

Boletín informativo

Aplique las Peores Prácticas y Destruya su Empresa (Parte 1)



En la actualidad, se ha demostrado el gran interés y tendencia en los diferentes países que apuntan a la creación de empresas en diversas áreas de la economía. En tal sentido, anualmente se crea y nace un gran número de empresas, lo cual es un índice claro del desarrollo y evolución de las economías en los países. Cabe destacar que en la medida que la libertad económica es mayor, entonces, habrá más incentivos y menos obstáculos para que florezca la posibilidad de fundar y poner en práctica las operaciones de una determinada empresa o compañía. En este orden de ideas, podemos decir que la creación de las empresas conlleva e induce a elevar la calidad de vida de la población mediante la incorporación al campo de trabajo de obreros, técnicos, ingenieros de todas las especializaciones, abogados, médicos, etc. Uno de los indicadores clave para medir la

libertad económica de un país, es el período que se invierte en crear legalmente una empresa. Según el Banco Mundial, en su reporte del año 2018, la creación de una empresa en USA se toma, con todos los trámites para definirla y por medio de internet, un máximo de 5,6 días. Entre tanto, en Venezuela, esto mismo se lleva a cabo en 230 días.

Concurrentemente a lo antes mencionado, las universidades crean programas de postgrado en el área de manejos de negocio y finanzas. Es así como en los últimos 20 años han nacido en Latino América instituciones académicas de gran prestigio en negocios con programas avanzados que se caracterizan por un equipo de profesionales con experiencia y experticia que permite pensar en un desarrollo económico promisor para los sectores económicos y sociedades de los diferentes países del hemisferio americano.

Adicionalmente, podemos observar, cada vez más, un impresionante número de libros y referencias

bibliográficas que dirigen su atención sobre materias y temas en el campo empresarial, la gerencia y administración de negocios que incluyen: gobernabilidad corporativa, planificación estratégica, diseño y control presupuestario, finanzas y tesorería, entre muchos otros.

Por otro lado, nos encontramos, en los últimos 15 ó 20 años, un número de desastres empresariales, lo que parece ir en contravía de lo mencionado anteriormente. Es así que se estima que el 65 ó 70 por ciento de las empresas creadas desaparecen en tres (3) o cuatro (4) años, y a los siete (7) años desaparecen más del 85 por ciento de ellas. Estas cifras provienen de diferentes organismos, como la OCDE y el Banco Mundial. Sin embargo, podemos decir que para poder llegar a conclusiones más precisas es necesario comprender que muchas empresas que finalizan



sus operaciones no necesariamente se declaran en quiebra y se carece de un registro preciso de ellas, lo que quiere decir que estas estadísticas pudieran ser peores o graves.

Por tanto, podemos inferir que es imposible que haya un interés de los propietarios de destruir y desaparecer las empresas y que lo que pudiera estar ocurriendo es algo que será estudiado y analizado en esta edición de nuestro Boletín.

En los diferentes campos de la economía y en el mundo de los negocios, podemos decir que se carece de un medidor o herramienta única que nos permita identificar que un profesional es un buen gerente o que la persona que estemos por evaluar para dirigir una empresa tiene todas las cualidades demostrables y que por ello será infalible nuestra decisión de contratarla. Es así que se reconoce la inexistencia de un baremo específico para demostrar que un médico es un buen profesional y esto aplica para todos los profesionales. Cabe destacar que el mal médico no cura a los enfermos, el mal ingeniero civil diseña y construye estructuras que no son funcionales y con grandes deficiencias, el mal odontólogo no realiza la adecuada limpieza de la dentadura de sus pacientes, el ingeniero de sistemas mal formado no desarrolla la programación de los sistemas de acuerdo con los requerimientos de los propietarios de los procesos del negocio, entre otros casos de la vida real.

Entonces, la pregunta es, ¿qué hace un mal gerente o directivo de una empresa o compañía?, la respuesta parece obvia, y es crear infelicidad y desorden en gran cantidad de los procesos de negocio y en los diferentes niveles bajo su responsabilidad, es decir, entre los grupos de interés del negocio. En este sentido, podemos observar que pudiera crearse malestar parcial o en la mayoría de los empleados, proveedores, clientes, accionistas, sindicatos, reguladores, etc. Cabe destacar que esta infelicidad y/o falta de armonía entre los grupos de interés se puede medir científicamente, mediante encuestas anónimas, evaluaciones independientes, entre muchas opciones o alternativas. Sin embargo, muchas empresas creen que la felicidad o armonía se pudiera medir con base en los resultados de los estados financieros de la empresa, sin embargo, esto pudiera ser un mecanismo a corto plazo, porque está demostrado que al final del camino ese es uno de los indicadores de muchos para medir, pero no es concluyente.

