

## Opinión

# POR QUÉ FRACASAN LAS EMPRESAS

**JAUME LLOPIS**

El motivo de los fracasos de muchas empresas en entornos tan cambiantes y dinámicos como los que estamos viviendo es debido a su incapacidad para escapar del pasado y a su incapacidad para inventar el futuro. Peter Drucker, el gurú más importante del mundo de los negocios, recientemente fallecido, decía que no es lícito achacar todos los males de la empresa a los demonios del entorno; el entorno es ahora más hostil que nunca, pero, muchas veces, existe un problema de gestión.

A) Incapacidad para escapar del pasado. Los problemas de las empresas en este aspecto residen en los siguientes cinco motivos:

1. Pasividad actual debido a los éxitos anteriores. Porque en el pasado les ha ido bien, todo seguirá.

2. No hay diferencia entre previsiones y realizaciones. Se fijan objetivos demasiado conservadores. No hace mucho, un directivo me decía que llevaba dieciocho años cumpliendo con los objetivos del presupuesto. Demuestra que las metas a alcanzar no son difíciles. ¿No se puede ganar la Liga dieciocho años seguidos?

3. Autocomplacencia. Hay satisfacción con lo logrado, se cae en la inercia porque no se aspira a más.

4. Acumulación abundante de recursos y fe en las posibilidades ilimitadas de estos recursos. Recuerdo que en 1994, después de la intervención de Banesto y sus filiales, comunicamos a los empleados de la aseguradora La Unión y El Fénix que la compañía se encontraba en quiebra técnica. No se lo creían,

decían que era imposible, ya que todas las ciudades importantes de España contaban con sus edificios. ¡Craso error de los hijos de los ricos, que piensan que la riqueza no se acabará nunca!

5. Cuando los recursos sustituyen a la creatividad. Puesto que soy rico, no tengo por qué innovar. Ser pobre y tonto lleva al fracaso.

B) Incapacidad para inventar el futuro. Las empresas de éxito son las que se adelantan a su competencia, las que adaptan sus estrategias a los cambios del entorno, las que están alerta para reinventar sus empresas.

Y las empresas fracasan al no ver el futuro de su negocio debido a seis errores fundamentales:

1. Carencia de optimización de los sistemas de gestión. En todas las profesiones hay que estar al día, y la dirección de empresas no es una excepción. La formación constante es una exigencia para poder seguir la evolución de los negocios. En este aspecto, es alentador el éxito de las escuelas de negocios españolas, reconocidas entre las más prestigiosas del mundo.

2. Políticas arraigadas. A veces, es difícil cambiar nuestras políticas de productos, de canales de distribución, de compras, etc. Sobre todo, cuando siempre se ha hecho de una manera determinada y no nos ha ido mal. Este es uno de los principales problemas, especialmente en las empresas familiares en las que muchas veces el propietario se resiste al cambio. Sin embargo, en toda empresa las políticas son las vías para conseguir los objetivos estratégicos y éstas deben cambiar y adaptarse a los cambios.

3. Vulnerabilidad frente a las nuevas normas. Por no habernos preparado, por no haber visto con antelación la evolución de los hábitos de nuestros clientes, por no saber

hacer frente a nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos canales de distribución, nuestros puntos débiles se han incrementado y la competencia se aprovecha.

