

## ¿POR QUÉ QUIEBRAN LAS EMPRESAS?

*Conferencia pronunciada el día 4 de febrero de 1960, en el Salón de Actos de la Corporación, por el*

ILMO. SR. DON JAIME VICENS CARRIÓ

Si pasamos una sucinta revista al por qué quiebran las empresas, veremos que hay algo más que razones de coyuntura entre las causas que explican este deseado por qué.

*Los orígenes.* — Efectivamente, no está de más preguntarnos cómo nació la empresa. A lo mejor estimuló su creación una coyuntura de vientos favorables, pero sólo circunstanciales. No es de extrañar que, terminado este favor temporero, la empresa se vea en apuros. Detalles que en otras circunstancias no pesaban momentáneamente en la balanza, como por ejemplo localización inadecuada, equipo directivo deficiente, falta de política comercial, etc., ahora se acusan con marcada gravedad, puesto que en los momentos difíciles todos los buenos recursos son pocos para hacer frente a las emergencias y superar el primer objetivo que es *resistir*.

Y por momentos difíciles hemos de entender, no sólo los de recesión, sino también los de euforia galopante y los de positivo desarrollo económico. Casi siempre hay unas razones de “espuma” que abonan, en un momento dado, el lanzamiento de un negocio. Sin embargo, jamás un negocio puede lanzarse pensando en esos hechos casual o fortuitamente favorables... como no se trate de una simple y corta especulación circunstancial. La existencia de todo negocio requiere *base de sustentación* y ésta no se mide por las circunstancias favorables de un momento, sino por las *posibilidades que deja entrever el porvenir*.

En el caso de muchas empresas hay una base débil, enfermiza, quizá sin razón de existencia... y es lógico que su existencia peligre. Toda empresa de cimientos circunstanciales ha de conformarse con realizar el negocio en un breve plazo determinado y cesar. Toda empresa que pretenda

sobrevivir ha de pensar, no en la coyuntura favorable que pueda hacerla triunfar, sino en la coyuntura normal que un día la dejará sin ventajas y a merced de una economía difícil y de una competencia enconada. Las probabilidades de subsistencia de una empresa han de medirse, sensatamente, por el “caso peor”.

*Vaticinios según su historial.* — El solo examen del historial de una empresa basta muchas veces para vaticinar la situación en que se encuentra o el abismo donde irá a parar. Hay empresas inoculadas de un conservadurismo a ultranza que detuvieron su reloj hace muchos años. Circunstancias anormales han impulsado su negocio. Pero la empresa sólo ha visto el negocio momentáneo, sin considerar que era un negocio anormal. Un cambio radical de situación la ha dejado, económica y empresarialmente, “en cueros”. Hay “casa fundada en el 1800 y tantos” que se ha convertido en museo. Conserva de aquel entonces, muebles, contable con manguitos y telarañas. ¿Cómo pretender subsistir? Para la nueva economía son algo así como pequeños monstruos prehistóricos, interesantes como estudio, pero faltos de base de subsistencia y hasta de razón de existir. He aquí otra muestra de empresas cuya quiebra moral hace tiempo que se confirmó y que en estos momentos sólo les falta legalizar los trámites materiales de su despedida tras el empuje de esta escoba, mitad progreso, mitad coyuntura difícil a la que resisten sólo las empresas de recia estructura.

*Administración, santa palabra.* — Hemos vivido hace poco el caso de una empresa — y bastante importante, por cierto — que jamás había llevado una contabilidad real, ni efectuado un inventario, ni realizado un balance. Su dueño, satisfecho de los métodos expeditivos de su “administración”, tenía por costumbre enseñar la cartera — casi siempre bien provista — y decir: “Esta es mi administración”, queriendo remedar, ingenuamente, el gesto de Cisneros cuando dijo: “Estos son mis poderes” al mostrar los cañones a sus inoportunos visitantes. Lo malo es que con el tiempo se ha demostrado que los billetes de aquella cartera, que el buen hombre creía suyos, eran de los acreedores. Recientemente, se lo han demostrado con una contundencia tal, que no le ha quedado ni la cartera.