Haciendo un paralelismo con lo que ocurría en la antigüedad, antes era usual que la gente atribuyera el

acontecer de los desastres naturales como consecuencia (castigos, pecados, etc.) de las decisiones que se tomaban por parte de gobiernos.

En la actualidad, persiste el hecho que algunos gobernantes de ciertos países culpan a otros por los problemas que ellos mismos crean con sus malas decisiones y aplicación de modelos económicos que adoptan. Se descargan de culpas dando la responsabilidad de su fracaso a una mano peluda o a un genio del mal, con nombre y apellido, quien según el acusador es un genio maligno y con gran poder. Esto también ocurre en las empresas y organizaciones de diferente naturaleza, desde luego, es un gran error, porque no hay un análisis objetivo y honesto que determine las razones verdaderas, las cuales, sin duda, apuntarán a la dirección de la empresa.

Cabe destacar que, por lo general, los grandes escándalos y/o fracasos empresariales a nivel mundial no se iniciaron con la misma creación del negocio. El origen del negocio, regularmente, fue legítimo y honesto, es decir, nació sin intenciones de ser fraudulento. La intención de estafar vino después en el tiempo. De acuerdo con las estadísticas recopiladas en la materia del delito económico a nivel mundial de 2019, estas intenciones o espíritu de estafar viene acompañadas con una cierta intención "revindicar o justa restitución" de los esfuerzos realizados de aquel incompetente que cree que se lo merece y que por tanto era lógico pensar que obtuviera el beneficio en justo precio. Es característica de este personaje que esté seguro que sus méritos nunca habían sido tomados en cuenta y que su contribución al crecimiento de la empresa es indudable, por lo que esto le otorga el derecho a tomar una decisión dramática.

Existen excepciones, digamos, a la regla que se mencionó anteriormente. Es el caso de las empresas que se crean y desarrollan para defraudar a terceros, como es el caso de la legitimación de capitales que provienen de la corrupción, en cuyo caso su vida regularmente es muy corta (por lo general, son, máximo dos (2) o tres (3) años, o según la duración de la persona vinculada con el negocio y que pueda sostenerse en el cargo en una institución del estado).

¿Cómo utilizar los métodos de medición de la gestión de las empresas para tomar decisiones erradas?

La historia reciente está llena de ejemplos de empresas que, en un momento determinado, creíamos que eran exitosas y la medición que hacíamos para llegar a esa conclusión era los resultados de los estados

financieros. Pero, cuántos de nosotros estábamos equivocados utilizando el mencionado criterio de medición. No vayamos muy lejos, miremos empresas como Enron, Parmalat, Petrobras, Barings Bank, entre muchas más, a la altura del año 1998 a 2005. Esas empresas eran consideradas íconos del éxito y sus presidentes eran de los más famosos y muchas personas les elogiaban y hacían reverencias. Refresquemos el sabio dicho que reza "... el infierno está empedrado de buenas intenciones". De aquí que la idea común aceptada por muchos es la que los resultados de una empresa son sus beneficios. Ese es uno de tantos indicadores.

No obstante, hoy en día sabemos que el cálculo del beneficio se fundamenta en un conjunto de variables y supuestos y que no necesariamente están vinculados con el corto plazo. Por ejemplo, la inversión que una empresa hace en el talento humano tiene un retorno en el mediano y largo plazo, lo que repercute en el beneficio de corto plazo. Asimismo, si la empresa decide vender un activo que se encuentra en desuso y es muy antiguo y apreciado desde el punto de vista romántico, entonces en la contabilidad y en los estados financieros pudieran reflejar un impacto positivo. Este es el caso de la venta de obras de arte. Por tanto, un beneficio positivo no necesariamente implica que a la empresa le vaya bien o muy bien. Es más, un aumento en el beneficio no quiere decir obligatoriamente que la empresa sea pujante, todo depende de la lectura que se le dé a los estados financieros y su contabilidad. Por tanto, debemos saber manejar el mecanismo que utilizemos para medir el beneficio que tiene una empresa.

