta opera. Desde luego, tienen que escuchar y

observar lo que ocurre en el ámbito profesional para enriquecer su visión y aprovechar las experiencias, pero la administración nunca debe sucumbir y entregarse ciega e irreflexivamente a las recomendaciones de gurúes y consultores. El verdadero dirigente debe conducir enérgica y conscientemente la estrategia en un proceso racional alimentado por la intuición y el auxilio de los medios existentes, y nunca debe delegar esa responsabilidad.

Nada me extraña que las obras de Shakespeare hayan entrado a las aulas de las escuelas de negocios, lo que me sorprende es que esto haya ocurrido sólo hasta muy recientemente, pues la vida de los negocios es verdaderamente una aventura fascinante, cuya trama abarca los géneros de la épica, la comedia y la tragedia a la vez. En ella se mezclan la razón, la ciencia y la técnica con las pasiones, ambiciones y limitaciones humanas en un juego extenuante de rivalidades, tensiones y creatividad, cuyo objetivo final debe ser siempre servir mejor a la sociedad de la que formamos parte. El contenido de este libro es una prueba de ello.

Alberto Baillères
Presidente Grupo BAL¹

¹ Grupo BAL es un conglomerado de empresas mexicanas, las tres primeras centenarias, que incluye a Industrias Peñoles, Grupo Nacional Provincial, El Palacio de Hierro, Profuturo, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, entre otras.