Son muchas las empresas sin administración. Tienen un revoltijo de anotaciones y apuntes sin valor analítico alguno. La prueba está en que el día que quieren ahondar en algún detalle han de recurrir, trabajosamente, a una recopilación desde origen. Esas empresas a través de sus

dirigentes, jefazos y jefecillos, son las que a menudo se sonríen socarronamente cuando alguien les habla de estadísticas analíticas marginales a la contabilidad, de “ratios” e índices barométricos de situación. “Bobadas”, dicen. Y esto diciendo, se refocilan hundiéndose en una situación caótica en la que poner cuentas en claro es más difícil que encontrar la aguja en el pajar.

En estos tiempos de afinado de precios, de vigilancia del punto muerto, de presupuestaciones ajustadas, de costos fehacientes a los distintos grados de actividad, esas empresas no tienen nada que hacer. Han perdido el timón y no es de extrañar que acaben sin pena ni gloria, no ya al chocar contra un gran escollo, sino incluso al dar con una simple rosquilla.

No hay empresa pequeña, mediana ni grande que pueda escapar a este esquema de administración:

1. Plan Contable.
  11. Balance racional.
  12. Estadísticas marginales analíticas.
  13. Control del punto muerto.
  14. Ratios fundamentales de evolución.
2. Cuadro estadístico de mando.
3. Archivo racional de documentación.
4. Sistema racional de anotaciones.
  41. Registros.
  42. Recordatorios.

Ninguna empresa puede decir que el precedente esquema escape a sus posibilidades. Si es pequeña, el trabajo se reduce, pero la efectividad permanece. Si es mediana o grande, la misma complejidad de los hechos exige esta síntesis de clarificación. En todos los casos sólo un esquema de esta índole puede facilitar los elementos necesarios para una *previsión oportuna* y un *control eficaz*, las dos armas sin cuyo hábil y adecuado manejo la gerencia de una empresa deja de ser arte y técnica para convertirse en peligroso juego de azar.

*El cepo de las compras.* — Se ha dicho, axiomáticamente: “comprar bien para muchas empresas ha sido comprar mucho, porque era barato. Hay gran número de “gangas” que sólo lo han sido para el proveedor que ha logrado colocarlas.

Y quien dice comprar, dice fabricar. Los muestrarios crecen en tipos, dibujos, modelos. Los pedidos se hacen cada vez más fragmentarios y la clientela se estimula cada vez más a pedir variedad, amplio surtido... Esto no impide, sin embargo, que luego encuentre trabajoso mirar un muestrario y difícil efectuar una elección. Muchas producciones han perdido el ritmo de la cantidad y acusan lo gravoso que resulta la artesanía efectuada en un ambiente de mecanización y compitiendo a precios de serie. Estos cepos llegan a crear situaciones difíciles. Son una pendiente contra la que no pueden los frenos usuales. Conocemos un fabricante que ensayó 287 muestras de lanillas para dejar 178 en el muestrario y vender una exigua cantidad fragmentada en pequeños pedidos antieconómicos de fabricar y de expedir. Los balances que cabe esperar de una actividad así concebida, son desastrosos. Sostener esta situación tiene un término: la quiebra.

No se nos oculta la dificultad del problema de los aprovisionamientos. Existe toda una técnica de la gestión económica de los stocks en función de las dos conveniencias extremas: compra y venta. Sabemos que las lides competitivas, a causa del comportamiento antieconómico de los competidores, insertan elementos parasitarios en la teoría económica de la gestión de los stocks. Pero de esto a un desconocimiento ingenuo y feliz de las posibles tesituras ante el problema de la compra, va el abismo que en la práctica observamos entre la empresa con habilidad maniobrera para sortear los escollos de la coyuntura y la competencia y la que es traída y llevada por este proceloso mar de las emergencias.

*El damero maldito de las ventas.* — Vender, en todo tiempo normal ha sido un problema. Cuando la venta es muy fácil, es que alguna anomalía existe. Dormirse sobre los laureles de esta facilidad es debilitar el poder y el alcance de la gestión de venta. No hace falta decir que buen número de empresas se apoyan en una red gestora anquilosada. Representantes que van a lo suyo, que cuando las cosas se ponen difíciles abandonan el asunto y viven del pedido por teléfono o del encargo directo del cliente a la casa; viajantes que han hecho de su actividad una especie de institución antañona, difícil de manejar, aferrada a clasicismos que pertenecen a la historia de ayer, pero no al realismo de hoy. Abundan las empresas que, tras largos años de vender, *desconocen* su mercado, *ignoran* su clientela, *descuidan* sus vendedores y *olvidan* la administración de las gestiones que tanto ilustra y tanto pie da para corregir yerros.