Teniendo en mente lo analizado hasta ahora, podemos decir que el beneficio tiene, al menos, dos problemas fundamentales. El primero de ellos radica que el beneficio a corto plazo no es un indicador de lo que pudiera ocurrir en el futuro. Al asumir esta realidad, pudiéramos decir que el tomar decisiones con base en el beneficio a corto plazo es como aplicar la máxima "pan para hoy y hambre para mañana", ya que lo correcto es maximizar el beneficio a largo plazo. Es de resaltar que hoy en día es cada vez más usual que las empresas emitan informes de resultados y beneficios trimestrales, lo cual se ha utilizado como otro indicador de su salud, sin embargo sigue siendo un indicador a corto plazo. Por tanto, no podemos engañarnos.

El segundo de los problemas es que los resultados

pudieran ser, potencialmente, manipulados por las personas que construyen, presentan y deciden la aprobación de los correspondientes informes o estados

financieros, contabilidad y parámetros financieros. Hay suficientes casos en el mundo que demuestran esta situación anómala (ejemplo Enron, Parmalat, etc.). En estos casos, se reconoce que en la medida que existe la subjetividad o manipulación en el razonamiento para definir cifras, en esa medida se tomaron decisiones. Es así que en las empresas deben mantener controles del tipo interno y externo a ellas para minimizar estos casos, como son: las funciones de auditoría interna y externa, contraloría, control interno, oficialías de cumplimiento o comisarios, entre otras. Por tanto, si se quiere o desea destruir a la empresa, entonces, no permita el fortalecimiento de las mencionadas actividades, busque las personas que le complazca en cuanto a la definición y presentación de resultados y beneficios a la Junta Directiva y accionistas. No obstante, las buenas prácticas indican que la gestión de una empresa se mide, en el futuro, mediante la consistencia de los resultados a lo largo de los años.

A continuación haremos un análisis de un conjunto muy limitado de peores prácticas con las cuales un determinado empresario, con conocimiento de causa o sin ello, pudiera destruir su empresa.

Defina un Gobierno Corporativo y la estructura de su empresa con base en los intereses individuales de cada persona y no en los intereses del colectivo de sus accionistas

La aplicación de prácticas que garanticen el balance y armonía de los poderes, es una de las claves para sobrevivencia de toda organización. En este orden de ideas, podemos decir que las estructuras de un buen gobierno corporativo y su funcionamiento incluye componentes gerenciales y de tratamiento de asuntos como: los planes de sucesión, los estatutos de la sociedad o empresa, las políticas y lineamientos, la formación de una estructura organizacional que preserve la segregación de funciones entre las unidades, vicepresidencias, gerencias, departamentos, etc., la cual hará posible la operación normal y balanceada de la empresa.

En tal sentido, es normal que las organizaciones se definan, en un principio y en su origen, con base en las diferentes funciones básicas que deben ser ejecutadas por un número muy pequeño de personas, que usualmente involucra a los principales propietarios o accionistas. Con el tiempo y en la evolución y crecimiento de la empresa, la carga de trabajo acumulada en cargos específicos, será uno de los factores que obligue o permita contratar personal especializado o asignar personas cercanas a los



propietarios para ejercer tareas que hagan posible la separación de responsabilidades y así descargar ese sobre trabajo. Desde luego, esto debe hacerse con la previsión del caso y tomando en cuenta una adecuada separación de funciones y tareas, desde el punto de vista de un sano control interno

En ese camino, se pueden presentar casos que pudiéramos calificar como violatorios de las mejores prácticas, como son las siguientes decisiones de un ejecutivo o propietario del negocio y orientado a destruirlo:

- i. Contrate a un amigo o un familiar, sin importar su experiencia y calidad, total es una persona fiel.
- ii. Diseñe un nuevo cargo con base en lo que esa persona requiera y no en lo que requiere la organización, es decir, una cosa es lo que dicen los estudios organizacionales y otra el deseo y capricho de alguien influyente en esa toma de decisiones.
- iii. Contrate a un hermano, un primo, un familiar de su esposa, etc., y no tenga cuidado con su rendimiento y sin tener que despedirlo. Defina y cree cargos sin mucha base para ser asignados a eso familiares.
- iv. No permita que personal profesional le diga la verdad del rendimiento de sus familiares amigos, por lo que debe acusarlo de crear intrigas y si es posible no tenga en cuenta al denunciante ya que son intrigas y envidias de gente malintencionada.