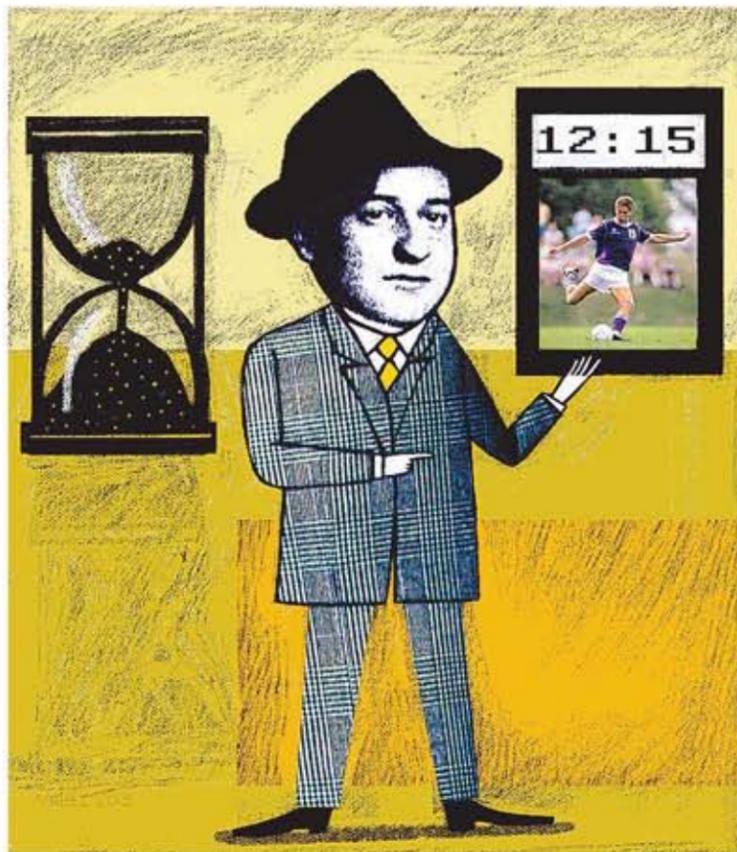
4. Cuando el éxito conocido hasta la fecha confirma la estrategia. El hecho de que una estrategia nos haya dado buenos resultados hasta el presente no significa que también lo vaya a dar en el futuro. Las mejores empresas que conozco han ido evolucionando y, a veces, revolucionan su estrategia. Nestlé, empresa más que centenaria y con éxito sostenido, ha evolucionado en su estrategia, ampliando su misión, desde querer ser líder mundial en

alimentación a ser líder también en nutrición y bienestar, en consecuencia con las nuevas preocupaciones y necesidades de sus clientes. IBM ha hecho una verdadera revolución en su estrategia. La IBM de hoy no se parece en nada a la de hace veinte, diez, e incluso cinco años. Hoy es una empresa de servicios, muy lejos de su estrategia inicial como fabricante de *hardware*.

5. Falta de espíritu emprendedor. Las empresas de éxito son las que fomentan el espíritu emprendedor. Nadie mejor que cada uno en su puesto de trabajo conoce cómo mejorar su negocio o su parcela de gestión. Me rebela cuando se habla de

“mano de obra”, ya que se sobreentiende que sólo queremos su mano y su cerebro queda fuera. Favorecer el espíritu emprendedor significa dar autonomía a la gente, delegar, reconocer el derecho a equivocarse, dejar que la gente despliegue toda su capacidad. La carencia de este espíritu emprendedor, común en organizaciones con estructuras piramidales y jerárquicas, es uno de los principales motivos del fracaso.

6. Incapacidad en la redefinición de las estrategias. El mercado cambia y nuestras estrategias deben cambiar. El éxito estriba en hacer algo que no hagan los demás, o en hacer algo mejor que los demás. Debemos desarrollar y fortalecer nuestras ventajas competitivas, todo aquello que hace que nuestros clientes nos compren a nosotros y no a la competencia. Tenemos que eliminar aquellos negocios donde no tengamos ventajas competitivas. Debemos ser capaces de sorprender a nuestros competidores, y clientes. Y el éxito especialmente se da cuando somos capaces de implantar y desarrollar estrategias de ruptura. El éxito de Zara es un ejemplo de estrategia de ruptura. Rompió con las normas habituales del sector, al cambiar lo que los demás venían haciendo en la moda, es decir, presentar una colección de verano y una de invierno. Zara renueva las colecciones cada diez días, basándose en una enorme capacidad logística, que constituye su principal ventaja competitiva y la fuerza motriz del cambio. La incapacidad para ver y adaptarse al futuro de nuestros negocios es la principal causa del fracaso de muchas empresas.



VICTORIA MARTOS

© Profesor de IESE Business School.