Hoy no puede venderse sin alguna suerte de *Publicidad*; no es oportuno realizar campaña alguna sin un previo *sondeo de mercado*; no es de esperar un éxito sin un programa de *promoción*; no se logrará colaboración sin una puesta en marcha de *relaciones humanas* y sin un plan de *Relaciones Públicas*. Todo esto se resume en un nombre olvidado: un *programa comercial* de actuación, programa que ha de ser objeto de control ejecutivo.

Son muchas las empresas en apuros; pero muchas, también, entre ellas, las que no han ensayado racionalmente nada de lo que hemos mencionado. Y algunas — demasiadas — las que ni saben de qué va cuando decimos algo de cuanto dejamos expuesto. Que sean pasto de un resfriado fatal tales empresas que van sin abrigo alguno, desafiando temerariamente las inclemencias de unos tiempos de dura coyuntura económica, es cosa normal. Lo milagroso sería que no sucediera así.

En materia de Ventas, la verdad va abriéndose paso a duras penas. No hay fábrica que pueda resistir la ausencia de ventas. Los mismos dirigentes industriales, si quieren salvar la empresa, *han de pensar "en comercial"*. Una fábrica no salva un mercado. Los pedidos salvan las fábricas.

Sólo después de haberse imbuido de este principio es posible pensar en el segundo paso: la tesitura competitiva a adoptar. Con ella bien definida, podremos estructurar la selección de oferta, racionalizar su producción para apurar los ahorros en costo y crear el precio y las condiciones competitivas adecuadas dentro de un fondo de economía.

Hágase tabla rasa de esta ordenación de pasos básicos en el proceso de actuación gerencial y en lugar de una empresa se tendrá un caballo desbocado, sin riendas y sin montura. En otros casos el declive es por el camino de la depauperación. De la actividad normal se pasa al vegetar y de éste a una agonía más o menos lenta y, a veces — quizá sea una suerte — súbitamente galopante. En nuestros tiempos ya no se puede vivir de milagro. O se vive por mérito propio o se quiebra por la fuerza de los propios pecados.

*El carro de las finanzas.* — Hoy más que nunca debemos reconocer qué "poderoso caballero es Don Dinero". Hoy, que los Bancos han dejado de guiñar el ojo a comerciantes e industriales; hoy que cada proveedor es un pequeño banquero de clientes débiles — o de clientes avisados que realizan su "comedia" a las mil maravillas —; hoy que el circulante apenas circula hay que extremar la vigilancia en la solvencia de las

ventas, pues las “pelotas” bancarias y la “creación” de dinero ficticio se han vuelto extremadamente difíciles, aun cuando siempre fueron peligrosas maneras de entender las finanzas.

El carro de las finanzas está anquilosado. Toda precaución es poca. No hay empresa que pueda pasarse sin un estadillo permanente de exigibilidades y disponibilidades al día. Pero muchas empresas prefieren esconder la cabeza bajo el ala. Hoy, el “aplazamiento” se ha convertido en técnica financiera... y también en confirmación de que “quien a hierro mata a hierro muere”. Por tal motivo, una preocupación fundamental de las empresas y de sus dirigentes administrativos ha de ser la de mantener el máximo saneamiento posible. Son ahora momentos de aquellos en que cabe aplicar el sensato aforismo popular: “vale más comer poco y digerir bien”. Muchas ventas no cobrables o de difícil cobro equivalen a problemas múltiples y a bordear una situación de peligro. No es de extrañar que una vez más se confirme en la carne de esas empresas temerarias la sentencia divina de que quien ama el peligro perece en él.

Es de destacar que, ahora más que nunca, la empresa requiere una gran previsión financiera para planificar, no a corto, sino a largo plazo en materia de innovaciones. A ello obliga el *progreso técnico*, que es arrollador. Es necesario, pues, no sólo llevar la marcha financiera muy afinada, sino también agenciarse medios de autofinanciación mejor que de dinero prestado, sobre todo si los intereses y cargas de los préstamos comprometen en buena parte los hipotéticos beneficios del futuro — que se prevén siempre más alambicados y cuya cuantía total es más función del volumen de negocio (función, a su vez de la “fuerza de venta”) que del margen utilitario permisible.