Sea reactivo ante el mercado y deje que la competencia defina su orientación

Luego de la caída del régimen soviético y del muro de Berlín, no hay duda que la mayoría de los entendidos y especialistas en materia política/economía han llegado a entender, definitivamente, que la planificación centralizada de la economía, ha sido un fracaso. Por este motivo, nadie pone en duda la influencia de la economía de mercado y su importancia en las sociedades de hoy en día. De aquí que las sociedades donde prevalece la ley de mercado como orientador de las políticas y sistemas económicos, se han caracterizado por un mejor desempeño y nivel de calidad de vida de sus ciudadanos. No obstante, estos sistemas no están exentos de problemas, como son la corrupción, el desarrollo de ética en los negocios, entre otros. Cabe destacar, que cada país o sociedad de este lado del mundo, es decir, donde existe una economía del mercado, a niveles aceptables, está formado por empresas de variado tamaño (grandes, medianas y pequeñas) y las decisiones las toman sus

gestores, los cuales tienen un poder dentro de la economía del mercado que posiblemente vayan más allá de la propia empresa donde laboran.

Es así que en una economía de mercado, las decisiones de las empresas están orientadas con base en el comportamiento y las necesidades de los consumidores. En concreto, la fabricación de vehículos, lavadoras, refrigeradores, etc., y sus diferentes modelos y características, está determinada para satisfacer los deseos de los consumidores, siempre en la medida de lo posible. Por tanto, las empresas productoras deciden lo que creen que les resulta más conveniente y beneficioso y que cubra las necesidades del mercado. Por tanto, el premio que obtienen estas empresas productoras, es producto de las decisiones, siempre y cuando los consumidores compren los productos y servicios.

En caso de fracasar, esto significa que los consumidores compran otras marcas, por lo que la empresa en referencia, entrará en dificultades. Es así que, las organizaciones y los mercados son métodos alternativos de coordinación de las actividades de los diferentes grupos de personas. Las organizaciones se estructuran con criterios de racionalidad (presuntamente y bajo buenas o peores prácticas), mientras que los mercados lo hacen fundamentándose en la "mano invisible". En cuanto a las organizaciones se refiere, los grupos humanos que gerencian y administran la empresa se estructuran en función de la toma de decisiones de sus directivos, por lo que ellos son los que deciden cuántas unidades se deben producir, los modelos, sus características, los esquemas de centralización o descentralización de mecanismos de supervisión y control, entre otros. De aquí que las organizaciones y los mercados se complementan, siendo que las organizaciones viven dentro del mercado. Cualquier empresa tiene que prestar atención a lo que el mercado está dispuesto a demandar.

De lo anterior, podemos concluir, hasta ahora, que si se desea destruir una empresa, entonces, la mejor y más rápida forma, es ponerla de espaldas al mercado. Sin embargo, debemos estar conscientes que esto no significa que debemos estar pendientes de lo que piden los clientes para ofrecérselo de inmediato.

Muchas veces, esta es una vía menos evidente para destrozarse la empresa, pero es igual de eficaz. En otras palabras, el estar pendiente y satisfacer a cualquier cliente en todos sus requerimientos, es no tener estrategia. Por tales motivos, una estrategia conlleva decidir qué necesidades específicas de ciertos clientes vamos a satisfacer.

Las empresas deben contar con estrategia y personalidad propia. Esto lleva de la mano decisiones que permitan definir el mercado que se quiere atender, es decir, el tipo de cliente y sus características que se quiere llegar, de tal manera que siempre habrá clientes que no entren en esa definición. Por tanto, no todos los clientes serán atendidos en el marco de la estrategia definida.

Finalmente, en este componente, **si usted quiere destrozarse su empresa, entonces, deje que el mercado organice su empresa y no permita que una estrategia defina su curso de**

acción para atender los clientes deseables. Intente quedar bien con todos los clientes sin importar su tamaño, naturaleza, ubicación geográfica, tamaño, etc. De esta manera, usted se sentirá maravilloso, porque hace lo que dicta el mercado.



Grant Thornton

An instinct for growth™

Gómez, Marquis y

Asociados

Firma miembro de Grant

Thornton International Ltd.

E grant.thornton@ve.gt.com

www.grantthornton.com.ve