## Cartas AL DIRECTOR

### Air Madrid, una privatización a la rusa

El caso Air Madrid es un ejemplo diáfano de la impunidad que reina en diversos sectores económicos liberalizados de nuestro país. El problema de fondo es que muchas de las privatizaciones (transporte aéreo, Telecomunicaciones) se han llevado a cabo de una forma anárquica, sin que la Administración haya creado unos justos, necesarios y efectivos organismos reguladores. Por otra parte, en el caso concreto de los denominados *vuelos de bajo coste* se está demostrado que son un estafa monumental: implican más precarie-

dad para los trabajadores de las empresas aéreas y más inseguridad, física y jurídica, para los usuarios. Por ello, los poderes públicos tienen la obligación de poner un poco de orden en el sector. El modelo errático de privatización a la rusa esta creando mucha indefensión y puede cargarse la economía productiva.

JOSEP M. LOSTE ROMERO  
PORTBOU (GIRONA)

### El problema del alquiler es una cuestión de prejuicios

Llevo varios días asombrado por el tratamiento editorial que dan a la medida temporal de expropiar pisos vacíos en Cataluña. Se refieren repetidamente a la protección del derecho a la propiedad privada, y a que el Estado no tiene derecho a decirnos cómo usar nuestras propiedades. Confieso que no entiendo. El Estado viola nuestro derecho a la propiedad privada, y

nos dice qué hacer con ella constantemente. Al menos yo no veo qué diferencia hay entre expropiar un piso y expropiar una cantidad de dinero. Se llaman impuestos. Si la expropiación de los pisos es intolerable por principio, no sé por qué deberían aceptarse los impuestos. Otra cosa muy distinta son las críticas prácticas. Yo mismo no estoy a favor de la medida; me parece que tomar una medida extrema, cuando no se han intentado otras más moderadas, es un error. Pero en sus críticas también echo de menos un elemento. Se dice constantemente que la culpa de la poca oferta de pisos en alquiler es de la legislación adversa al propietario. Me gustaría ver una comparación legislativa al respecto, entre nosotros y los países de nuestro entorno. Así podría saberse si, realmente, la falta de alquiler se debe a un cálculo racional de costes y beneficios, como se repite sin cesar, o hay un factor de rancios prejuicios culturales, como

pensamos muchos de los que hemos podido vivir fuera.

DAVID MENDAÑA DEL RÍO  
CORREO ELECTRÓNICO

### Ferrovial aumenta sus beneficios

La dirección de Ferrovial ha decidido suprimir el lote navideño a todos los trabajadores de Cataluña. Una costumbre de nuestra tierra, que se remonta a la época de los romanos. Su intención era regalar jarros de miel con dátiles e higos diciendo: “Para que pase el sabor amargo de las cosas y que el año que empieza sea dulce”. Toda la dirección de Ferrovial debería saber que: pueden suprimir el lote navideño de sus trabajadores en Cataluña y así disminuir costos para aumentar sus beneficios. Pueden suprimir una costumbre que en estas fechas siempre nos ha hecho sentir el lado más humano de la empresa. Pero no pueden suprimir nuestra

ilusión. Así pues, les comunicamos que los trabajadores de Cespa GTR-Ferrovial, un año más, van a disfrutar de la Navidad, del lote navideño y de su ilusión. E invitamos a estos directivos, desilusionados y faltos de espíritu navideño, a recoger su lote en las dependencias de Cespa GTR-Ferrovial Zona Franca (BCN), Mollet (BCN), o Constantí (Tarragona), que con gusto los trabajadores de Cespa GTR-Ferrovial les regalamos. En caso de no poder retirarlo, les rogamos nos indiquen una dirección a dónde enviárselos. Aprovechamos para desearles una feliz Navidad llena de alegría e ilusión y un próspero año nuevo. Atentamente, los trabajadores de Cespa GTR-Ferrovial en Cataluña.

PEDRO DÍAZ BOTELLO  
BARCELONA

### PARA CONTACTAR

■ C/ Condessa de Venadito, 1. 28027. Madrid. Telf. 91 3246700  
■ www.economista/opinion.es