Muchas empresas corren alocadas a su propio desahucio por efecto de inyecciones crediticias, cada vez más difíciles de lograr, a una tasa que no es compensada por el beneficio — sujeto siempre a riesgo — que puede obtenerse en el porvenir. Añadamos que en muchos casos la financiación de las innovaciones no es ya una cuestión de búsqueda de mayores beneficios futuros, sino un caso de vida o muerte, de permanencia o desaparición del mercado. Si no es con las propias fuerzas, ¿cómo vamos a pedir al prestamista un apoyo que nos costará por encima de la tasa de nuestro beneficio normal?

Aquí es donde se ventilan los inconvenientes de esta irreflexiva tesis de conceder condiciones “competitivas” — que generalmente sólo son “an-

ticonómicas” — y de alargar, entre aprovisionamientos mal calculados y crédito a clientes peligrosamente otorgado, nuestra tesorería hasta límites inasequibles en función de nuestras fuerzas.

Es el momento de remozar las finanzas. Sin este lubricante del dinero, el mismo crédito — que ha de representar “dinero seguro” en algún momento — no podría existir y el clásico “buen entendimiento” entre hombres de negocios quedaría convertido en “suprema desconfianza”, como va sucediendo ya.

EL FACTOR HUMANO. — Que las técnicas sean buenas, es mucho. Todo buen trabajo requiere buenas herramientas. Y esto son las técnicas y los modernos métodos, siempre que estén bien adaptados y proporcionados. Pero esto, con ser mucho, no es nada si no contamos con el concurso humano. Abunda la gente sin formación. Y esta abundancia es tan pródiga en los altos escalafones como en los modestos puestos. Si empresas con buenos cuadros directivos y ejecutivos tienen apuros, ¡qué apuros no han de tener esas empresas cuya estructura humana está enfermiza! En estos momentos difíciles se está pagando a precio exorbitante la falta de selección de personal, el descuido en procurarle una formación idónea con su tarea; se paga también el nepotismo y la falacia de los cargos conferidos sólo por el triste mérito de ser “hijo de papá”. Hacen falta hombres que sepan llevar el mensaje a García, y sobran Garcías que esperan que alguien les lleve el mensaje. Abundan los vendedores que preguntan dónde, cómo y a quién vender; menudean los jefes administrativos que preguntan dónde, qué datos computer, qué elementos barajar para tener instantáneas fidedignas de la situación del negocio. Incluso en un plan de buena voluntad, existen servidores deseosos de que les digan qué han de hacer, pero faltan cerebros que sepan indicarles qué hacer y de qué manera. Esta falta de preparación humana, esta pavorosa ausencia de formación, de preparación, de personalidad profesional, es otro gran abismo en el que han de sepultarse muchas empresas cuya dotación humana carece de capacidad, de méritos y de arrestos para llevarlas a buen puerto.

No es aventurado decir que la mejor inversión de una empresa es la que dedica a constituir buenos equipos, primero de mando supremo y Estado Mayor (“staff”), y luego de mandos intermedios, terminando finalmente por los ejecutivos (“line”).

En este punto juegan su carta la *selección* del Personal por procedimientos científicos, los planes de *Formación*, los sistemas de *Estímulos*,

sin olvidarnos de los principios fundamentales sobre la “pirámide de edades”, preparación de “segundos” que vengan a mantener la necesaria promoción de sangre joven y la oportuna cobertura ante la emergencia de una vacante en los puestos de mando. Sólo tras haber superado, con buenas *Relaciones Humanas*, además, el logro de calidad en el factor humano, podemos augurar éxito en las cuestiones de organización, metodología y rendimientos.

ORGANIZACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. — Decir que una mayoría de empresas está falta de organización, es como descubrir América. Todo el mundo podría repetir a coro el estribillo de la ramplona canción: “ya lo sabía, ya lo sabía”... Lo importante y *urgente* es inculcar espíritu de organización integral, ponderado y auténtico desde el más elevado dirigente al más insignificante productor. La primera falla en muchas empresas estriba en la inexistencia de un organigrama que sitúe a cada cual en su sitio y establezca los puestos que las funciones requieren colocando al hombre más idóneo en cada lugar. Hacen falta normas de trabajo para asegurar una buena ejecución y un rendimiento. Hay que imbuir espíritu de equipo, arte de mandar y sentido de la disciplina. Se habla de Productividad como de un producto de tocador de última moda. La Productividad es el rendimiento racionalizado en cuanto a método y humanizado en cuanto a relaciones. Hablar y no actuar; esto es lo que nos pierde. Demasiadas capillitas, muchos cotos cerrados, guerras intestinas entre servicios de la misma empresa... ¡y la colaboración en pañales! Que tantas empresas fracasen no es de extrañar:

“... en estas disputas  
llegando los perros  
pillan descuidados  
a los dos conejos”.

El factor tiempo adquiere hoy una inusitada importancia... a condición de que sincronice con la necesaria calidad. Pero incluso ésta va condicionada a los fines. La calidad absoluta puede ser una falla. Necesitamos el *adecuado grado de calidad* en cada tarea, en cada artículo, en cada servicio. Decir tiempo es decir “método” que aúna el logro de un tiempo mejor con la calidad conveniente.

Organizarse es una necesidad, no un criterio particular ni mucho menos una moda. Buscar la *Productividad* no es una cosa de “suerte” o una



aventura como la de los buscadores de oro. El filón de la Productividad sabemos dónde está: ¡en el interior de cada cual! Los métodos, los estímulos, la organización, son las herramientas para que la Productividad aflore. Pero no se da gratuitamente. Es el pago a un esfuerzo inteligente y mancomunado de todo un equipo empresarial que alcanza desde el jefe máximo al último “botones” o al más joven aprendiz. Cuando aprendamos esto habrá menos absentismo en las Gerencias, menos inhibición en los ejecutivos, menos despilfarro en todo y mayores garantías de que la empresa marcha con buen pie, lejos de los tortuosos caminos que pueden conducir a la quiebra.

\* \* \*

Hagamos un árduo esfuerzo de introspección. Seamos severos con nosotros mismos. A título de aleccionador ejemplo contemplemos “las barbas de nuestro vecino pelar”. Y entonces comprenderemos por qué quiebran y fracasan tantas empresas. Quizá el corazón nos dé un vuelco: estamos en situación parecida. Pero en última instancia, feliz culpa si sirve para cambiar el derrotero y no ahorrar esfuerzos en pro de una política empresarial mejor.

¿Por qué quiebran las empresas? Por fallas en el elemento Humano, en la Administración, en la Organización, en las Finanzas... Estas fallas a grandes trazos las hemos mencionado. Todas tienen solución, sobre todo si tenemos en cuenta que, con inteligencia, cuando parece haberse llegado a un callejón sin salida nos quedan todavía recursos para:

- a) *redimensionar* la empresa ajustándola en estructura y capacidad al nivel maniobrero que las circunstancias exigen y que el futuro señala;
- b) *reconversionar* la empresa hacia nuevos objetivos, con oportunidad, ojo avizor a donde el porvenir parece indicar.

Los buenos oficios de la *Información* — tan olvidada por muchos de nuestros hombres de negocios — la *Programación* y *Planificación*, que se miran todavía con desconfianza o como nuevas “complicaciones” administrativas y el *Control Presupuestario*, nos ponen en disposición de afrontar el futuro con responsabilidad y un alto grado de probabilidad en el acierto.

Si las empresas quiebran es porque no saben *maniobrar* o *evolucionar*, cuando no por ambas causas a la vez. La Historia — con una reiteración que no sabemos aprovechar — nos muestra en todos los tiempos cómo hay dos clases de hombres — y de empresas —: los que viven al día y

los que interrogan el futuro. Los primeros improvisan, a salto de mata; los segundos eligen y construyen su camino hacia los objetivos deseados... ¡Ah! Se nos olvidaba decir que hay también hombres — y empresas — que son meros fantasmas. Si su Balance no ha ido todavía al Juzgado es por mero accidente. Como los Santos su aureola, esos hombres y sus empresas llevan ya el certificado de defunción encima. Son técnicamente muertos, económicamente nocivos, socialmente indeseables. Sus culpas están en haber hecho tabla rasa de cuanto a vuela pluma hemos expuesto, es decir: sus culpas están en el hecho de creer que los tiempos “hacen” los negocios cuando la verdad es que son los hombres que los rigen, el equipo de que se rodean y los medios que emplean los que “hacen” los negocios... ¡o los “deshacen”!